



**Hochschule**  
**Augsburg** University of  
Applied Sciences



# **Arbeitgeberattraktivität nach der Pandemie – Erwartungen von Hochschul- absolventInnen an Beruf und Karriere**

Christian Lebrenz, Lena Dorner &  
Erika Regnet

Hochschule Augsburg, 2022

DOI: 10.23779/0011

## KONTAKT

### Wissenschaftliche Leitung und AutorInnen:

---

#### Lena Dorner

Masterstudiengang  
Personalmanagement  
Hochschule Augsburg  
Fakultät für Wirtschaft  
An der Hochschule 1  
86161 Augsburg

[lena.dorner1@hs-augsburg.de](mailto:lena.dorner1@hs-augsburg.de)



#### Prof. Dr. Christian Lebreuz

Professor für internationales Human Resource  
Management  
Hochschule Koblenz  
Fachbereich Wirtschaftswissenschaften  
Konrad-Zuse-Straße 1  
56075 Koblenz

Tel.: 0261 - 9528- 187  
[lebreuz@hs-koblenz.de](mailto:lebreuz@hs-koblenz.de)



#### Prof. Dr. Erika Regnet

Professorin für  
Personalmanagement  
Hochschule Augsburg  
Fakultät für Wirtschaft  
An der Hochschule 1  
86161 Augsburg

Tel.: 0821 - 5586-2921 oder -2917  
[erika.regnet@hs-augsburg.de](mailto:erika.regnet@hs-augsburg.de)  
<https://www.hs-augsburg.de/Wirtschaft.html>



## INHALT

	Seite
<b>Executive Summary</b>	<b>04</b>
<hr/>	
1. Untersuchungsdesign und Befragte der Hochschulen Augsburg und Koblenz	05
<hr/>	
2. Arbeitgeberattraktivität im Wandel	09
3. Faktoren der Arbeitgeberattraktivität	20
4. Arbeitszeitwünsche	28
5. Einstellungen zu Gehalt und Karriere	32
6. Mobilitätsbereitschaft	38
7. Mobile Arbeit als zusätzlicher Anreiz	42
8. Bewerbungsprozess erfolgreich gestalten	46
<hr/>	
<b>Quellenverzeichnis</b>	<b>54</b>
<b>Bisherige Studien zur Arbeitgeberattraktivität</b>	<b>57</b>

## EXECUTIVE SUMMARY

Obwohl die Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland in den letzten 20 Jahren um mehr als 10 Prozent gestiegen ist, beklagen viele Unternehmen einen Fachkräftemangel. Die fortschreitende Digitalisierung hat die Nachfrage nach Arbeitskräften bisher genauso wenig gebremst wie die verschiedenen Krisen der letzten 15 Jahre. Der demografische Wandel dürfte einen Mangel an Arbeitskräften noch weiter verstärken.

Nun tritt die Generation Z tritt in den Arbeitsmarkt ein und ihr werden neue Anforderungen nachgesagt. Was zeichnet für diese Generation also attraktive Arbeitgeber aus? Worauf sollten sich die Unternehmen einstellen?

Betrachtet werden in dieser Studie ausschließlich Hochschulabsolventinnen und Hochschulabsolventen.

2021 wurden 714 Studierende der Hochschule Augsburg aus 6 verschiedenen Fakultäten sowie 301 Studierende der Hochschule Koblenz aus 4 unterschiedlichen Fachbereichen befragt. Diese Ergebnisse werden verglichen mit Befragungen aus 2013 und 2017 (Generation Y) und weiteren aktuellen Studien, die sich auf Auszubildende, Studierende und auf Berufserfahrene beziehen.

**Interessante Aufgaben und ein gutes Betriebsklima** stehen für den Nachwuchs wie auch in den Vorjahren an der Spitze der Anforderungen bei der Arbeitgeberwahl. Dies gilt für die Studierenden aller Studiengänge und in beiden Regionen. Für ein gutes Betriebsklima ist wertschätzendes Feedback essentiell.

**Work-Life-Balance** folgt an dritter Stelle bei den Kriterien der Arbeitgeberattraktivität. Dem Nachwuchs ist des Weiteren eine klare Trennung von Arbeit und Freizeit wichtig.

Doch auch ein **überdurchschnittliches Gehalt** kann viele Nachwuchskräfte locken. Generell ist sich der Nachwuchs seines Wertes sehr wohl bewusst und in fast allen Studiengängen werden hohe Einstiegsgehälter erwartet. **InformatikerInnen fordern die höchsten Gehälter, danach folgen die**

**IngenieurInnen**, die WirtschaftswissenschaftlerInnen und das Schlusslicht bilden die angehenden SozialpädagogInnen.

Allerdings scheinen diese Anforderungen nicht zwangsläufig in eine konsequente Arbeitgeberwahl zu münden: Karrierechancen, Gehalt und das Image des Unternehmens scheinen in der konkreten Auswahl-situation mehr zu zählen als eine planbare Work-Life-Balance oder eine nachhaltige Produktgestaltung.

**Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes** haben durch die Erfahrungen in der Pandemiezeit deutlich an Bedeutung gewonnen und werden nun aktiv eingefordert. Die ausschließliche Arbeit im Office ist unattraktiv geworden. Zudem hat die **Bereitschaft zu Überstunden** innerhalb von acht Jahren – also von der Generation Y zur Generation Z – signifikant abgenommen. Inzwischen erwartet gut die Hälfte der AbsolventInnen, nur innerhalb der tariflichen Arbeitszeit eingesetzt zu werden. Auch **Teilzeitverträge** sind kein Tabu mehr.

Unternehmen scheinen **Frauen** (weiterhin) häufig zu übersehen: Die **Gehaltserwartungen von Frauen mit Masterabschluss entsprechen denen der Männer mit Bachelorabschluss**. Doch obwohl Frauen weniger Gehalt fordern und über mehr Auslandserfahrung verfügen, erhalten sie **signifikant weniger Stellenangebote**.

Der **Fachkräftemangel** wird verstärkt, wenn Frauen in der Bewerbungsphase übersehen und ihnen keine ausbildungsadäquaten Stellenangebote gemacht werden.

Hinsichtlich der **Candidate Experience** erhalten die Unternehmen und ihre Personalverantwortlichen durchgehend **positive Bewertungen bei Freundlichkeit und Fairness** im Bewerbungsprozess. **Online Auswahlgespräche** fanden trotz Pandemie bisher eher selten statt.

**Verbesserungen** werden eingefordert bei den **Stellenanzeigen, bei der Aktualität der Informationen** auf der Karriereseite, beim Gesamtprozess, der einfacher gestaltet sein sollte, und vor allem bei der **Schnelligkeit bei Rückmeldung und Entscheidung**.

# 1. UNTERSUCHUNGS- DESIGN UND BEFRAGTE

## Die Studien

Seit 2013 führen wir bei unseren Studierenden regelmäßig Befragungen zur Arbeitgeberattraktivität durch. Angesprochen werden Bachelorstudierende der Abschlusssemester ab dem 6. Semester und Masterstudierende – also jeweils die Nachwuchspersonen, die im folgenden Jahr in den Beruf einsteigen werden.

Durch die wiederholten Befragungen in den Jahren 2013, 2017 und 2021 liegen inzwischen **Vergleichsdaten der Generation Y** (geboren zwischen 1981 und 1995) und der **Generation Z** (geboren zwischen 1996 und 2010) vor.

Auch wenn der Generationenbegriff nicht unumstritten und eine trennscharfe Abgrenzung nach Geburtsjahren nicht sinnvoll ist, zeigen sich doch in einzelnen Themenfeldern deutliche Verschiebung von 2013 zu 2021. Des Weiteren ist es möglich, erste Auswirkungen der Coronapandemie, die 2020 weltweit begonnen hat, auf die berufsbezogenen Erwartungen des Nachwuchses und auf das Bewerbungsverhalten zu untersuchen.

Im Jahr 2021 wurden erstmalig zusätzlich Studierendenbefragungen an der Hochschule Koblenz an den Standorten Koblenz und Remagen durchgeführt.

Abbildung 1.1 veranschaulicht das Untersuchungsdesign und die Anzahl der jeweils Befragten. Insgesamt konnten seit 2013 die Angaben von **2.201 Bachelor- und Masterstudierenden** in die Auswertungen einbezogen werden.

Durch die Vergleichsdaten von Bayern und Rheinland-Pfalz können die Aussagen zur Generation Z auf eine breitere Basis gestellt werden.

Detailberichte zu den Befragungen 2013, 2017 und 2021 und den Bericht **Arbeitgeberattraktivität im Wandel** mit einem Vergleich der Generationen Y und Z finden Sie

unter <https://www.hs-augsburg.de/Wirtschaft/Personalmanagement.html>.

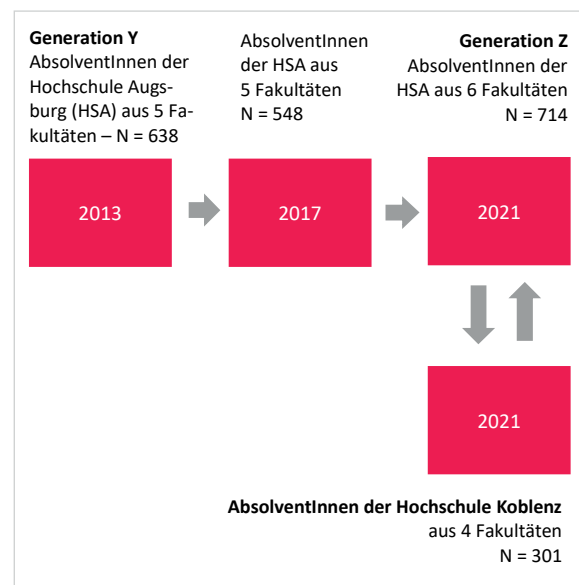


Abb.1.1: Überblick über das Untersuchungsdesign

## Zentrale Leitfragen der Studien

Was erwarten Absolventen und Absolventinnen von ihrem zukünftigen Arbeitgeber? Was ist ihnen bei der Berufswahl besonders wichtig und welche Auswirkungen haben sich durch die Coronapandemie und die damit verbundenen wirtschaftlichen Veränderungen für die Nachwuchskräfte ergeben?

Das Ziel der Umfragen ist es zu ermitteln,

- was ein Unternehmen für zukünftige Absolventen und Absolventinnen attraktiv macht,
- was weniger attraktive Arbeitgeber tun können, um Nachwuchs zu rekrutieren und zu halten,
- welche Erwartungen der Nachwuchs an das Berufsleben stellt,
- ob der Nachwuchs konsequent bei seinen Erwartungen bleibt bzw. durch welche Anreize er sich ködern lässt,
- wie der Bewerbungsprozess wahrgenommen wird,
- welche Unterschiede in den Erwartungen zwischen den Studiengängen festzustellen sind,
- inwieweit geschlechtsspezifische Unterschiede bestehen.

## Das Vorgehen

Die Befragungen wurden 2013 und 2017 mit Printfragebögen vorgenommen – dazu gingen ProjektmitarbeiterInnen, dies waren Studierende in einem Projektseminar, in die entsprechenden Vorlesungen. Aufgrund der Coronapandemie erfolgte die Befragung im Jahr 2021 überwiegend in Online-Vorlesungen, die dazu individuell besucht wurden. Durch die große Anzahl der besuchten Vorlesungen konnte eine hohe Beteiligungsrate erzielt werden. Die Bearbeitungsdauer für den Fragebogen lag bei circa zehn Minuten.

Die Fragebogen wurden bei jeder Studie überarbeitet und aktualisiert, sodass Fragen teilweise abgeändert oder ergänzt wurden.

Die Auswertung wurde mit Hilfe der Statistik- und Analysesoftware SPSS vorgenommen.

## Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Hochschulen Augsburg und Koblenz – soziodemografische Daten

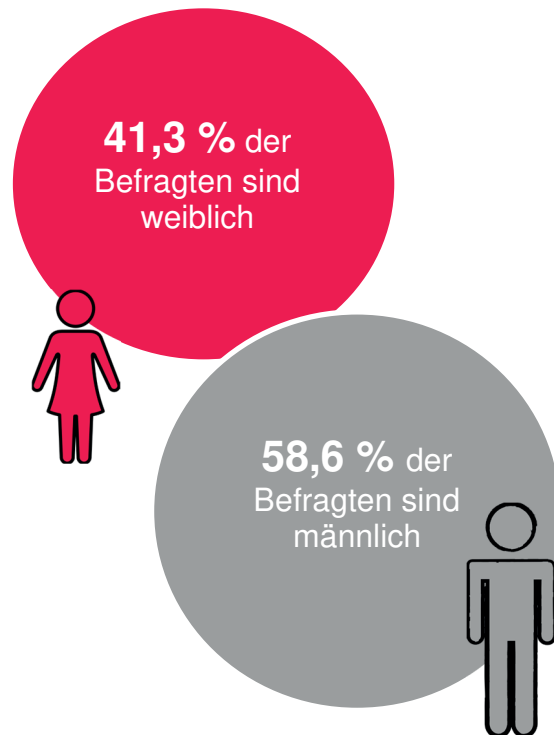
Für die Studien wurden insgesamt **1.900 Studierende der Hochschule für angewandte Wissenschaften Augsburg** und **301 Studierende der Hochschule für angewandte Wissenschaften Koblenz** befragt (s. Abbildung 1.1).

Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Umfrage sind in der Mehrzahl männlich. Dies hängt mit den überwiegend technischen Studienfächern an der Hochschule Augsburg zusammen, bei denen die Männer weiterhin den Großteil der Studierenden stellen. Seit 2013 ist der Anteil der weiblichen Befragten aber leicht gestiegen. 61 Prozent der Befragten aus Augsburg sind männlich.

An der Hochschule Koblenz überwiegen mit 56,1 Prozent die weiblichen Studierenden, was auf den hohen Anteil an wirtschaftswissenschaftlichen Fächern zurückzuführen ist. Zum Vergleich: Im WS 2021/2022 stellten nach Angaben des Statistischen Bundesamtes in Deutschland Frauen mit 50,2 Prozent erstmals die Mehrheit der Studierenden.

In der Stichprobe der Hochschule Koblenz befinden sich also mehr weibliche Studierende und mehr WirtschaftswissenschaftlerInnen als in der Augsburger Vergleichsstichprobe.

4 Personen haben sich als divers bezeichnet, allerdings wurde diese Antwortmöglichkeit in den Befragungen 2013 und 2017 noch nicht angeboten. Aufgrund der geringen Anzahl sind für diese Personen keine Detailauswertungen möglich.



64,7 Prozent sind in einem ingenieurwissenschaftlichen Studiengang eingeschrieben, 34,1 Prozent in einem wirtschaftlichen Studiengang, 4,7 Prozent studieren in der Fakultät für Informatik, 4 Prozent streben einen Abschluss in Architektur an, 1,5 Prozent studieren Soziale Arbeit.

Der **Altersdurchschnitt** liegt bei 24 Jahren für die Bacheloranden (N=1.366) und für die Masteranden bei 25,3 Jahren (N=769). Die **Altersverteilung** reicht von 20 Jahren bis 45 Jahren im Bachelor und von 21 bis 49 Jahren im Master. Abbildung 1.2 veranschaulicht die Verteilung des Alters der Bachelor- sowie Masterstudierenden.

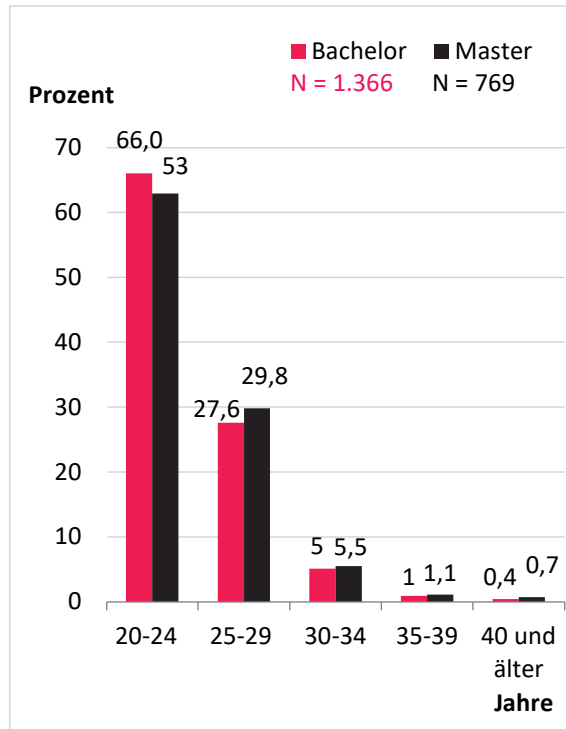


Abb. 1.2: Altersverteilung bei den Bachelor- und Masterstudierenden

Offensichtlich ist ein Großteil der Studierenden direkt nach der Schule an die Hochschule gekommen – eine Berufsausbildung vor dem Studium erscheint vielen nicht mehr als attraktiv oder sinnvoll.

Es fällt auf, dass die Masterstudierenden seit 2013 jünger geworden sind: Damals lag der Altersdurchschnitt bei ihnen bei 26,7 Jahren, 2017 und 2021 betrug er nur noch 24,8 Jahre. Dies kann zum einen auf die kürzere Schulzeit durch G8 zurückzuführen sein. Zum anderen scheinen mehr Studierende als vor 10 Jahren direkt nach dem Bachelorabschluss ein Masterstudium zu beginnen. Denn der Altersdurchschnitt der befragten Bachelorstudierenden ist über die Jahre unverändert geblieben.

2021 lag das Durchschnittsalter der Masterstudierenden nur um 0,8 Jahre über dem der Bachelorstudierenden. D.h. offensichtlich entscheiden sich die besseren Studierenden, die ihr Erststudium zügig abschließen konnten, für einen Master und schließen diesen direkt ohne weitere Berufspraxis an den Bachelorabschluss an. Die Masterstudierenden in Koblenz sind mit einem Durchschnitt von 24,6 Jahren noch einmal

signifikant jünger als die Masterstudierenden in Augsburg (MW = 24,9 Jahre, Daten für das Jahr 2021). Dies ist u.a. der Tatsache geschuldet, dass die Bachelorstudiengänge in Rheinland-Pfalz mit sechs Regelsemestern kürzer sind als Bachelorstudiengänge in Bayern.

## Berufs- und Auslandserfahrung

Fast alle Studierenden verfügen über **Berufserfahrung**, dies ist ein besonderes Kennzeichen der Hochschulen für angewandte Wissenschaften, die ein halbjähriges Praktikum im Bachelorstudiengang integrieren. 2021 geben 91,2 Prozent Berufserfahrung an (Hochschulen Augsburg und Koblenz), 2017 94 Prozent und 2013 92 Prozent (Hochschule Augsburg).

Über alle Jahre hinweg war die Mehrzahl der Befragten bereits länger als ein Jahr berufstätig (2021 53,2 Prozent, 2017 54 Prozent, 2013 52 Prozent).

2021 verfügten 27,9 Prozent der Studierenden über **berufliche bzw. studienbezogene Auslandserfahrung**, 2017 waren dies 28 Prozent.

Wenig überraschend ist, dass die Wirtschaftsstudierenden mit 34,6 Prozent (Stand 2021) die höchsten Auslandserfahrungen aufweisen. 2017 hatten noch 42,1 Prozent der Wirtschaftsstudierenden Auslandserfahrung angegeben – offensichtlich hat die Coronapandemie seit 2020 viele Auslandsaufenthalte unmöglich gemacht.

## Befragte Bachelor- und Masterstudiengänge

Teilgenommen haben Studierende aus den Bachelorstudiengängen Architektur, Bauingenieurwesen, Betriebswirtschaft, Business Administration, Elektrotechnik, Informatik, International Management, (Internationales) Wirtschaftsingenieurwesen, Maschinenbau, Mechatronik, Mittelstandsmanagement, Soziale Arbeit, Systems Engineering, Technische Informatik, Umwelt- und Verfahrenstechnik sowie Wirtschaftsinformatik.

Abbildungen 1.3 und 1.4 zeigen die genaue Verteilung der Studierenden und Studiengänge.

Bachelorstudiengänge	Anzahl 2021	Anzahl 2017	Anzahl 2013
Fakultät für Architektur und Bauwesen (Augsburg), Fachbereich bauen-kunst-werkstoffe (Koblenz)			
Architektur	35		
Bauingenieurwesen	55	27	45
Energieeffizientes Planen und Bauen	13	36	33
Bauwirtschaftsingenieurwesen	4		
Fakultät für Elektrotechnik			
Elektrotechnik	31	53	44
(Internationales) Wirtschaftsingenieurwesen	22	14	
Mechatronik	34	36	49
Entwicklung und Konstruktion	2		
Fakultät für Geistes- und Naturwissenschaften			
Soziale Arbeit	34		
Fakultät für Maschinenbau und Verfahrenstechnik			
Maschinenbau	65	19	38
Umwelt- und Verfahrenstechnik	20	17	31
Fakultät für Informatik			
Informatik	11	40	41
Systems Engineering	25		
Technische Informatik	11	10	9
Wirtschaftsinformatik	40	22	9
Fakultät für Wirtschaft (Augsburg) Fachbereich Wirtschaftswissenschaften (Koblenz)			
Betriebswirtschaft	88	73	82
Business Administration	61		
International Management	35	22	54
Marketing and International Business	16		
Mittelstandsmanagement	12		
<b>Gesamt</b>	<b>431</b>	<b>346</b>	<b>435</b>

Abb. 1.3: Verteilung der Befragten in den Bachelorstudiengängen

Bei den Masterstudierenden wurden 2021 Studierende aus 17 verschiedenen Studiengängen, 2017 aus 10 Studiengängen und 2013 aus 11 Studiengängen und 5 Fakultäten befragt.

Masterstudiengänge	Anzahl 2021	Anzahl 2017	Anzahl 2013
Fakultät für Architektur und Bauwesen bzw. Fachbereich bauen-kunst-werkstoffe			
Allgemeiner Ingenieurbau	2		10
Architektur	42	12	
Bauingenieurwesen	37		
Energieeffizientes Design (E2D)	26	38	5
Projektmanagement			28
Fakultät für Elektrotechnik			
Mechatronic Systems	4	7	
Applied Research	6	8	2
Systemtechnik	11		
Fakultät für Maschinenbau und Verfahrenstechnik			
Maschinenbau	53		
Umwelt- und Verfahrenstechnik	28	19	18
Leichtbau-/ Faserverbundtechnologie		9	
Technologiemanagement			16
Fakultät für Informatik			
Business Information Systems	25		
Industrielle Sicherheit	4	8	
Informatik	29		8
Wirtschaftsinformatik			11
Fakultät für Wirtschaft bzw. Fachbereich Wirtschaftswissenschaften			
Business Management	28		
International Business and Finance	4		
Personalmanagement / HRM	40	22	25
Marketing Management Digital	21		
Marketing/Vertrieb		36	44
Steuern/Rechnungslegung	19	20	36
<b>Gesamt</b>	<b>283</b>	<b>202</b>	<b>203</b>

Abb. 1.4: Verteilung der Befragten in den Masterstudiengängen



## 2. ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT IM WANDEL

Die Entscheidung, welche Arbeitgeber als attraktiv angesehen werden, wird nicht in einem luftleeren Raum getroffen.

Auf der anderen Seite üben die Werte der jungen Menschen, ihre beruflichen und privaten Ziele einen entscheidenden Einfluss aus, wenn es darum geht, bestimmte Arten von Tätigkeiten und Angebote von Arbeitgebern als mehr oder weniger attraktiv erscheinen zu lassen.

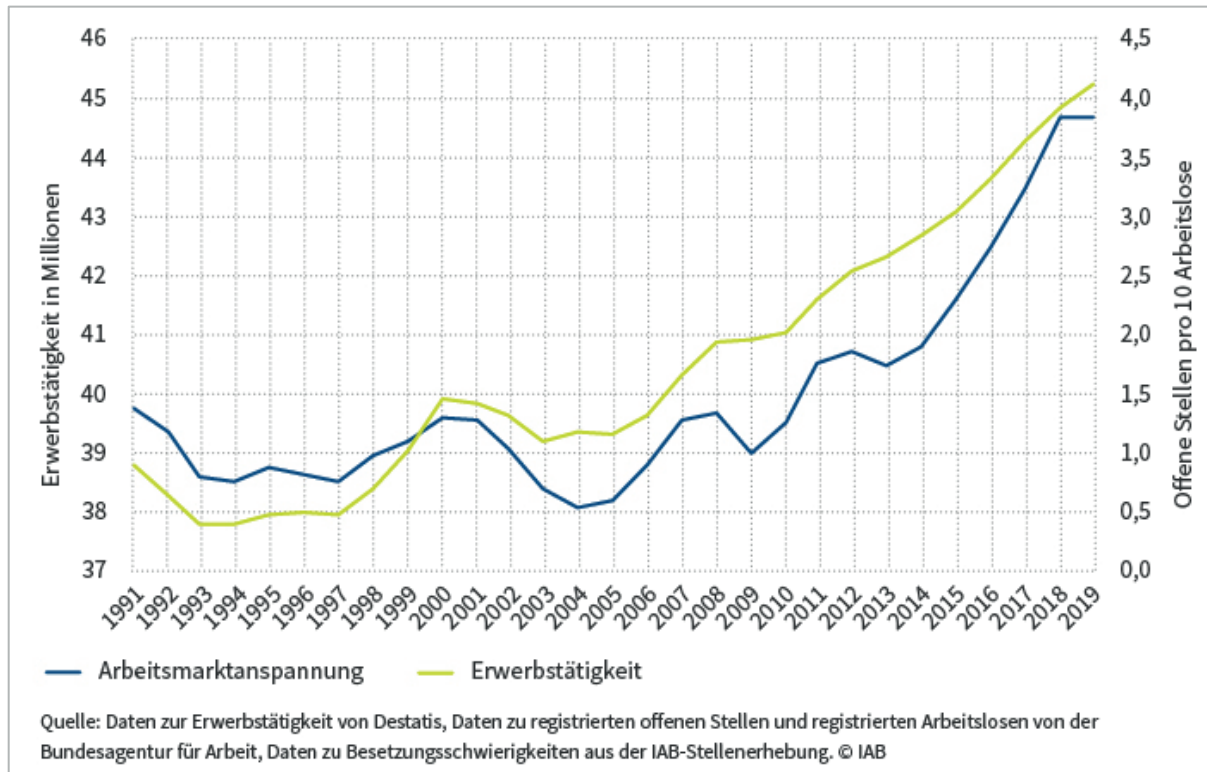


Abb. 2.1: Erwerbstätigkeit und Arbeitsmarktanspannung 1991 - 2019 (Quelle: Klinger & Fuchs, 2020, S. 3)

In diesem Kapitel werden genau diese Rahmenbedingungen der Arbeitgeberattraktivität beleuchtet. Dazu wird zuerst ein Blick auf die **Entwicklung des Arbeitsmarktes** in den letzten Jahren geworfen. Im zweiten Teil des Kapitels werden die **Werte und Vorstellung von Auszubildenden, HochschulabsolventInnen und Berufserfahrenen** anhand von aktuellen Studienergebnissen vorgestellt.

Auf der einen Seite ist das Angebot möglicher Stellen auf dem Arbeitsmarkt bedeutsam. Welche Art von Stellen wird überhaupt von den Firmen ausgeschrieben, wie groß sind die Wahlmöglichkeiten, die BerufsanfängerInnen und Professionals haben?

### Der Arbeitsmarkt stärkt die Position der HochschulabsolventInnen

Die Studierenden, die jetzt auf den Arbeitsmarkt kommen, hätten sich kaum einen günstigeren Zeitpunkt zum Berufseinstieg aussuchen können.

Kurzfristig überschatten die Coronapandemie und auch der Krieg in der Ukraine den Arbeitsmarkt. Vor dem Hintergrund der unsicheren Rahmenbedingungen zögert aktuell vielleicht die ein oder andere Firma, neue Mitarbeitende einzustellen. Längerfristig betrachtet führen aber zwei Trends am Arbeitsmarkt dazu, dass sich die Verhandlungsposition der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Vergleich zu den Firmen in den letzten Jahren deutlich verschoben hat.

Der erste Faktor ist **der deutliche Anstieg der Nachfrage nach Beschäftigten**. Seit den Ökrisen in den 70er Jahren des letzten Jahrhunderts und dem Zusammenbruch der ostdeutschen Wirtschaft in Folge der deutschen Wiedervereinigung Anfang der 90er Jahre standen der relativ begrenzten Nachfrage an Arbeitskräften eine Vielzahl an potenziellen ArbeitnehmerInnen gegenüber. Dies führte aus Sicht der Unternehmen zu der komfortablen Situation, dass sich relativ leicht BewerberInnen finden ließen, die bereit waren, zu den von den Unternehmen genannten Konditionen zu arbeiten.

Doch in den letzten zwanzig Jahren hat sich – nach einem kurzen Dämpfer durch die Finanzkrise 2008/2009 – die deutsche Wirtschaft langfristig positiv entwickelt. Die Zahl der Erwerbstätigen ist von 39,8 Millionen im Jahr 2000 auf 45,1 Millionen im Jahr 2019 gestiegen (Klinger & Fuchs, 2020). Dies entspricht einem Anstieg von über 12 Prozent im Laufe des Jahrzehnts (s. Abbildung 2.1). Im April 2022 lag die Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland nach Angaben des Statistischen Bundesamtes bei 45,39 Millionen.

So massiv die Auswirkungen der Coronapandemie kurzfristig auch waren, in deren Folge im Sommer 2020 die Zahl der Kurzarbeitenden auf historisch ungeahnte Höhen anstieg, so lässt die jetzt schon zu beobachtende Beruhigung auf dem Arbeitsmarkt vermuten, dass die Auswirkungen der Pandemie oder auch der Krieg in der Ukraine nur ähnlich kurzfristig die Nachfrage nach Mitarbeitenden reduzieren werden wie die Finanzkrise 2008/2009.

Aus Sicht der Arbeitssuchenden bedeutet dies, dass sich ihre Wahlmöglichkeiten zwischen den verschiedenen Angeboten erhöht haben. In der Abbildung 2.1 wird diese Entwicklung in Form der im letzten Jahrzehnt massiv gestiegenen **Arbeitsmarktanspannung** deutlich (s. rechte Legende). Die Arbeitsmarktanspannung beschreibt, wie schwierig es für Unternehmen ist, offene Stellen zu besetzen. Diese Schwierigkeit lässt sich über das Verhältnis der offenen Stellen zur Zahl der Arbeitssuchenden oder dem Zeitraum bis zur Stellenbesetzung messen. Die Zahl der offenen Stellen pro 10 Arbeitslose hat sich zwischen 2009 und 2019 von einer Stelle auf fast vier Stellen pro 10 Arbeitslosen massiv erhöht.

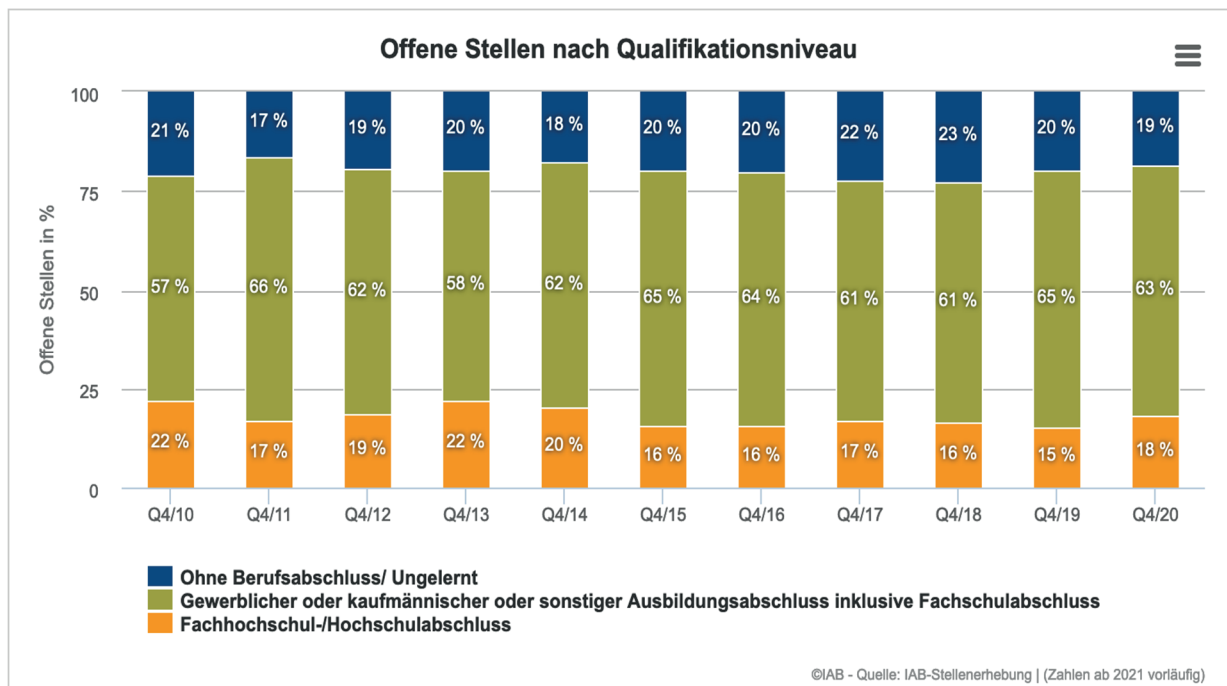


Abb. 2.2: Offene Stellen nach Qualifikationsniveau (Quelle: IAB-Stellenerhebung, 2022)

Die Chancen, einen Arbeitgeber zu finden, der in Hinsicht auf Bezahlung, Arbeitsbedingungen und Standort den Erwartungen der Arbeitssuchenden entspricht, sind innerhalb des Jahrzehnts sehr stark gestiegen. **ArbeitnehmerInnen können es sich zunehmend leisten, wählerisch zu sein.**

Aus Sicht der Firmen macht sich diese Anspannung am Arbeitsmarkt durch die zunehmende Schwierigkeit bemerkbar, ohne größere Probleme neue Mitarbeitende einzustellen. Während im Jahr 2010 der Anteil der schwierigen Neueinstellungen an den gesamten Neueinstellungen in Westdeutschland bei 28 Prozent lag, stieg dieser Wert auf 43 Prozent im Jahr 2019, dem letzten Jahr vor der Covid-Pandemie (vgl. Institut für Arbeitsmarktforschung, 2022).

Hierbei handelt es sich wohlgerne um Durchschnittswerte. In besonders gesuchten Berufsfeldern, beispielsweise bei medizinischen Berufen oder IT-Fachkräften, liegt der Anteil der schwierigen Neueinstellungen deutlich höher.

### Entwicklung zur Wissensökonomie

Während die absolute Nachfrage nach HochschulabsolventInnen in den letzten zehn Jahren deutlich gestiegen ist, so ist gleichzeitig keine relative steigende Nachfrage nach ArbeitnehmerInnen mit höheren Bildungsabschlüssen zu beobachten (vgl. Institut für Arbeitsmarktforschung, 2022).

Die andauernde Diskussion um die Entwicklung Deutschlands zu einer Wissensökonomie und die sich entfaltende digitale Transformation würden die Vermutung nahelegen, dass der Anteil der offenen Stellen, die höhere Bildungsabschlüsse erfordern, im Laufe der letzten Jahre steigen würde. Die Daten aus der IAB-Stellenerhebung in Abbildung 2.2 bestätigen diesen Trend nicht. Der Anteil der offenen Stellen, die einen Hochschulabschluss erfordern, schwankt im Laufe des Jahrzehnts zwischen 15 und 22 Prozent.

Ein struktureller Wandel zu einer wissensbasierten Ökonomie scheint im Gegensatz zur insgesamt gestiegenen Nachfrage nach Arbeitskräften die Verhandlungsposition der

HochschulabsolventInnen nicht nennenswert zu verstärken. Demgegenüber stärkt der **demografische Wandel** massiv die Verhandlungsposition aller Erwerbstätigen – inklusive der der BerufsanfängerInnen.

### Folgen des demografischen Wandels

Ab 2025 werden die ArbeitnehmerInnen der sog. Babyboomer-Generation sukzessive in den Ruhestand treten. Zwischen 2022 und 2035 wird der Anteil der Erwerbspersonen an der Bevölkerung von ca. 64 Prozent im Jahr 2022 auf knapp 60 Prozent sinken (vgl. Institut für Arbeitsmarktforschung, 2022).

Allein schon um ausscheidende Mitarbeitende zu ersetzen, sind Firmen in den nächsten Jahren in großem Maße darauf angewiesen, neue bzw. jüngere Mitarbeitende einzustellen. Doch der bevölkerungsstarken Kohorte der ausscheidenden Babyboomer stehen nun die deutlich kleineren Kohorten der Generationen Y und Z gegenüber.

Selbst wenn die **Digitalisierung** mittelfristig **deutliche Substitutionspotenziale von menschlichen Tätigkeiten** durch Algorithmen und Künstliche Intelligenz bietet und auch komplexere Tätigkeiten zunehmend automatisiert werden können (Dengler & Matthes, 2021), so wird sich kurzfristig der Wettbewerb der Firmen um die wenigen BerufsanfängerInnen noch deutlich verschärfen.

Zusammen mit der insgesamt gestiegenen Nachfrage nach Arbeitskräften im Rahmen des anhaltenden Wirtschaftswachstums in den letzten Jahren bringt die Notwendigkeit, die ausscheidenden Arbeitskräfte der Babyboomer-Generation zu ersetzen, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in eine stärkere Verhandlungsposition. Um die dringend benötigten Mitarbeitenden zu gewinnen, werden Firmen gezwungen sein, sich auf die Forderungen und Vorstellungen der BewerberInnen einzulassen. Die Generation Z mag besonders wählerisch erscheinen, aber auch Mitarbeitende aus anderen Alterskohorten werden immer stärker ihre Vorstellungen durchsetzen wollen (Regnet, 2019). Firmen werden nicht darum herum-

kommen, massiv an ihrer Arbeitgeberattraktivität zu arbeiten, um den stark steigenden Erwartungen der potenziellen Mitarbeitenden gerecht zu werden.

Betrachten wir im Folgenden zunächst, was den Nachwuchs, die sogenannte Generation Z (Geburtsjahrgänge ab 1996) kennzeichnet.

### Generation Z als Herausforderung für die Unternehmen

Welche Kriterien sind für die **Generation Z** bei der Arbeitgeberwahl entscheidend? Welche Einstellungen hat sie im Hinblick auf Beruf und Karriere? Und wie informieren sich die Nachwuchskräfte bei der Stellensuche? Die Forschung liefert hierzu viele Antworten. Im Folgenden werden zunächst **Werte und Einstellungen der Generation Z** beschrieben. Danach werden Studienergebnisse zu den beruflichen Erwartungen von SchülerInnen, Auszubildenden, HochschulabsolventInnen und Professionals dargestellt.

### Die Generation Z will Spaß am Leben und am Beruf

Grundsätzlich lässt sich sagen, dass die Generation Z dem **Privatleben** einen hohen Stellenwert beimisst. Dabei spielen das soziale Umfeld und die **Beziehungen zu Familie und Freunden** eine zentrale Rolle. Laut der Allensbacher Markt- und Werbeträger-Analyse – AWA 2021 will die Generation Z das Leben genießen und Spaß daran haben. Dieser Wunsch ist im Vergleich zu den vorherigen Generationen bei den jungen Fachkräften besonders stark ausgeprägt (IfD Allensbach, 2021).

Arbeit und das Privatleben sollen, wenn möglich, strikt voneinander getrennt werden. Dies zeigen die Ergebnisse der Randstad- MenteFactum- Arbeitnehmer:innenbefragung 2021. Das Bedürfnis nach einer **klaren Abgrenzung von Beruf und Privatleben** ist bei der Generation Z stärker als bei den Generationen zuvor (Randstad, 2021b, S. 15).

Die Studienergebnisse einer Forschungskoperation des Zukunftsinstitutes und des Meinungsforschungsinstitutes YouGov deuten darauf hin, dass die eben genannten Faktoren der Generation Z in vielen Fällen sogar wichtiger sind als der berufliche Aufstieg oder Erfolg. Auf die Frage, welche Lebensziele als besonders erstrebenswert gelten, gaben jeweils ca. 70 Prozent der Befragten die Work-Life-Balance, die Freizeit und den Spaß am Leben an. Der Erfolg im Beruf wurde dagegen nur von 54 Prozent als zentrales Lebensziel genannt (Papasabbas & Pfuderer, 2021, S. 9). Daher ist es nicht verwunderlich, dass 41 Prozent der Befragten annehmen, im Laufe ihrer Berufstätigkeit einmal eine **Teilzeitbeschäftigung** auszuüben, um anderen Interessen nachgehen zu können. Jeweils 40 Prozent der StudienteilnehmerInnen möchten zudem eine Weltreise unternehmen oder haben eine längere Elternzeit als vier Monate geplant (ebd., S. 22).

Dies bedeutet jedoch nicht, dass der Beruf im Leben der Generation Z unwichtig wäre. Der Studie des Zukunftsinstituts und YouGov zufolge steht im beruflichen Kontext vielmehr die **Sinnhaftigkeit der Tätigkeit** im Vordergrund. Diese ist für 74 Prozent der Befragten von großer Bedeutung. Die Generation Z möchte sich durch den Beruf verwirklichen und mit den Werten des Arbeitgebers identifizieren können (Papasabbas & Pfuderer, 2021, S. 9 und 22).

### Wie lassen sich Auszubildende überzeugen?

Betrachten wir zunächst den **Ausbildungsmarkt**, der sich für Arbeitgeber zunehmend schwieriger gestaltet. Für das Ausbildungsjahr 2021/22 blieben nach Angaben des Bundesinstituts für Berufsbildung bis zum 30. September 2021 insgesamt 63.200 Ausbildungsstellen offen (Schuß et al., 2021). Nach der IAB-Befragung „Betriebe in der Covid-19-Krise“ konnten **39 Prozent aller Betriebe ihre Ausbildungsplätze nicht besetzen** (Bellmann et al., 2021, S. 4f.). Im Vergleich zum Vorjahr nahm die Zahl der offenen Ausbildungsstellen in 2021 sogar um 5,4 Prozent zu (Schuß et al., 2021) – ein

wieder steigendes Angebot an Ausbildungsplätzen steht aber einer gleichbleibend **geringen Nachfrage der SchulabgängerInnen** gegenüber. Dass Ausbildungsplätze nicht besetzt werden können, ist keineswegs nur auf die Coronapandemie zurückzuführen, sondern bereits seit geraumer Zeit zu beobachten. Im vergangenen Jahrzehnt hat sich die Zahl der unbesetzten Ausbildungsstellen verdreifacht (BMBF, 2022, S. 44). Laut der IAB-Befragung ist die Ursache für die Nichtbesetzung überwiegend auf die **mangelnde Anzahl an Bewerbungen** zurückzuführen (Bellmann et al., 2021, S. 8) – diese wiederum ist **Folge der demografischen Entwicklung** und der **gestiegenen Studieneigung**. Andererseits bleibt die Nachfrage nach ArbeitnehmerInnen mit Berufsausbildung hoch (vgl. Abbildung 2.2). Infolge der sinkenden Nachfrage nach Ausbildungsplätzen stellen sich für Arbeitgeber also die Fragen, wie sie einerseits die SchülerInnen für ihren Betrieb gewinnen und als Fachkräfte binden können und wie sich andererseits einzelne Tätigkeiten umorganisieren oder automatisieren lassen, damit die fehlende menschliche Arbeitskraft substituiert werden kann.

### **Gesundheit und Soziales als durch- aus beliebte Ausbildungsbereiche**

Wenn es um die Wahl des Ausbildungsberufes geht, sind bei den SchülerInnen kaufmännische und administrative Berufe sowie soziale und Gesundheitsberufe besonders beliebt. Den dritten Platz nehmen die Medien- und Gestaltungsberufe ein (Zagar et al., 2022, S. 9). Dies belegen die Ergebnisse der Startklar Schülerstudie 2022, zu der von September bis November 2021 insgesamt 1.305 SchülerInnen befragt wurden. Mit knapp 84 Prozent befand sich der Großteil der Befragten dabei im Alter zwischen 17 und 20 Jahren. Die verbleibenden 16 Prozent der SchülerInnen waren 21 Jahre oder älter (ebd., S. 4). Der steigende Bildungsgrad der Gesellschaft wird im Hinblick auf den angestrebten Schulabschluss der TeilnehmerInnen deutlich. Während 62 Prozent der Befragten die Schullaufbahn mit dem Abitur oder der Fachhochschulreife abschließen möchten, streben lediglich 28 die

mittlere Reife an. 8,2 Prozent der SchülerInnen wollen einen Hauptschulabschluss absolvieren und 2,2 Prozent einen anderen Abschluss erwerben (ebd., S. 5). Die Mehrheit von 63,9 Prozent der befragten SchülerInnen gab zum Erhebungszeitpunkt an, sich noch in der Orientierungsphase zu befinden. Knapp ein Drittel hat sich bereits beworben und 5,4 Prozent haben schon eine Zusage erhalten (ebd., S. 8).

Die SchülerInnen wurden des Weiteren befragt, welche Branchen sie als besonders interessant empfinden. Erfreulich ist, dass trotz der zusätzlichen Belastungen durch die Pandemie der Gesundheits- und Sozialbereich hierbei mit 35 Prozent am häufigsten angeführt wurden. Am zweithäufigsten wurden von 25 Prozent der befragten SchülerInnen die PR- und Marketingbranche genannt. Den dritten Platz belegen mit knapp 24 Prozent die Bereiche Erziehung, Bildung und Wissenschaft (Zagar et al., 2022, S. 10).

### **Betriebsklima und Übernahmechancen sind wichtig, SchülerInnen wünschen sich mehr Infos dazu**

Bei der Wahl des Arbeitgebers steht laut der Startklar Schülerstudie das **Betriebsklima an erster Stelle**. 72 Prozent der Befragten geben an, dass ihnen die Stimmung im Team sowie ein guter Umgang mit den KollegInnen wichtig seien. Mit großem Abstand (35,9 Prozent) folgen die Aufstiegsmöglichkeiten nach der Ausbildung an zweiter Stelle. Am dritt wichtigsten sind für 30,7 Prozent die generellen Übernahmechancen (Zagar et al., 2022, S. 38).

Dass die Möglichkeit eines Stellenangebotes im Anschluss an die Ausbildung einen wesentlichen Einfluss auf die Wahl des Arbeitgebers hat, bestätigen die Ergebnisse der Azubi-Recruiting Trends Studie 2021 (Ullrich & Beck, 2021). Hierbei wurden im Zeitraum von Januar bis März 2021 neben 5.623 SchülerInnen und Auszubildenden 1.270 Ausbildungsverantwortliche befragt. Mit knapp 81 Prozent wünschen sich die meisten befragten SchülerInnen und Auszubildenden bereits auf den Karriereseiten genaue Informationen zur **Übernahmequote**

**im Unternehmen.** Dies wird nach den Angaben der Ausbildungsverantwortlichen jedoch nur von 41,6 Prozent der Unternehmen realisiert (ebd., S. 13). Des Weiteren möchten jeweils 64 Prozent der SchülerInnen und Auszubildenden auf Karriereseiten **Auskünfte über die Entlohnung** während und nach der Ausbildung erhalten. Zwar bestätigen 61 Prozent der Ausbildungsverantwortlichen die Veröffentlichung der Ausbildungsvergütung auf der Webseite, doch Informationen zur zukünftigen Entlohnung nach einer Übernahme sind mit 5,8 Prozent nur äußerst selten zu finden (Ullrich & Beck, 2021, S. 13).

### Gehalt steht nicht an erster Stelle

Obwohl sich Auszubildende bei der Stellensuche gerne über das Gehalt informieren, scheint dieses – nach einer Umfrage mit 2.748 TeilnehmerInnen von Azubi.de – bei der Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber kein ausschlaggebendes Kriterium zu sein. Demnach hat die Vergütung die Wahl des Ausbildungsberufes in 75 Prozent der Fälle entweder gar nicht oder nur zum Teil beeinflusst. Bei der Wahl des Arbeitgebers hat das Gehalt sogar für 83 Prozent keine oder lediglich eine untergeordnete Rolle gespielt (Klem et al., 2021, S. 21).

### Auszubildende sind flexibel, was den Wohnort betrifft

Auszubildende sind bei der Suche nach einem Ausbildungsbetrieb nicht immer an ihren Heimatort gebunden. Laut der Startklar Schülerstudie können sich 42,3 Prozent der Befragten durchaus vorstellen, für eine Ausbildungsstelle umzuziehen. Weitere 34,4 Prozent würden einen ausbildungsbedingten Umzug zumindest in Betracht ziehen. Für den Rest, d.h. 23,3 Prozent, kommt ein Wohnortwechsel nicht in Frage. Wie weit die SchülerInnen dabei umziehen würden oder welchen Ort sie bevorzugen, ging aus den Studienergebnissen nicht hervor (Zagar et al., 2022, S. 47). Da der Großteil der befragten SchülerInnen entweder in einer Kleinstadt (42,3 Prozent) oder auf dem Land (29,3 Prozent) lebt, ist zu vermuten,

dass der Wohnortwechsel in Richtung der Großstädte gehen dürfte.

Die Umzugsbereitschaft der Auszubildenden ist der Startklar Schülerstudie zufolge auf unterschiedliche Gründe zurückzuführen. Für 47,5 Prozent sei der Wohnort nur zweitrangig, da das Unternehmen bei der Wahl des Ausbildungsbetriebes im Vordergrund steht. Mehr als ein Viertel will ohnehin den Wohnort wechseln und wäre daher für einen ausbildungsbedingten Umzug offen. 15,8 Prozent ziehen einen Umzug in Erwägung, weil sie befürchten, in ihrer Region keinen geeigneten Ausbildungsplatz zu finden und in 8,6 Prozent der Fälle wird die Ausbildung nur in einer gewissen Stadt oder Region angeboten (Zagar et al., 2022, S. 48).

### Mobiles Arbeiten wird auch von Auszubildenden gefordert

Während der Coronapandemie waren laut der Azubi-Recruiting Trends Studie fast 58 Prozent der Auszubildenden im Homeoffice tätig. Knapp ein Drittel der Befragten bewertete die Ausbildung von Zuhause aus als positiv (Ullrich & Beck, 2021, S. 10). Viele Auszubildende wollen diese Flexibilität zukünftig nicht mehr aufgeben, zwei von drei Auszubildenden fordern sogar ein **gesetzlich verankertes Recht auf Homeoffice während der Ausbildung** (ebd., S. 11). Konkrete Aussagen hinsichtlich der gewünschten Tage zum remote Arbeiten wurden in der Studie nicht getroffen.

Inwieweit die Tätigkeiten der Auszubildenden remote durchgeführt werden können und ob eine Einarbeitung außerhalb der Firma und ohne den direkten Kontakt mit KollegInnen und AusbilderInnen wirklich sinnvoll ist, bleibt offen.

Aus Sicht der Unternehmen kann in der Azubi-Recruiting Trends Studie eine gegenläufige Tendenz festgestellt werden: Die Hälfte der Ausbildungsverantwortlichen will nach der Coronapandemie die Auszubildenden wieder vor Ort sehen (Ullrich & Beck, 2021, S. 11).

## Auszubildende suchen primär online nach Stellen

Die Suche nach einem Ausbildungsplatz erfolgt größtenteils online. Laut der Startklar Schülerstudie wird in 96,4 Prozent der Fälle das Internet genutzt (Zagar et al., 2022, S. 12). Hinsichtlich der Kanäle sind bei den SchülerInnen vor allem die **Ausbildungsplattformen wie zum Beispiel ausbildung.de oder azubiyo.de** weit verbreitet. Diese werden von 70,6 Prozent genutzt. Jeweils zwei Drittel informieren sich entweder direkt über die **Unternehmenshomepage** des Ausbildungsbetriebes oder über eine **Suche mit Google** (ebd., S. 14).

Die hohe Verbreitung der **sozialen Netzwerke** spiegelt sich auch bei der Ausbildungsplatzsuche wider. So dienen die Social-Media-Plattformen für knapp 45 Prozent der SchülerInnen als Informationsquelle bei der Suche nach einem Arbeitgeber (Zagar et al., 2022, S. 14). **Instagram** dominiert inzwischen mit 65 Prozent. Am zweithäufigsten (40,9 Prozent) informieren sich die SchülerInnen über das Videoportal **YouTube**. An dritter Stelle folgt mit 16,8 Prozent die insbesondere bei SchülerInnen weit verbreitete Plattform **TikTok** (S. 18).

Die überwiegende Nutzung der Online-Kanäle zur Ausbildungsplatzsuche bestätigt auch der Azubi Report 2021. Hiernach zählen die **Ausbildungsplattformen, die Firmenwebsites und Google** zu den drei meistverwendeten Kanälen bei der Ausbildungssuche (Klem et al., 2021, S. 25).

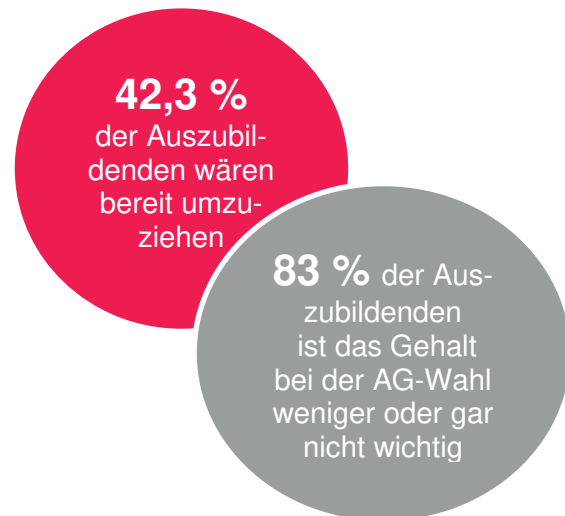
## Familie und Freunde sind gleichfalls relevant für Informationen

Trotz der hohen Verbreitung der digitalen Medien findet die Stellensuche der SchülerInnen nicht ausschließlich online statt. Laut den Angaben der Startklar Schülerstudie 2022 ziehen knapp 69 Prozent der Befragten bei der Ausbildungssuche das soziale Umfeld zu Rate (Zagar et al., 2022, S. 12). Der Familien- und Freundeskreis scheint also nach wie vor ein bedeutsamer Einflussfaktor zu sein. Auch die Schule spielt weiterhin eine wichtige Rolle. Danach nutzen 44,2 Prozent der TeilnehmerInnen schulische

Veranstaltungen, um sich über Ausbildungsangebote zu informieren. Karriere- und Ausbildungsmessen werden von 36,1 Prozent besucht – hier bleibt zu beobachten, wie sich Messen in der Nachpandemiezeit entwickeln werden. Weitere 37,6 Prozent ziehen bei der Ausbildungsplatzsuche die Unterstützung der Bundesagentur für Arbeit oder von Berufs-Informationszentren heran (ebd., S. 12).

Doch nicht alle der eben dargestellten Kanäle erweisen sich bei der Ausbildungssuche als hilfreich. Nur jeweils knapp 17 Prozent der SchülerInnen empfanden Karrieremessen oder Veranstaltungen an der Schule als nützlich. Die Arbeitsagentur und die Berufs-Informationszentren wurden von lediglich 18,4 Prozent als hilfreich gewertet.

Der Rat durch Familienangehörige und Freunde wurde immerhin von 45,2 Prozent als wertvoll erachtet. Am hilfreichsten sind für 87,6 Prozent jedoch die Online-Kanäle (Zagar et al., 2022, S. 13).



Betrachten wir im Folgenden weiterhin die Generation Z, nun aber die Personen mit Hochschulabschluss, die ins Berufsleben einsteigen.

## Wie lassen sich HochschulabsolventInnen überzeugen?

Im Gegensatz zur sinkenden Anzahl an Auszubildenden ist die Zahl der Studierenden in den vergangenen Jahren deutlich gestiegen. Während zum Wintersemester

2007/08 mehr als 1,9 Mio. StudentInnen an deutschen Hochschulen und Universitäten eingeschrieben waren, hat sich die Zahl bis zum Wintersemester 2021/22 um eine Million erhöht (Statistisches Bundesamt, 2021, S. 8). Dies bedeutet, dass in den kommenden Jahren eine erhebliche Anzahl an HochschulabsolventInnen in den Arbeitsmarkt eintreten wird.

Um bei den AbsolventInnen als attraktiver Arbeitgeber punkten zu können, ist es daher unumgänglich zu wissen, worauf diese bei der Stellensuche Wert legen. Deshalb werden im Folgenden einige Studien mit großen Teilnehmerzahlen aufgeführt.

### Bei HochschulabsolventInnen ist die Automobilbranche beliebt

Für die HochschulabsolventInnen zählen die **Automobilbranche**, die **Pharmaindustrie** und die **Beratung/Wirtschaftsprüfung** zu den drei attraktivsten Zielbranchen. Dies ergab die sogenannte große Charly Studie, zu der knapp 10.300 Studierende aus den Wirtschafts- und Rechtswissenschaften, dem MINT-Bereich, der Medizin sowie weiteren Fachrichtungen wie zum Beispiel Psychologie oder Lehramt befragt wurden (charly media, 2021, S. 4). Die Präferenz bezüglich der Branchen variiert jedoch nach Studienrichtung. Bei den WirtschaftswissenschaftlerInnen belegen Beratung und Wirtschaftsprüfung aktuell den ersten Platz. Danach folgen der E-Commerce an zweiter und die Automobilindustrie an dritter Stelle (S. 6). Bei den StudentInnen des MINT-Bereichs nimmt die Automobilbranche den ersten Platz ein. Am zweitattraktivsten ist für sie der Anlagen- und Maschinenbau und auf dem dritten Platz rangiert die Pharmaindustrie (S. 7).

Wie aus Abbildung 2.3 hervorgeht, zeigen die Resultate des „Trendence Absolventenbarometers“ ein ähnliches Bild. Für die Studie wurden 43.000 Studierende und AbsolventInnen aus den Wirtschafts-, Ingenieurs- und Naturwissenschaften sowie der Informatik befragt (Trendence, 2021, S. 6). Angesichts der bevorzugten Zielbranchen ist das Ranking der attraktivsten Arbeitgeber nicht verwunderlich. Abbildung 2.3 zeigt,

dass sich unter den zehn attraktivsten Arbeitgebern der Wirtschafts- und Informatikstudierenden jeweils fünf Automobilhersteller befinden. Bei den Ingenieuren sind sogar sechs Automobilproduzenten unter den Top 10. Bei den NaturwissenschaftlerInnen überwiegen Pharmakonzerne und Forschungsinstitute (S. 10 ff.).

	Wirtschaft	Ingenieurwesen	Informatik	Naturwissenschaft
<b>Top 3 der bevorzugten Branchen</b>				
1	Automobil	Automobil	IT / IT-Dienstleistungen	Chemie / Pharma
2	Consulting	Maschinen- / Anlagenbau	Automobil	Öff. Sektor / NGOs
3	Konsumgüter / FMCG	Elektrotechnik / Elektronik	Öff. Sektor & NGOs	Forschung
<b>Top 10 der attraktivsten Arbeitgeber</b>				
1	Daimler	Daimler	Google	BioNTech
2	Apple	BMW Group	Apple	Bayer
3	BMW Group	Audi und Porsche	amazon	Max-Planck-Gesellschaft
4	Porsche	/	Microsoft	Fraunhofer-Gesellschaft
5	adidas	Bosch Gruppe	BMW Group u. Daimler	BASF
6	AUDI	Airbus	/	DLR
7	Google	Siemens	Tesla	Tesla
8	amazon	Tesla	SAP	Google und Umweltbundesamt
9	Tesla	DLR	Porsche	/
10	McKinsey und PWC	Deutsche Bahn	Audi	Pfizer

Abb. 2.3: Beliebteste Branchen und Arbeitgeber der Studierenden (Quelle: Trendence, zitiert nach arbeitgeber-ranking.de, 2022)

### Zukunftsängste bei Studierenden

Trotz der bisher guten Arbeitsmarktlage und der demografischen Entwicklung, die dem Nachwuchs in die Karten spielt, belegen die Ergebnisse des JobTeaser Karrierebarometers eine hohe Verunsicherung. Befragt



wurden hierfür zu drei verschiedenen Zeitpunkten insgesamt mehr als 7.000 Studierende sowie AbsolventInnen, die ihr Studium in den vergangenen drei Jahren beenden haben. Im September 2020 befürchtete ein Fünftel der Befragten, **pandemiebedingte Einschränkungen für ihre Karriereplanung**. Im September 2021 – also nach rund eineinhalb Jahren Pandemie – meinten 84 Prozent der Befragten, keine klare Vorstellung von ihrer beruflichen Laufbahn zu haben (JobTeaser, 2021, S. 6). Während des letzten Befragungszeitraums im Januar 2022 waren mit 78 Prozent noch immer die meisten Studierenden **besorgt bezüglich ihres zukünftigen Berufsweges**. 40 Prozent der Studierenden befürchten, aufgrund eines unzureichenden Angebotes an freien Stellen **keine Festanstellung** zu erhalten. Mehr als ein Drittel hat zudem Angst um die **eigene finanzielle Zukunft** (JobTeaser, 2022, S. 8). Angesichts des Krieges in der Ukraine und des Klimawandels ist davon auszugehen, dass die Besorgnis der Studierenden in den kommenden Monaten weiterhin groß bleiben wird.

Im Hinblick auf eine Beschäftigung während des Studiums äußern die StudienteilnehmerInnen jedoch weitaus weniger Bedenken. Im September 2021 gaben 70 Prozent der Befragten an, dass die Coronapandemie ihre studentische Arbeitstätigkeit nicht beeinträchtigt (JobTeaser, 2022, S. 3).

Weitere Studienergebnisse werden bei den nachfolgenden Kapiteln zum thematischen Vergleich zu unseren Analysen dargestellt.

### Mitarbeiterbindung als Herausforderung bei Berufserfahrenen

Betrachten wir des Weiteren **Professionals**. Hier kann nicht nur analysiert werden, was ihnen bei einem zukünftigen Arbeitgeber wichtig ist, sondern **zum einen, wie häufig und aus welchen Gründen sie den Arbeitgeber wechseln**.

Zum anderen geben die Analysen eine Aussage darüber, **inwieweit Werte und Vorstellungen des Nachwuchses stabil bleiben oder sich in der konkreten beruflichen Situation verändern**: Verzichtet man/frau auf die Beförderung, wenn damit

mehr Verantwortung und längere Arbeitszeiten verbunden sind? Kündigt man/frau wegen fehlender Nachhaltigkeit oder mangelnder Diversity beim Arbeitgeber? Welche Wirkung entfalten andererseits Anreize wie Förderungen, Beförderungen, variable Einkommensbestandteile und hohe Gehälter in Führungspositionen?

Arbeitgeber sind zur Fachkräftesicherung gut beraten, ihr Personalmarketing konstant zu verbessern. Doch **Arbeitgeberattraktivität reicht viel weiter**: Mitarbeitende müssen nicht nur gewonnen, sondern vor allem gehalten werden. Mitarbeiterbindung entwickelt sich zu einem zentralen Erfolgsfaktor.

### Great Resignation – droht eine Kündigungswelle?

Aus den USA gibt es Berichte, dass Berufserfahrene – möglicherweise aufgrund der Erfahrungen in der Pandemiezeit – häufiger ihre Stelle kündigen, selbst wenn sie noch kein neues Angebot haben. Dafür wurde der Begriff **Great Resignation** geprägt.

Droht eine ähnliche Entwicklung in Deutschland? Ist statt Mitarbeiterbindung eine große Frustration zu befürchten? Sind nicht nur Pflegekräfte erschöpft und ausgelaugt durch die Anforderungen, sondern ebenso viele weitere Fachkräfte?

Es gibt in der Tat erschreckende aktuelle Befragungsergebnisse, nach denen 37 Prozent der Erwerbstätigen in Deutschland über einen Stellenwechsel nachdenken oder schon aktiv auf Suche sind (XING E-Recruiting, 2022).

Was erwarten Berufserfahrene von einem Arbeitgeberwechsel? Aus welchen Gründen wollen sie ihren bisherigen Arbeitsplatz verlassen?

### Junge Professionals fühlen sich dem Arbeitgeber weniger verbunden

Junge Professionals weisen in der Regel eine geringere Verbundenheit zu ihrem Arbeitgeber auf als ältere Generationen. Zu diesem Ergebnis kam die EY Jobstudie, welche im Sommer 2021 mit 1.552 Beschäftigten durchgeführt wurde (Hinz & Heinen,

2021, S. 2). Danach empfinden lediglich 16 Prozent der Befragten unter 35 Jahren eine sehr enge Verbundenheit zu ihrem Arbeitgeber. In der Altersgruppe zwischen 35 und 44 Jahren sieht sich jede/r Fünfte dem Arbeitgeber stark verbunden. Bei den Beschäftigten im Alter von 45 bis 64 Jahren beläuft sich der Anteil dagegen auf rund 25 Prozent (ebd., S. 16).

Ähnliche Ergebnisse belegt die bereits erwähnte Randstad-MenteFactum-Arbeitnehmer:innenbefragung 2021. Während sich mehr als die Hälfte der Beschäftigten ab 30 Jahren mit dem Arbeitgeber identifiziert, waren dies bei den ArbeitnehmerInnen zwischen 16 und 29 Jahren nur 34 Prozent (Randstad, 2021b, S. 15).

Demnach ist es wenig überraschend, dass die jüngeren Professionals im Vergleich zu den älteren Fachkräften eine größere Wechselbereitschaft zeigen. Viele wollen beruflich vorankommen und noch mehr haben **keine emotionale Bindung an den aktuellen Arbeitgeber**. Der EY Jobstudie 2021 zufolge gehen 31 Prozent der befragten Professionals unter 24 Jahren davon aus, innerhalb der nächsten fünf Jahre das Unternehmen zu wechseln. Wie Abbildung 2.4 verdeutlicht, geht die **Wechselbereitschaft mit zunehmendem Alter zurück**. So halten es lediglich 10 Prozent der Beschäftigten im Alter von 45 bis 54 Jahren für wahrscheinlich, den Arbeitgeber in naher Zukunft zu wechseln (Hinz & Heinen, 2021, S. 12). Aktuell auf Jobsuche befinden sich im Durchschnitt 22 Prozent der Befragten unter 45 Jahren (S. 23). Im Gegensatz dazu sind es bei den 45 bis 54-Jährigen nur 15 Prozent, die sich nach einem neuen Arbeitgeber umsehen. Bei der Altersgruppe zwischen 55 und 64 beträgt der Anteil noch 8 Prozent.

Nur **16 %**  
der unter 35-Jährigen empfinden eine sehr enge Verbundenheit zum Arbeitgeber

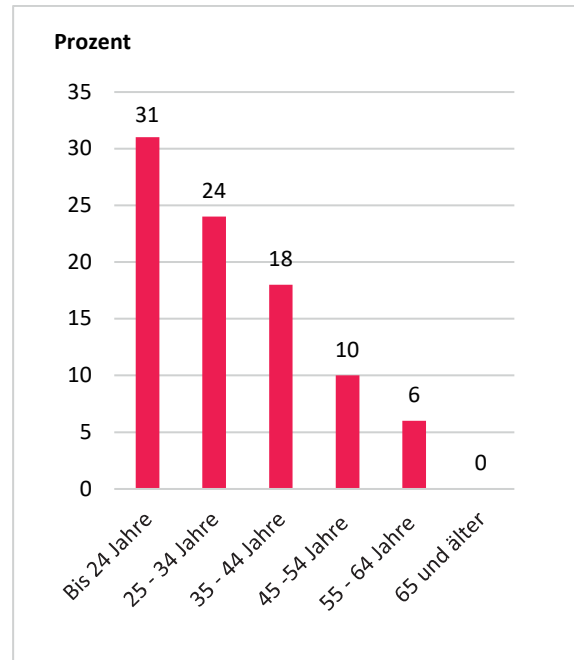


Abb. 2.4: Wechselabsicht innerhalb der nächsten 5 Jahre (Quelle: Hinz & Heinen, 2021, S. 12)

Die hohe Wechselbereitschaft der jungen Fachkräfte bestätigen auch Erkenntnisse der Forschungs Kooperation von XING E-Recruiting und forsa. Bei der sogenannten forsa-Studie zur Wechselbereitschaft handelt es sich um eine jährliche Erhebung durch das Marktforschungsinstitut forsa und XING E-Recruiting. Die letzte Erhebung fand im Januar 2022 statt. Daran beteiligt haben sich insgesamt 2.523 Beschäftigte aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. Die Studienergebnisse veranschaulichen, dass knapp die Hälfte der ArbeitnehmerInnen zwischen 30 und 39 Jahren einen Arbeitgeberwechsel zumindest in Erwägung zieht (XING E-Recruiting, 2022).

### Die Sicht der Berufserfahrenen – warum wird der Job gewechselt?

Der Jobwechsel der Professionals ist auf unterschiedliche Ursachen zurückzuführen. Nach der EY Jobstudie 2021 ist der Arbeitgeberwechsel in den meisten Fällen durch die **Vergütung** bedingt, durch die sich 59 Prozent der Befragten von einem Wechsel überzeugen lassen. Den zweithäufigsten Grund stellt der **Tätigkeitsbereich** dar. 34 Prozent der befragten ArbeitnehmerInnen würden eine neue Stelle annehmen, wenn

diese interessantere, bessere oder sinnhaf-tere Aufgaben beinhaltet. Am dritthäufigsten erfolgt der Jobwechsel aufgrund von **höheren Entwicklungsmöglichkeiten**. So wären 27 Prozent der Befragten für einen neuen Job bereit, wenn dieser umfassendere Entwicklungsmöglichkeiten bietet (Hinz & Heinen, 2021, S. 24).

Vergleicht man die Geschlechter, so wird deutlich, dass den **männlichen Befragten** die **Karrieremöglichkeiten** offensichtlich wichtiger sind als den Frauen. Während 27 Prozent der männlichen Beschäftigten den aktuellen Arbeitgeber für bessere Karriere-chancen verlassen würden, überzeugen die Karriereperspektiven nur 21 Prozent der Arbeitnehmerinnen. Demgegenüber legen die **weiblichen Befragten** größeren Wert auf die **Firmenkultur**. Ein Viertel der weiblichen Fachkräfte würde bei einer besseren Firmenkultur in ein anderes Unternehmen wechseln, während dies bei den Männern für lediglich 18 Prozent gilt.

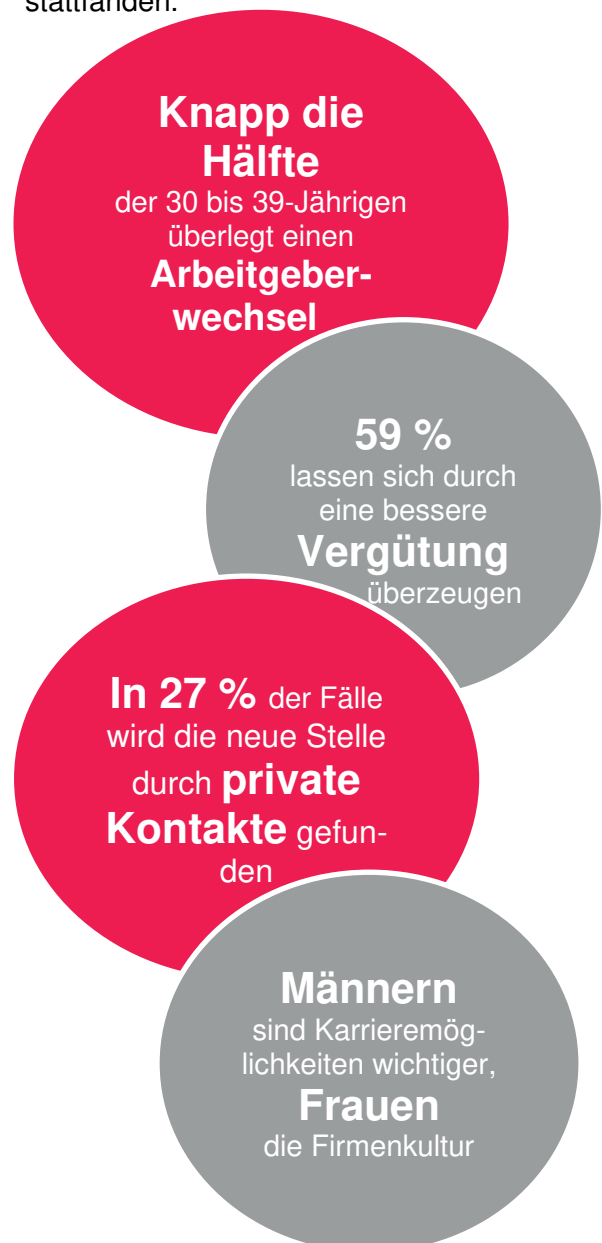
Vergleichbare Erkenntnisse konnten im Rahmen des Employer Brand Research 2021 von Randstad (2021a) gewonnen werden. Dazu wurden im Januar 2021 deutschlandweit 3.900 ArbeitnehmerInnen befragt. Hinsichtlich der Gründe für den Arbeitgeberwechsel führen 61 Prozent der Beschäftigten eine **Verbesserung des Gehalts und der Sozialleistungen** an. Ebenfalls 61 Prozent geben **bessere Karrieremöglichkeiten** als Beweggrund für den Wechsel an. Für 56 Prozent zählen die Erhöhung der **Jobsicherheit** und für 54 Prozent die Verbesserung der **Arbeitsatmosphäre** zu den wesentlichen Kriterien für einen Arbeitgeberwechsel. Ein weiteres Motiv stellt für 51 Prozent der Befragten die Verbesserung der **Work-Life-Balance** dar (S. 16f.).

### Wie finden die Professionals neue Stellen?

Randstad untersuchte zudem die Kanäle, über die Professionals auf neue Stellenangebote aufmerksam werden. Dabei fällt auf, dass die Suche nach einem neuen Arbeitgeber mit 27 Prozent am häufigsten durch **persönliche Kontakte und Empfehlungen** erfolgt. Jede/r Vierte nutzt **Jobportale**

wie zum Beispiel indeed.com oder jobs.com (Randstad, 2021a, S. 18). 24 Prozent der Befragten werden durch **Personalvermittlungen** auf die neue Stelle aufmerksam und weitere 23 Prozent nutzen **Google** zur Suche. Jede/r Fünfte informiert sich direkt auf der **Karrierewebsite** des beabsichtigten Unternehmens. 13 Prozent der Beschäftigten verwenden **LinkedIn**, und **XING** wird in 10 Prozent der Fälle herangezogen (ebd., S. 34).

**Jobmessen** sind bei der Stellensuche von Professionals eher unbeliebt, sie werden nur von 7 Prozent der Befragten besucht, dies kann natürlich auch eine Folge der Pandemiezeit sein, in der kaum Messen stattfanden.



### 3. FAKTOREN DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT

Kommen wir nun zu unseren Befragungen an den Hochschulen Augsburg und Koblenz.

Was macht für die Generation Z einen attraktiven Arbeitgeber aus? Was erwartet der Nachwuchs, was ist ihm besonders wichtig?

Und wo gibt es Unterschiede zwischen den Fachdisziplinen oder den Geschlechtern?

Um dies zu erfassen, wurden im Jahr 2021 16 arbeitsbezogene Themenbereiche abgefragt (im Jahr 2017 waren es 14 Faktoren), bei denen die Studierenden angeben sollten, wie wichtig ihnen diese bei der Wahl ihres potenziellen Arbeitgebers sind. Die Skalierung reichte dabei von unwichtig (= 1) bis sehr wichtig (= 6).

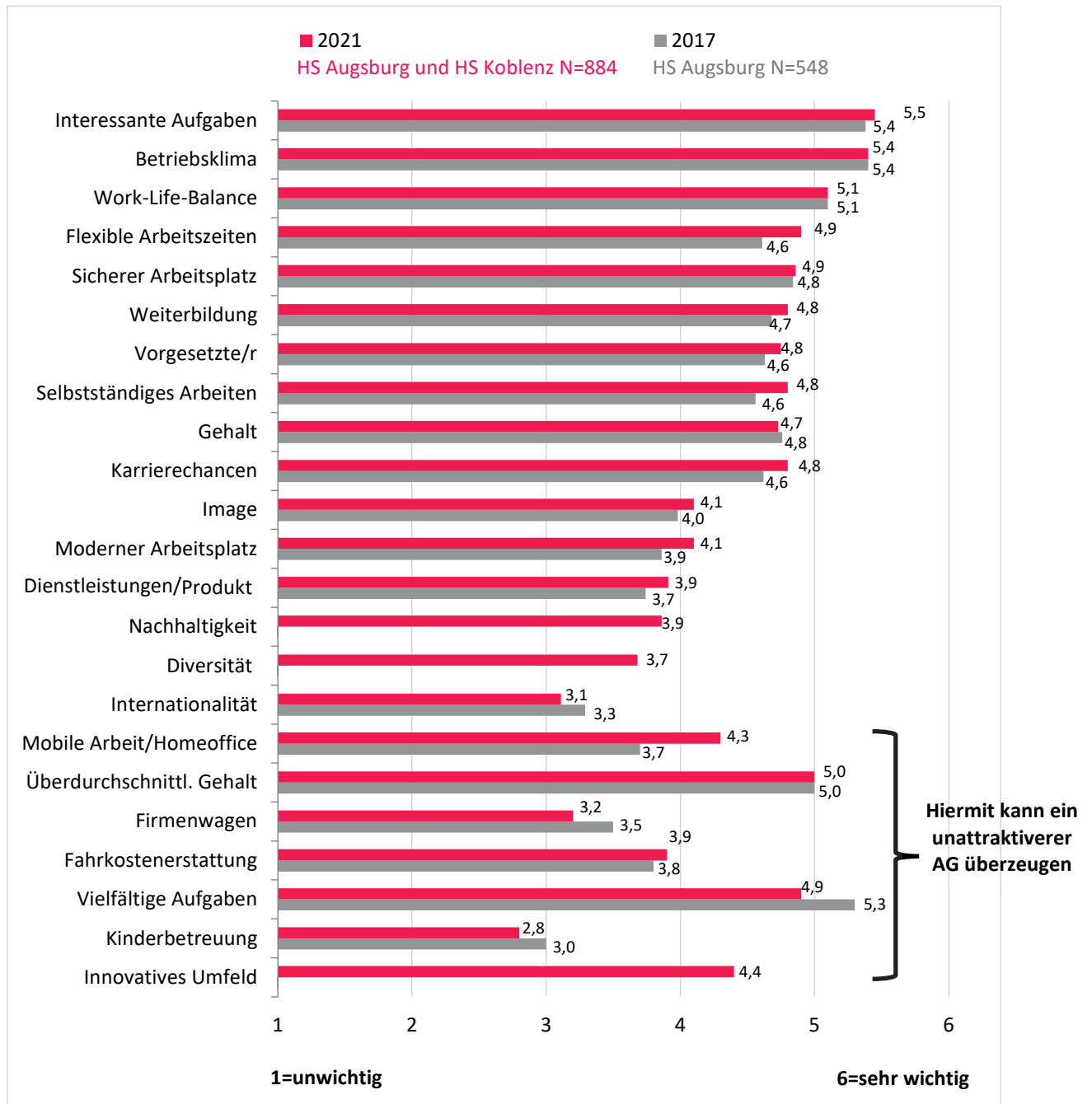


Abb. 3.1: Attraktivitätsfaktoren bei der Arbeitgeberwahl im Zeitvergleich

Darüber hinaus fragten wir anhand von 7 Kriterien dezidiert ab, **was eher unattraktive Arbeitgeber bieten sollten, um doch den Zuschlag zu erhalten**. Zur Auswahl standen dabei mobiles Arbeiten/Homeoffice, überdurchschnittliches Gehalt, Firmenwagen, Fahrkostenerstattung, vielfältige Aufgaben, Kinderbetreuung und ein besonders innovatives Umfeld.

Die Ergebnisse veranschaulicht die Abbildung 3.1 für den Vergleich zwischen den Jahren. Für das Jahr 2021 sind die Daten von Augsburg und Koblenz zusammengefasst.

Von 2017 zu 2021 hat die Bedeutung der Aufgaben, also die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit weiter zugenommen. Mit **vielfältigen Aufgaben** könnte auch ein eher unattraktiver Arbeitgeber punkten.

Gleichfalls stark in der Bedeutung beim Nachwuchs gestiegen ist die **Flexibilisierung** – also das **Angebot von flexiblen Arbeitszeiten und mobilem Arbeiten**. Die Erfahrungen während der Coronapandemie wirken sich hierbei offensichtlich aus.

### Die Ergebnisse lassen sich generalisieren

Auffallend sind die weitgehend übereinstimmenden Bewertungen zwischen den Augsburger und den Koblenzer Studierenden. **Die Spitzenreiter sind bei allen interessante Aufgaben und das Betriebsklima** – also **fachliches Interesse und das sich Wohlfühlen in der Organisation und dem Team**. Man kann demzufolge davon ausgehen, dass zumindest die westdeutschen Studierenden der Generation Z ihre Prioritäten entsprechend der Ergebnisse in Abbildung 3.1 setzen.

An Rangplatz 3 folgt für beide Hochschulgruppen die zufriedenstellende **Work-Life-Balance**.

Den Koblenzer Studierenden ist das Einstiegsgehalt signifikant wichtiger und es liegt gleichauf mit der Work-Life-Balance auf Platz 3. Dagegen lassen sich die Augsburger Studierenden von einem zunächst unattraktiven Arbeitgeber häufiger durch ein überdurchschnittliches Gehalt locken. Die

Generation Z ist offensichtlich nicht nur intrinsisch zu motivieren. Sie ist nicht post-materialistisch, sondern erwartet ein **hohes Einstiegsgehalt** und lässt sich davon auch locken. Im Detail werden wir darauf in Kapitel 5 zurückkommen.

Allerdings sind die Teilnehmergruppen an den beiden Studienorten nicht identisch: In Koblenz ist der Frauenanteil höher, in Augsburg der Anteil an Ingenieuren, zudem werden ausschließlich in Augsburg InformatikerInnen ausgebildet. Detailanalysen für die Augsburger Studierenden konnten belegen, dass hinsichtlich der Qualifikationsgruppen und der Geschlechter bei mehreren berufsbezogenen Faktoren und Bewertungen statistisch signifikante Unterschiede bestehen (vgl. Regnet, 2022). Deshalb sollen im Folgenden die IngenieurInnen und die WirtschaftswissenschaftlerInnen der beiden Hochschulen verglichen werden.

Bei den weiteren Kriterien liegen **flexible Arbeitszeiten und die eigene Wahl des Arbeitsortes** (Arbeiten remote) im mittleren Bedeutungsbereich. Die Arbeitswelt der Vor-Pandemiezeit wird vom Nachwuchs schlichtweg nicht mehr akzeptiert.

### Produkte, Nachhaltigkeit, Diversity und Internationalität sind nachrangig

Weniger wichtig als Entscheidungskriterien sind dem Nachwuchs dagegen die speziellen Produkte und Dienstleistungen des Unternehmens (das widerspricht dem Purpose und den Aufgaben, die diese Altersgruppe besonders betont). Ebenso scheinen die Bemühungen des Unternehmens um Nachhaltigkeit und Diversität weniger bedeutsam zu sein. Diese scheinen für die meisten eher ein nice-to-have, aber kein zentrales Entscheidungskriterium zu sein.

Internationalität liegt weit abgeschlagen hinten.

Dass die Kinderbetreuung wenig attraktiv ist, dürfte auf das geringe Durchschnittsalter der Befragten zurückzuführen sein. Sie wird wohl erst dann ein Entscheidungskriterium, wenn die Familiengründung real wird.

### Weitere Studienergebnisse: Gehalt, Aufgaben, Work-Life-Balance und Arbeitsplatzsicherheit sind wichtig

Gehalt, Aufgaben, Work-Life-Balance und Arbeitsplatzsicherheit stehen auch in weiteren Studien an der Spitze der Attraktivitätsfaktoren.

An einer Studie der StepStone-Tochter Universum nahmen 38.619 Studierende teil. Für sie zählen ein **attraktives Grundgehalt, hohe zukünftige Einkünfte sowie vielfältige Aufgaben** zu den drei wesentlichen Auswahlkriterien bei der Arbeitgebersuche. Am viertwichtigsten ist den Studierenden die **Jobsicherheit** und den fünften Platz belegen **flexible Arbeitsbedingungen** (Universum, 2022, S. 21).

Den **Wunsch nach Sicherheit** bestätigt auch das sogenannte JobTeaser Karrierebarometer. Die Recruiting Plattform JobTeaser beschäftigt sich seit Beginn der Coronapandemie mit deren Auswirkungen auf den akademischen Nachwuchs. Der letzte Erhebungszeitraum war im Januar 2022. Teilgenommen haben insgesamt 3.213 deutsche und österreichische Studierende und AbsolventInnen (JobTeaser, 2022, S. 3). Für 70 Prozent der Befragten ist es von großer oder sehr großer Bedeutung, „einen unbefristeten Arbeitsvertrag angeboten zu bekommen“ (S. 18).

Des Weiteren zählen 66 Prozent der StudienteilnehmerInnen die **generellen Arbeitskonditionen** zu den drei wesentlichen Auswahlkriterien bei der Arbeitgebersuche (S. 27).

Das **Gehalt** wurde von 54 Prozent und die **Work-Life-Balance** von 47 Prozent zu den maßgeblichen Auswahlkriterien gewählt (JobTeaser, 2022, S. 27).

Die Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young befragte im Oktober 2020 mehr als 2.000 StudentInnen (Simon, 2020b, S. 2). Als besonders wichtige Faktoren bei der Arbeitgeberwahl wurden **Jobsicherheit** (67 Prozent), die **Vergütung** (55 Prozent) sowie die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** (39 Prozent) genannt (S. 21).

Im Gegensatz zu den Auszubildenden (s. Kapitel 2) legen HochschulabsolventInnen also offensichtlich mehr Wert auf die Bezahlung.

Und trotz der grundsätzlich guten Arbeitsmarktsituation (s. Kapitel 2) ist vielen die Arbeitsplatzsicherheit besonders bedeutsam.

**Ingenieure lassen sich durch Gehalt und sicheren Arbeitsplatz locken**

Abbildung 3.2 veranschaulicht – bezogen auf das Jahr 2021, was den angehenden IngenieurInnen bei ihrem zukünftigen Arbeitgeber besonders wichtig ist. Aufgenommen wurden nur die Kriterien, die mindestens bei einer der Gruppen einen Mittelwert von 4,0 erzielen konnte.

Auf den ersten 3 Rangplätzen stehen wieder die **interessanten Aufgaben, das Betriebsklima sowie eine ausgewogene Work-Life-Balance**.

Doch ein **hohes Einstiegsgehalt** ist den Studierenden gleichfalls sehr wichtig. Die Koblenzer Studierenden wünschen sich zudem stärker **Karrierechancen**.

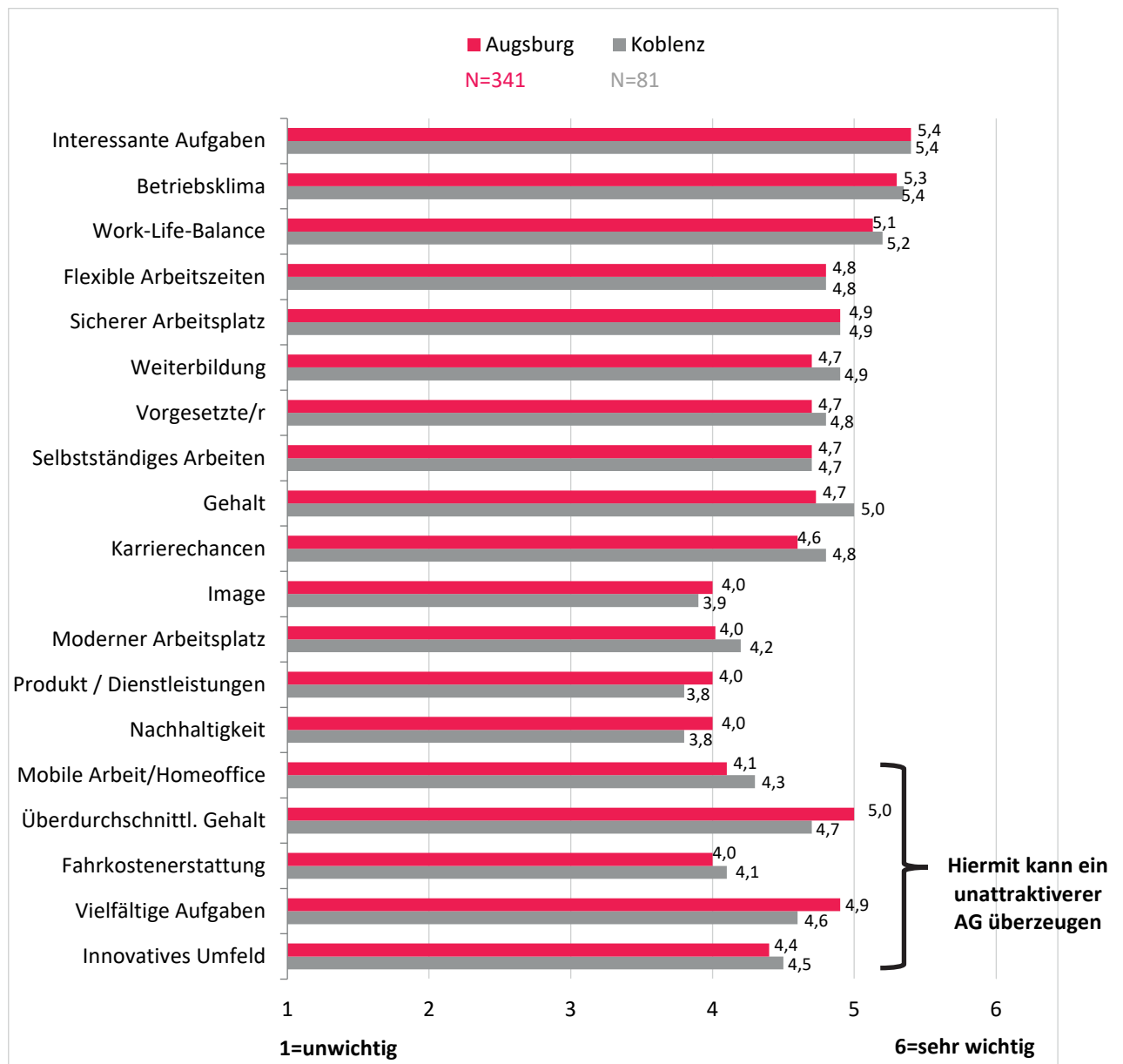


Abb. 3.2: Was erwarten die angehenden IngenieurInnen?

### Wirtschaftsstudierende sind anspruchsvoll und haben hohe Erwartungen

Die Wirtschaftsstudierenden in den Bachelor- und Masterstudiengängen scheinen anspruchsvoller als die IngenieurInnen zu sein, was die Erwartungen an den zukünftigen Arbeitgeber angeht. Ihre Mittelwerte sind fast durchgehend höher.

Lediglich die Produkte bzw. Dienstleistungen ihres zukünftigen Arbeitgebers und das innovative Arbeitsumfeld sind ihnen weniger wichtig.

Beim Einsatz des Unternehmens für Nachhaltigkeit, dem Angebot eines Firmenwagens oder Kinderbetreuung bestehen keine Unterschiede zwischen den Angehörigen verschiedener Fakultäten. Diese Faktoren scheinen durchgehend nicht besonders bedeutsam zu sein.

Hinsichtlich der **Vorgesetzten und der Work-Life-Balance** finden sich gleichfalls keine Unterschiede – hier sind die Erwartungen durchgehend hoch.

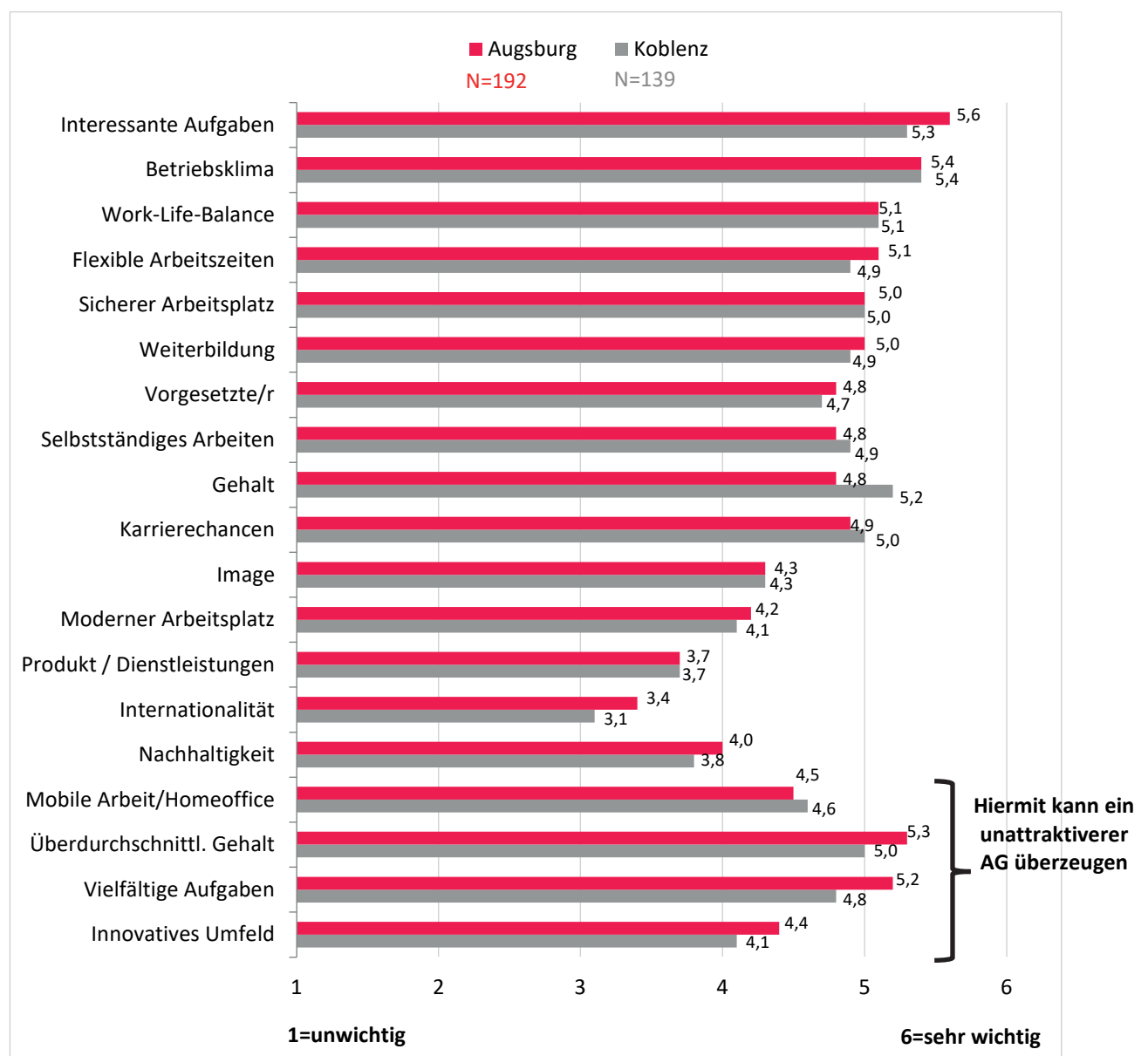


Abb. 3.3: Was erwarten die angehenden WirtschaftswissenschaftlerInnen?



## Was bedeutet gutes Betriebsklima?

Das vermutete Betriebsklima gehört bei allen Befragten zu den wichtigsten Kriterien bei der Entscheidung für ein Jobangebot. Doch was ist damit gemeint? Abbildung 3.4 gibt hierzu Antworten.

Der Nachwuchs wünscht sich offensichtlich einen offenen, wertschätzenden Umgang „auf Augenhöhe“ und ein demokratisches Unternehmen. Autoritäres Verhalten, Aufbau von Distanz und Hierarchiegehebe stoßen ab. Die jungen Generationen Y und Z wollen nicht nur selbstständig arbeiten und über ihre Arbeitszeit und Arbeitsorte entscheiden können – sie wollen bei betrieblichen Belangen, die sie betreffen, gefragt werden, mitreden und mitgestalten (s. die in Kapitel 2 dargestellten Studien).

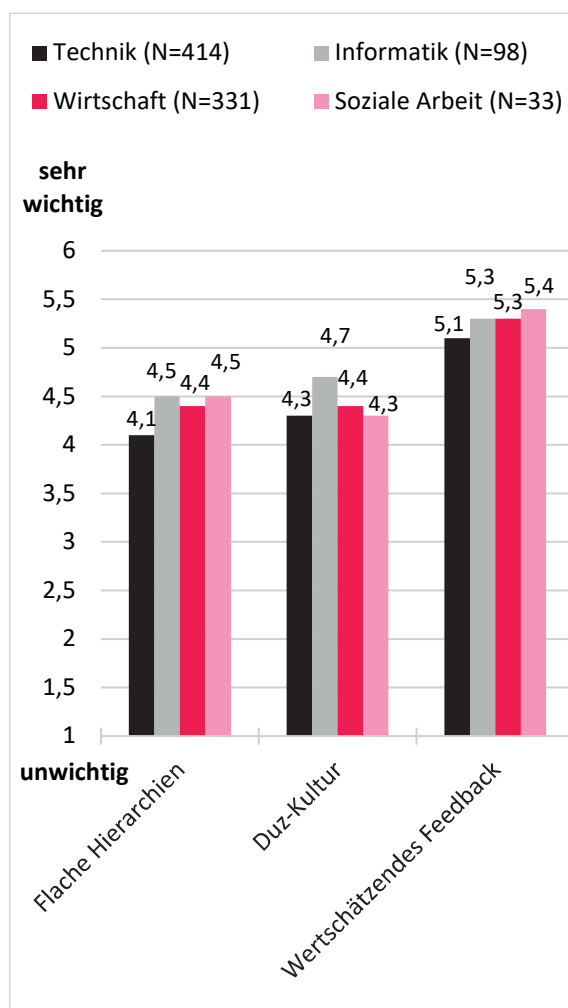


Abb. 3.4: Wünsche zum Betriebsklima

### Praxistipp

Vorgesetzte sind gut beraten, sich intensiv mit dem Nachwuchs auszutauschen, gute Leistungen kontinuierlich anzuerkennen und Feedback zu Stärken und Entwicklungsmöglichkeiten zu geben.

Diese intensive Kommunikation muss auch in virtuell / hybrid zusammenarbeitenden Teams mit hoher Priorität beachtet werden.

Das absolute Highlight bei allen Befragten ist das **wertschätzende Feedback**.

**Flache Hierarchien** sind zwar grundsätzlich sehr positiv besetzt – die **eigene Karriere** und das Vorankommen sind vielen Nachwuchspersonen aber ebenso wichtig (Mittelwert von 4,8 in Abbildung 3.1). Die **Balance zwischen flachen Strukturen und dem Bieten von Aufstiegschancen** stellt eine weitere Herausforderung in der Unternehmenspraxis dar.

### Bei der konkreten Wahl verhält sich der Nachwuchs widersprüchlich

In der Befragung 2021 baten wir die TeilnehmerInnen, sich konkret zwischen zwei Unternehmen zu entscheiden. Die Frage war: „Wenn Du Dich entscheiden könntest, wo möchtest Du lieber arbeiten?“ Ziel war es herauszufinden, ob das Entscheidungsverhalten stimmig ist oder sich der Nachwuchs doch primär von bekannten Namen, Karrierechancen und/oder dem hohen Gehalt locken lässt.

Die Abbildungen 3.5 und 3.6 veranschaulichen die Ergebnisse für die Standorte Augsburg und Koblenz. Diese Ergebnisse gelten im Übrigen für beide Geschlechter und alle Studiengänge. Besonders auffallend ist:

- Obwohl interessante Aufgaben und die Sinnhaftigkeit der Tätigkeit (Purpose) von der Generation Z als sehr wichtig angegeben werden, würden doch nur 21 Prozent der Augsburger Studierenden ein Krankenhaus einer Stelle bei Microsoft vorziehen. Bei den Koblenzer Studierenden würde fast die Hälfte lie-

- ber bei amazon als in einem Krankenhaus arbeiten. Dies gilt, obwohl amazon immer wieder durch schlechte Arbeitsbedingungen in den Schlagzeilen steht.
- Obwohl die Deutsche Bahn für Nachhaltigkeit steht, würden dort nur 25 Prozent der Augsburgener Studierenden anfangen, wenn Porsche als Alternative besteht. Auch in Koblenz würden die Studierenden zu fast 60 Prozent lieber bei stabilus zusagen, einem großen lokalen Automobilzulieferer, als bei der Deutschen Bahn.
  - Obwohl Work-Life-Balance und flexible Arbeitszeiten als sehr wichtig gelten, würden doch nur 29 Prozent der Befragten in Augsburg die lokale Hochschule gegenüber BMW als Arbeitgeber vorziehen.
  - Für die Sparkasse entscheiden sich im direkten Vergleich mit der Beratungsgesellschaft nur 30 Prozent. Auch die Koblenzer Studierenden wählen knapp im Verhältnis 2:1 Daimler statt der Hochschule. Dies gilt, obwohl die Arbeitszeiten im öffentlichen Dienst deutlich geregelter und planbarer sind als in einem großen, internationalen Unternehmen.
  - Obwohl die Sicherheit des Arbeitsplatzes weit oben steht, würden doch nur 52 Prozent der Augsburgener Studierenden in den öffentlichen Dienst eintreten wollen, 48 Prozent würden sich lieber selbstständig machen.

### Wo würden die Studierenden lieber arbeiten?

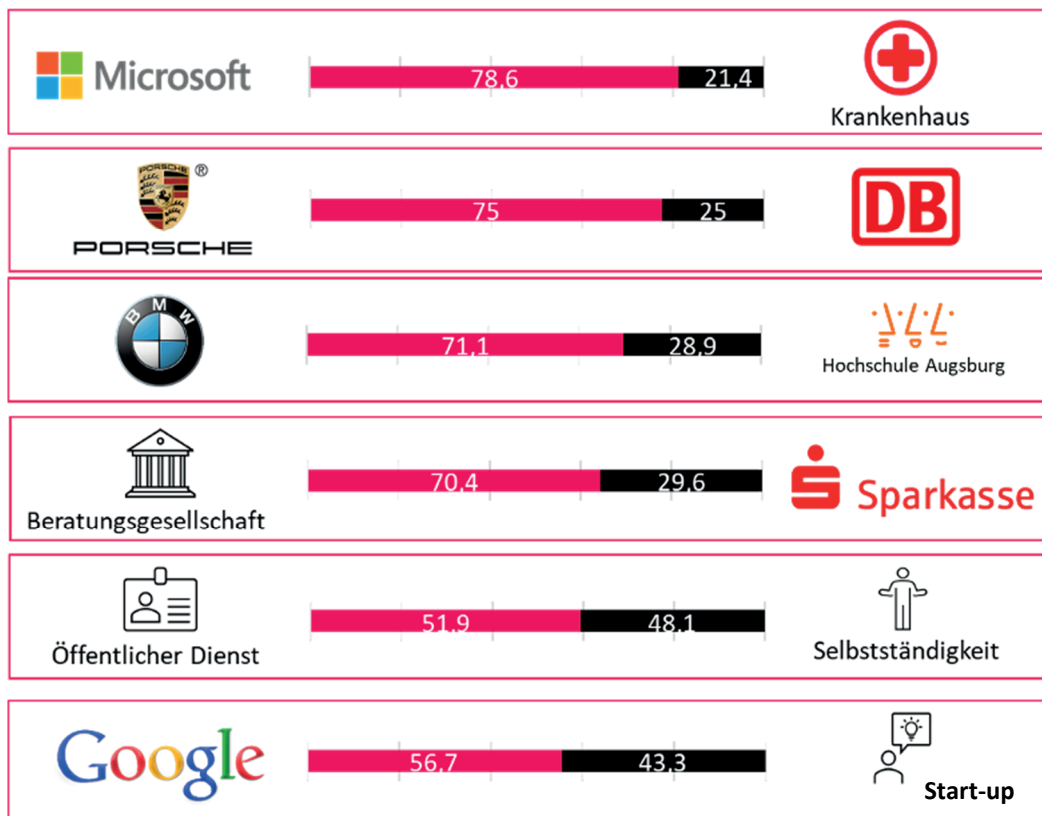


Abb. 3.5: Entscheidungen der Studierenden in Augsburg zwischen Unternehmen (N = 625 – 648)

- Die Präferenzen der Studierenden in Koblenz widersprechen bei dieser Entscheidungsfrage noch stärker der Aussage, dass ihnen Arbeitsplatzsicherheit wichtig ist. So würden nur 40,5 Prozent der Studierenden einen sicheren Arbeitsplatz im öffentlichen Dienst der Selbstständigkeit vorziehen.
- Auch die Option, bei der CompuGroup, einem großen Mittelständler aus der IT-Branche, anzufangen, ist gerade einmal für 43,9 Prozent der Studierenden attraktiver als die Selbstständigkeit.

**Praxistipp:**

Diese Aussagen legen nahe, dass den Studierenden Werte wie Work-Life-Balance, Nachhaltigkeit oder Arbeitsplatzsicherheit zwar grundsätzlich wichtig sind. Erhalten sie aber ein Stellenangebot, das inhaltlich interessant, fachlich herausfordernd, von einem namhaften Unternehmen oder auch nur gut honoriert ist, dann scheint ein beträchtlicher Anteil der Studierenden deutliche Kompromisse einzugehen. Dies bietet für Unternehmen, die auf den ersten Blick nicht oder nur teilweise den Wertvorstellungen der jungen Menschen entsprechen, die Chance, durch die Schilderung der konkreten Chancen und Möglichkeiten der jeweiligen Stelle sowie den Aufbau einer starken Arbeitgebermarke BerufsanfängerInnen für sich zu gewinnen.

**Wo würden die Koblenzer Studierenden lieber arbeiten?**

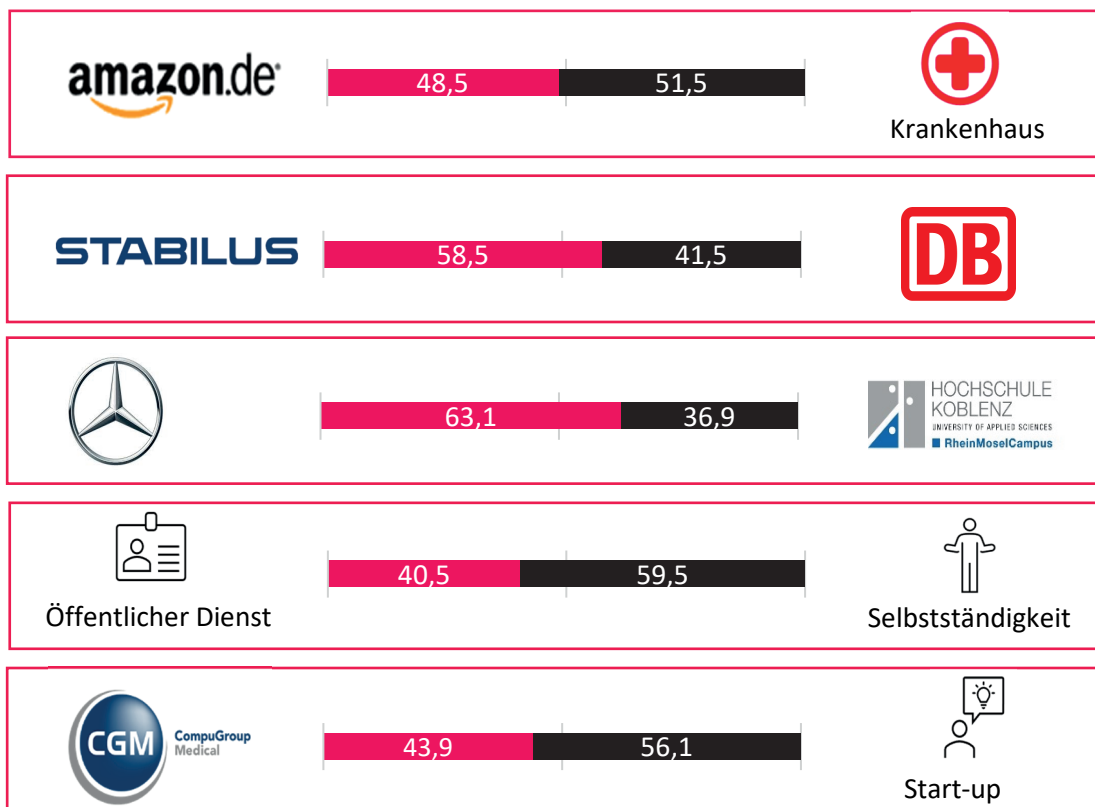


Abb. 3.6: Entscheidungen der Studierenden in Koblenz zwischen Unternehmen (N = 301)

## 4. ARBEITSZEITWÜNSCHE

Eine gute Work-Life-Balance und die Möglichkeit, die Arbeitszeiten und den Arbeitsort selbstständig zu bestimmen, sind zentrale Faktoren der Arbeitgeberattraktivität.

Doch was heißt dies konkret? Welche Wochenstundenzahl stellt sich der Nachwuchs vor?

Vergleicht man die Angaben von 2013 bis 2021 (Abbildung 4.1, im Detail bei Regnet, 2022, S. 14 ff.), so wird deutlich: **Die Bereitschaft zu Überstunden hat innerhalb von nur 8 Jahren deutlich abgenommen.**

Man kann festhalten:

- **Überstunden werden vom Nachwuchs kritisch hinterfragt**, die Mehrzahl der AbsolventInnen will grundsätzlich nicht mehr als im Arbeitsvertrag vorgesehen arbeiten.
- **Moderate Überstunden** werden von der knappen Hälfte der Befragten als Investition in die Karriere und für ein hohes Gehalt akzeptiert.
- Die **absolute Schmerzgrenze liegt bei 44 Wochenstunden** – 2021 sind nur knapp 14 Prozent bereit, sich darüber hinaus im Beruf einzusetzen.
- **Informatiker und Informatikerinnen** sind am wenigsten zu Überstunden bereit.
- Bei den **WirtschaftswissenschaftlerInnen** will weiterhin eine knappe Mehrheit mehr Zeit als im Arbeitsvertrag vorgesehen in das berufliche Vorankommen investieren.
- Über alle Studiengänge hinweg wollen **Frauen** signifikant kürzer arbeiten als ihre männlichen Kommilitonen.
- **SozialpädagogInnen** streben häufig Teilzeitstellen an (39 Prozent).

Für das Jahr 2021 wurden die Augsburger und Koblenzer Studierenden für die erste Analyse zunächst wieder zusammengefasst (Abbildung 4.1).

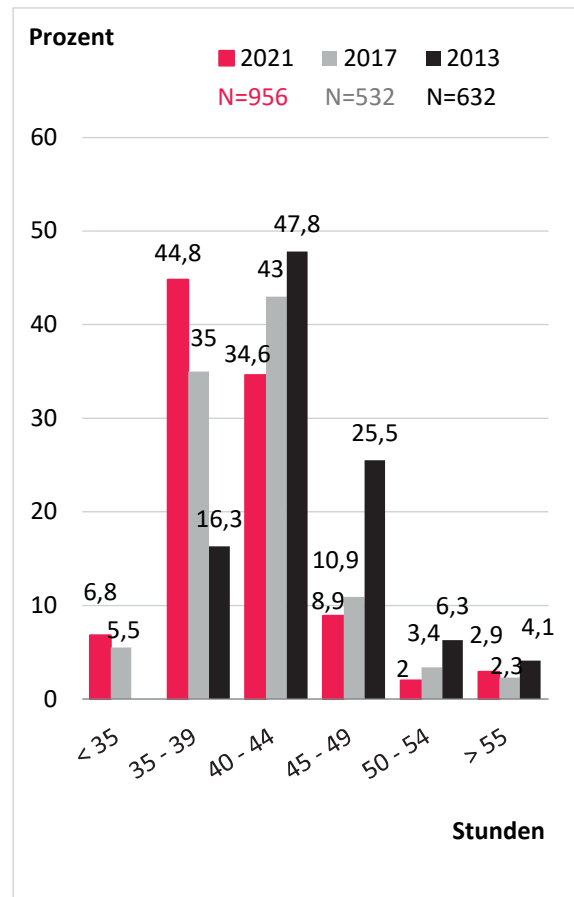


Abb. 4.1: Arbeitszeitwünsche im Wandel

### Gen Z akzeptiert keine hohen Überstunden mehr

Vergleicht man die **Augsburger und Koblenzer Studierenden** hinsichtlich ihrer Arbeitszeitvorstellungen – dies ist nur auf das Jahr 2021 bezogen möglich – so lassen sich **keine Unterschiede in den Arbeitspräferenzen** erkennen.

Statistisch signifikant sind dagegen die Unterschiede hinsichtlich der Arbeitszeitvorstellungen in den verschiedenen Qualifikationsgruppen und vor allem zwischen den männlichen und den weiblichen Studierenden (Abbildung 4.2).

Da sich zwischen Augsburg und Koblenz jedoch sonst keine statistisch relevanten Unterschiede ergeben, lassen sich die Arbeitszeitvorstellungen für die Generation Z generalisieren.

Hohe Überstunden – konkret regelmäßig 45 Stunden und mehr pro Woche – akzeptiert bei den Männern noch

- jeder 8. Informatiker,
- jeder 6. Ingenieur,
- jeder 4. Betriebswirt und
- kein Sozialpädagoge.

Bei den Frauen will gerade einmal jede 11. bis 12. Befragte solch lange Arbeitszeiten in Kauf nehmen. Dies gilt durchgehend für alle Qualifikationsgruppen.

Studiengang	< 35 h Teilzeit	40 – 44 h Moderate Überstunden	> 45 h Hohe Überstunden
Ingenieur (N=311)	6,4	33,4	16,2
Ingenieurin (N=100)	6,0	36,0	9,0
Informatiker (N=99)	7,1	29,3	12,1
Informatikerin (N=23)	26,1	26,1	8,6
Wirtschaftswissenschaftler (N=100)	4,0	34,0	26,0
Wirtschaftswissenschaftlerin (N=229)	3,1	40,2	8,3
Sozialpädagoge (N=5)	60,0	20,0	0
Sozialpädagogin (N=28)	35,7	7,1	0

Abb. 4.2: Bereitschaft zu Überstunden im Geschlechtervergleich bezogen auf das Jahr 2021 (Angaben in Prozent)

### MasterandInnen wollen auch nicht länger arbeiten

Hinsichtlich der Wünsche zu den Arbeitszeiten bestehen keine Unterschiede zwischen Master- und Bachelorstudierenden. Man kann also nicht davon ausgehen, dass diejenigen, die mehr Zeit in ihre universitäre Ausbildung investieren, karriereorientierter sind und im Beruf ebenfalls mehr arbeiten wollen. Der Wunsch zu kürzeren Arbeitszeiten betrifft den gesamten Nachwuchs.

### Teilzeit ist eine realistische Option

2013 hatte noch niemand (!) bei der Befragung angegeben, mit einer Teilzeitstelle in den Beruf starten zu wollen. 2017 wünschten dies 5,5 Prozent, 2021 schon 6,8 Prozent.

Bei den IngenieurInnen und WirtschaftswissenschaftlerInnen wollen die wenigsten eine Teilzeitstelle – und bei diesen Qualifikationen unterscheiden sich die männlichen und weiblichen Studierenden nicht.

Auffallend ist der **hohe Teilzeitwunsch bei den Informatikerinnen und bei den SozialpädagogInnen**. Die wenigen Männer, die sich für das Studienfach der Sozialen Arbeit entscheiden, haben offensichtlich alternative Karrierevorstellungen.

#### Praxisperspektive:

Der Druck zu **tarifkonformen und familienfreundlicheren Arbeitszeiten** hat spürbar zugenommen. Rund jede zweite Nachwuchskraft der Generation Z ist nicht mehr zu regelmäßigen Überstunden bereit.

Vor allem IngenieurInnen und InformatikerInnen erwarten eine tarifkonforme Arbeitszeit. Dies wird sich zu einem wichtigen Aspekt bei der **Mitarbeiterbindung** entwickeln.

**Frauen** sind in allen Fachrichtungen signifikant weniger als ihre männlichen Kollegen zu Überstunden bereit.

**Teilzeitangebote** können helfen, Personalpotentiale auszuschöpfen und gerade **Frauen zu gewinnen und im Beruf zu halten**, denn vor allem **Informatikerinnen** und SozialpädagogInnen wünschen sich in hohem Maße kürzere Arbeitswochen.

## Berufserfahrene und auch Führungskräfte wollen keine langen Arbeitstage mehr

Der **Druck zu kürzeren Arbeitszeiten und einer Abkehr von der Präsenzkultur kommt von verschiedenen Seiten:**

- Der Nachwuchs ist leistungsbereit – fordert aber eine **gute Work-Life-Balance** ein und verweigert zunehmend Überstunden.
- **Fach- und Führungskräfte** wollen ebenfalls kaum mehr länger als 45 Stunden pro Woche in den Beruf investieren. Moderate Überstunden werden von Führungskräften weiterhin akzeptiert (Regnet, 2019, S. 11).
- Die **Coronapandemie** und die in dieser Zeit **geforderte flexible Arbeitsweise** hat den Mythos der ständigen Verfügbarkeit und Präsenz im Büro entzaubert. Es sind eindeutig neue Erwartungen und Wünsche entstanden.

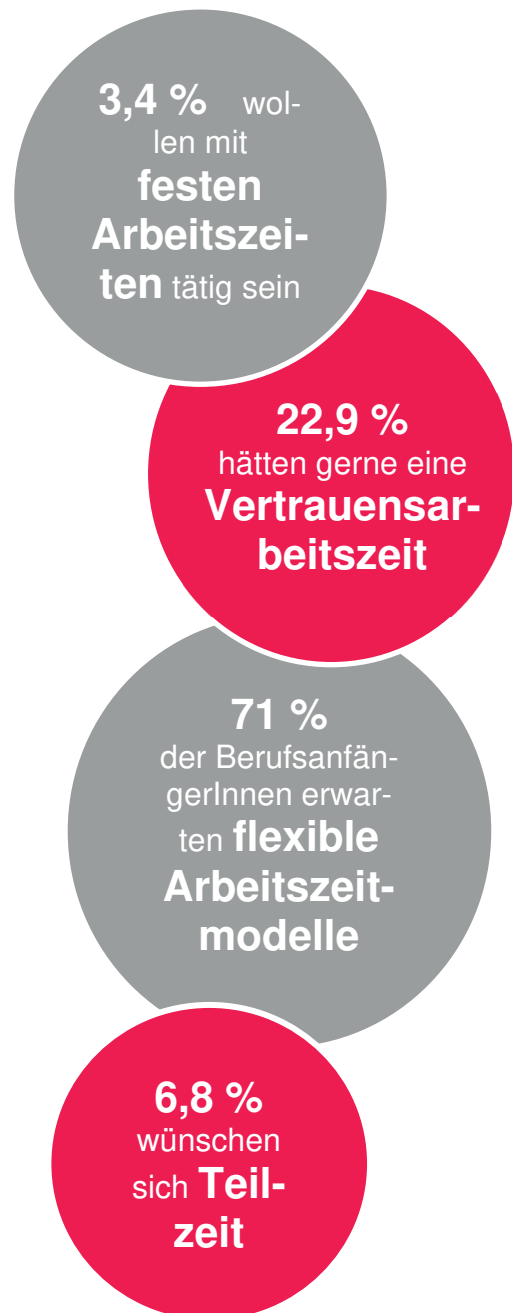
Dies ist nicht mit einer Leistungsverweigerung oder Null-Bock-Mentalität zu verwechseln: Die interessanten und vielfältigen Aufgaben stehen für den Nachwuchs ja im Fokus bei der Arbeitgeberwahl. Karrierechancen, Weiterbildung und Förderung werden zusätzlich erwartet.

Deutlich wird aber, dass der Nachwuchs:

- weniger Lebenszeit als frühere Jahrgänge in die eigene Karriere und das berufliche Vorankommen investieren will;
- über die Arbeitszeitgestaltung und den Arbeitsort mitentscheiden will;
- eine Tätigkeit will, die zu den persönlichen Lebensvorstellungen passt.

Betrachten wir noch einmal die Daten aus dem Jahr 2021. Präferiert werden klar **flexible Arbeitszeitmodelle** (71 Prozent), gefolgt von der **Vertrauensarbeitszeit** (22,9 Prozent).

Von daher ist es nur konsequent, dass es für lediglich 2,8 Prozent der Befragten unerheblich ist, welches Arbeitszeitmodell der potentielle Arbeitgeber bietet.



**Praxisperspektive:**

Das Angebot von **flexiblen Arbeitszeiten und von (befristeten) Teilzeitmöglichkeiten** macht einen Arbeitgeber attraktiv.

Er kann sich damit von anderen Unternehmen abheben.

Die **Kooperation und Kommunikation in hybrid zusammenarbeitenden Teams** sicherzustellen, ist eine zentrale Herausforderung für Teams und Führungskräfte. Die **Definition von Teamerreichbarkeiten** verlagert Verantwortung und Entscheidungsspielraum in die Arbeitsgruppen und bietet Mitarbeitenden mehr Flexibilität.

**Frauen sollten bei der Rekrutierung und Mitarbeiterbindung stärker berücksichtigt werden** (vgl. auch Kapitel 8). Sie stellen ein noch nicht ausreichend berücksichtigtes Humanpotential dar.

Informatiker sind aktuell am Arbeitsmarkt besonders stark gesucht – werden die Informatikerinnen dabei übersehen? Gerade **kleinere Unternehmen können hier punkten, wenn sie Informatikerinnen Teilzeitstellen ermöglichen**, wie sie sich immerhin jede vierte Absolventin dieser Fakultät wünscht.

Der Druck zu kürzeren Arbeitszeiten und vor allem der **Reduktion der regelmäßigen Überstunden kommt vom Nachwuchs wie den Professionals.**

**Weitere Studienergebnisse: Überstunden für die Karriere eher bei Männern und WirtschaftswissenschaftlerInnen**

Bei der gewünschten wöchentlichen Arbeitszeit lassen sich auch in weiteren Studien sowohl Unterschiede zwischen den Fachrichtungen als auch zwischen den Geschlechtern und den Hierarchieebenen feststellen.

Nach dem Trendence Absolventenbarometer (2021, S. 8) würden die **männlichen Wirtschaftsstudenten mit 47,5 Wochenstunden am längsten** arbeiten. Die Wirtschaftswissenschaftlerinnen sind lediglich zu 41,3 Stunden pro Woche bereit. Die **Studierenden der Informatik weisen umgekehrt die geringste Bereitschaft zu regelmäßigen Überstunden** auf. Informatiker wollen im Durchschnitt wöchentlich 41,7 Stunden und die Informatikerinnen 38,8 Stunden für die Arbeit aufwenden. Bei den IngenieurInnen und NaturwissenschaftlerInnen sind die Vorstellungen hinsichtlich der wöchentlichen Arbeitszeit relativ gleich. So sind die weiblichen Ingenieurinnen und Naturwissenschaftlerinnen zu durchschnittlich 40,5 Arbeitsstunden und deren männliche Kommilitonen zu 43,2 Stunden pro Woche bereit (ebd., S. 8).

In einer eigenen Befragung bei 534 Fach- und Führungskräften (Regnet, 2019, S. 11) zeigt sich, dass Überstunden für diese Gruppe alltäglich sind – gerade einmal jede fünfte Fach- und Führungskraft kommt ohne regelmäßige Überstunden aus. Rund jede fünfte Fach- und Führungskraft arbeitet sogar regelmäßig mehr als 50 Stunden pro Woche.

Doch gewünscht ist dies nicht mehr: Über 80 Prozent der Fach- und Führungskräfte, die eine regelmäßige Wochenarbeitszeit von 45 und mehr Stunden haben, wollen ihre Arbeitszeit reduzieren.

## 5. EINSTELLUNGEN ZU GEHALT UND KARRIERE

### Gutes Gehalt ist notwendiges, aber nicht hinreichendes Kriterium

Betrachten wir im Folgenden zunächst die Erwartungen an das Gehalt. In den Kapiteln 2 und 3 wurde erläutert, dass die Bezahlung zwar nicht zu den wichtigsten Entscheidungskriterien für einen neuen Arbeitgeber zählt. Doch dies heißt nicht, dass die Generation Z postmaterialistisch orientiert wäre. Ein gutes Gehalt gilt vielmehr als *Conditio sine qua non*.

Welches Einstiegsgehalt halten die Studierenden der Abschlusssemester für realistisch?

### Große Unterschiede zwischen den Studienrichtungen

Vergleicht man die Gehaltserwartungen der Studierenden, so ergeben sich sehr deutliche Unterschiede zwischen den einzelnen Studienrichtungen. Auch wenn sich ein Teil der Unterschiede durch eine unterschiedliche Gewichtung von Bachelor- und Masterstudierenden sowie zwischen Studenten und Studentinnen erklären lässt (s. u.), so sind die Ergebnisse doch auffällig:

- Während von den **Studierenden aus dem Bereich Soziale Arbeit** über 40 Prozent ein Einstiegshalt von weniger als 35.000 Euro jährlich erwarten, sind dies in den anderen drei Studienrichtungen höchstens drei Prozent.
- Demgegenüber halten **39 Prozent der InformatikerInnen ein Einstiegsgehalt jenseits der 50.000 Euro** im Jahr für realistisch. Bei den IngenieurInnen sind dies noch 27 Prozent, bei den Wirtschaftsstudierenden gerade einmal 12 Prozent. Von den AbsolventInnen des Bereichs der Sozialen Arbeit niemand.
- Der Unterschied zwischen den **AbsolventInnen des Bereichs Soziale Arbeit** und den anderen drei Studienrichtungen lässt sich zum einen recht gut

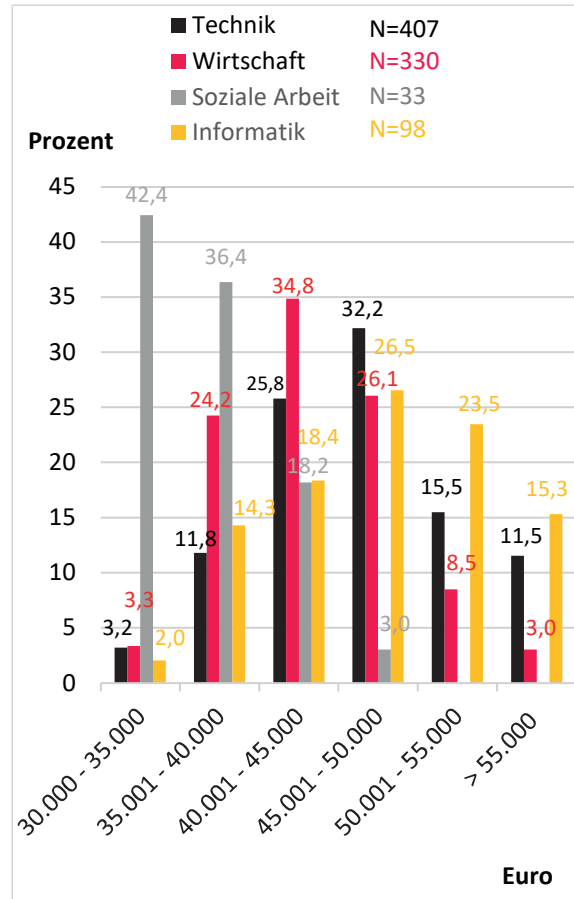


Abb. 5.1: Einkommenserwartungen der einzelnen Studienrichtungen – in Prozent (Stand 2021)

damit erklären, dass hier vor allem der öffentliche Dienst sowie Non-Profit-Organisationen als Arbeitgeber in Frage kommen, nicht aber die Privatwirtschaft. Zum anderen wollen viele angehende SozialpädagogInnen ausschließlich in Teilzeit tätig werden (s. Abbildung 4.2).

- Bei den Studienrichtungen Informatik, Ingenieurwissenschaften und Wirtschaft spiegeln die Gehaltserwartungen klar die Nachfrage seitens der Firmen. In den jeweiligen Fachrichtungen sind sich die Studierenden sehr wohl ihres Marktwertes bewusst. **Ein gutes Gehalt ist dann nicht bei den wichtigsten Entscheidungskriterien (s. Kapitel 3), weil es schlichtweg vorausgesetzt wird.**



## Weibliche Masterandinnen fordern so viel wie männliche Bacheloranden

Ernüchternd sind die geschlechtsspezifischen Vergleiche. **Ist Frauen das Gehalt weniger wichtig oder kalkulieren sie einen Frauenmalus sozusagen mit ein?** Frauen mit Masterabschluss fordern im Durchschnitt so viel Geld wie Männer mit Bachelorabschluss.

Detailauswertungen belegen diesen Effekt für die verschiedenen Studienrichtungen:

- Über beide Standorte hinweg fordern die Masterandinnen der betriebswirtschaftlichen Studiengängen exakt dasselbe Einstiegsgehalt wie ihre männlichen Kommilitonen in den betriebswirtschaftlichen Bachelorstudiengängen.
- Auch bei den technischen Studiengängen das gleiche Bild: Angehende Ingenieurinnen mit Masterabschluss erwarten nur 500 € mehr Einstiegsgehalt als ihre männlichen Kommilitonen mit Bachelorabschluss und 3.500 € weniger als ihre männlichen Kommilitonen mit demselben Abschluss.
- Informatikerinnen mit Masterabschluss erwarten ebenfalls nur ein geringfügig höheres Einstiegsgehalt als Informatiker im Bachelor (ausschließlich Befragte in Augsburg) und signifikant weniger als ihre männlichen Kommilitonen im Master.

Festzuhalten bleibt: **Die Gehaltserwartungen der Frauen sind niedriger als bei den Männern, auch wenn sie denselben Studiengang besuchen und obwohl Studentinnen im Schnitt bessere Studienleistungen erbringen als Studenten.** Da die erwartete Abschlussnote nicht abgefragt wurde, ist es notwendig, andere Indikatoren für eine höhere Qualifikation heranzuziehen. Ein Indikator ist die Auslandserfahrung der Studierenden. Da Firmen immer stärker im internationalen Kontext agieren, ist es für sie interessant, wenn Studierende durch einen Auslandsaufenthalt Sprachkenntnisse und interkulturelle Kompetenzen mitbringen.

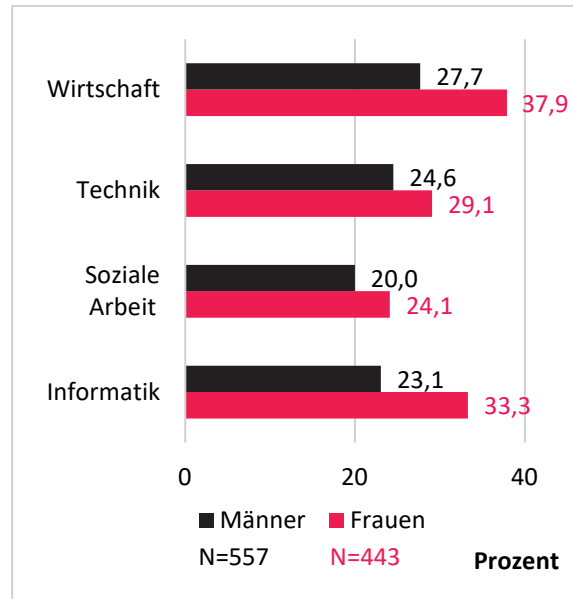


Abb. 5.2: Auslandserfahrungen nach Geschlecht – in Prozent

Abbildung 5.2 veranschaulicht, dass über alle Studienrichtungen hinweg weibliche Studierende signifikant häufiger Auslandserfahrungen mitbringen als ihre männlichen Kommilitonen. Während in den Studienrichtungen Soziale Arbeit und Technik der Unterschied bei vier Prozentpunkten liegt, sind es in den Studiengängen Wirtschaft und Informatik sogar zehn Prozentpunkte mehr. Die Ergebnisse zeigen, dass **in Bezug auf Internationalität weibliche Studierende besser qualifiziert sind als ihre männlichen Kommilitonen.** Firmen betonen immer wieder, wie wichtig ihnen Internationalität für ihr zunehmend weltweites Geschäft ist. Dann sollten zusätzliche internationale Erfahrungen die Hochschulabsolventinnen für die Firmen wertvoller machen. Die Gehaltserwartungen der Studentinnen bestätigen diese Vermutung aber nicht.

### Praxisperspektive:

**Konzentrieren Sie sich im Recruiting stärker auf die Frauen.** Deren geringere Gehaltserwartungen lassen vermuten, dass sie bisher weniger Stellenangebote und Direktansprachen erhalten als ihre manchmal weniger gut qualifizierten männlichen Kommilitonen.

Betrachten wir im Folgenden die Gehaltserwartungen in den einzelnen Studienrichtungen im Detail.

### Informatiker mit den höchsten Gehaltsvorstellungen

Da an der Hochschule Koblenz kein Studiengang im Bereich der Informatik existiert, beziehen sich die Analysen in diesem Abschnitt allein auf die Hochschule Augsburg.

Wie im Überblick im vorigen Abschnitt deutlich geworden ist, sind sich die Studierenden der Studienrichtung Informatik sehr wohl ihres Marktwertes bewusst. Wie aus Abbildung 5.3 ersichtlich, erwarten 28 Prozent der befragten Studierenden im Masterstudium ein Einstiegsgehalt von mehr als 55.000 Euro, bei Studierenden aus den Bachelorstudiengängen sind es immer noch 7 Prozent der Befragten.

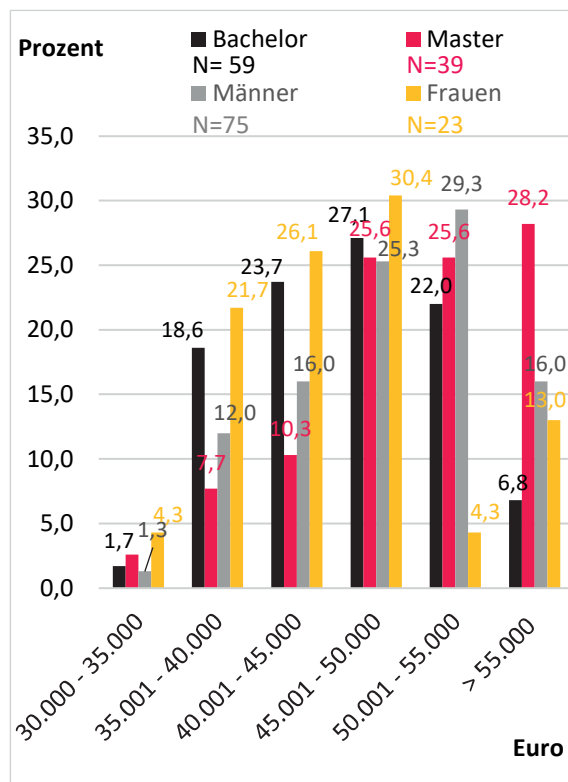


Abb. 5.3: Die Gehaltserwartungen in der Studienrichtung Informatik nach Studienabschluss und Geschlecht

Frauen in den Informatikstudiengängen erwarten signifikant geringere Einstiegsgehälter als ihre männlichen Kommilitonen. Mehr

als 52 Prozent der angehenden Informatikerinnen geben sich mit einem Einstiegsgehalt von bis zu 45.000 Euro zufrieden, bei den Männern im Studiengang sind es nur 29 Prozent. Immerhin erwarten mit 13 Prozent fast so viele Informatikerinnen ein Einstiegsgehalt von über 55.000 Euro wie ihre männlichen Kommilitonen (16 Prozent).

### IngenieurInnen erwarten in Augsburg ein höheres Gehalt als in Koblenz

Vergleicht man die Gehaltserwartungen nach den Standorten, so wird deutlich, dass die Studierenden in Augsburg ein höheres Einstiegsgehalt erwarten als ihre KommilitonInnen in Koblenz. Wie in Abbildung 5.4 ersichtlich, erwarten nur 14 Prozent der befragten Studierenden in Augsburg ein Einstiegsgehalt unter 40.000 Euro im Jahr. An der Hochschule Koblenz liegt dieser Anteil bei 19 Prozent. Bei den Top-Gehältern gibt es wenig Unterschied: 27 Prozent der Augsburger und 26 Prozent der Koblenzer IngenieurInnen erwarten ein Einstiegsgehalt über 50.000 Euro.

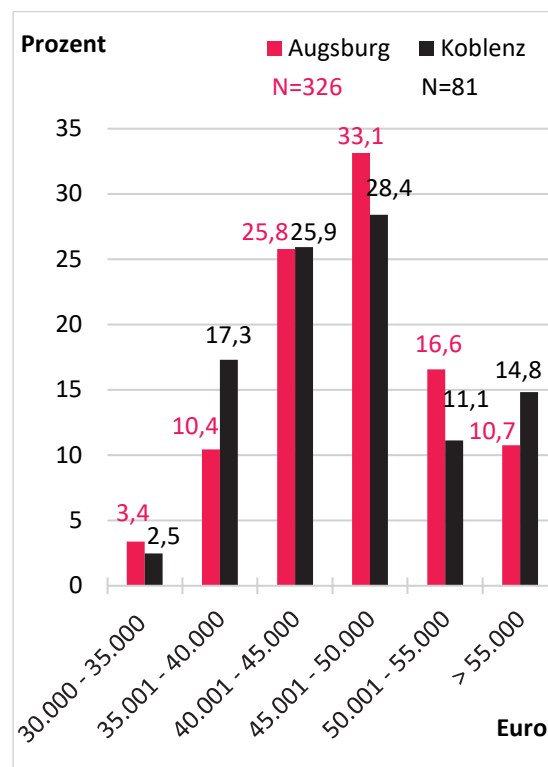


Abb. 5.4: Gehaltserwartungen der IngenieurInnen im Standortvergleich

Die Gehaltserwartungen in Augsburg dürften sich sowohl mit den höheren Lebenshaltungskosten im Großraum München als auch dem größeren Stellenangebot in Süddeutschland erklären lassen.

Vergleicht man **Bachelor- und Masterabschlüsse**, so akzeptieren 52 Prozent der Bacheloranden ein Einstiegsgehalt von bis zu 45.000 Euro, bei den Masteranden hingegen nur ein Viertel der Befragten (Abbildung 5.5). Auch am oberen Ende der Verteilung wird der Unterschied zwischen den Studienabschlüssen deutlich.

Während 21 Prozent der MasterandInnen mehr als 55.000 Euro zum Einstieg erwarten, tun dies nur knapp 5 Prozent der BachelorandInnen.

Unterschiede sind nicht nur zwischen den Studienabschlüssen, sondern auch wieder zwischen den Geschlechtern erkennbar.

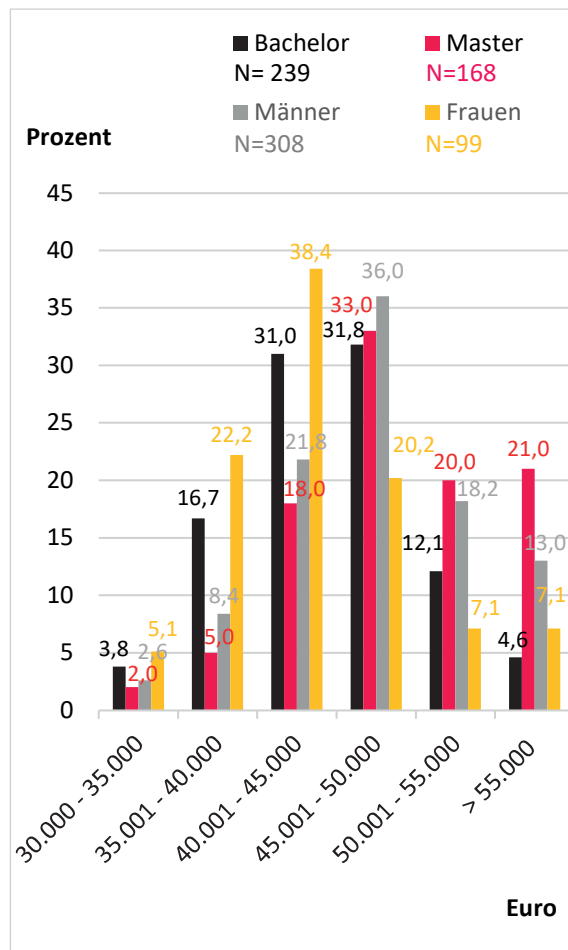


Abb. 5.5: Die Gehaltserwartungen in den technischen Studienrichtungen nach Studienabschluss und Geschlecht

**Zwei Drittel aller Frauen akzeptieren ein Einstiegsgehalt von bis zu 45.000 Euro**, bei den Männern aber nur ein Drittel! Diese Unterschiede setzen sich auch am oberen Ende der Verteilung fort. Mit 13 Prozent der Anteil der Männer, die 55.000 Euro oder mehr zum Einstieg wollen, fast doppelt so hoch wie der Anteil der Frauen.

### AbsolventInnen der Sozialen Arbeit mit geringen Gehaltserwartungen

Aufgrund der geringen Fallzahlen von insgesamt nur 33 Studierenden an den Hochschulen Augsburg und Koblenz wären Aussagen zu etwaigen Unterschieden zwischen den Hochschulen nicht aussagefähig. Daher werden für den Bereich der Sozialen Arbeit die Ergebnisse der beiden Standorte zusammen diskutiert.

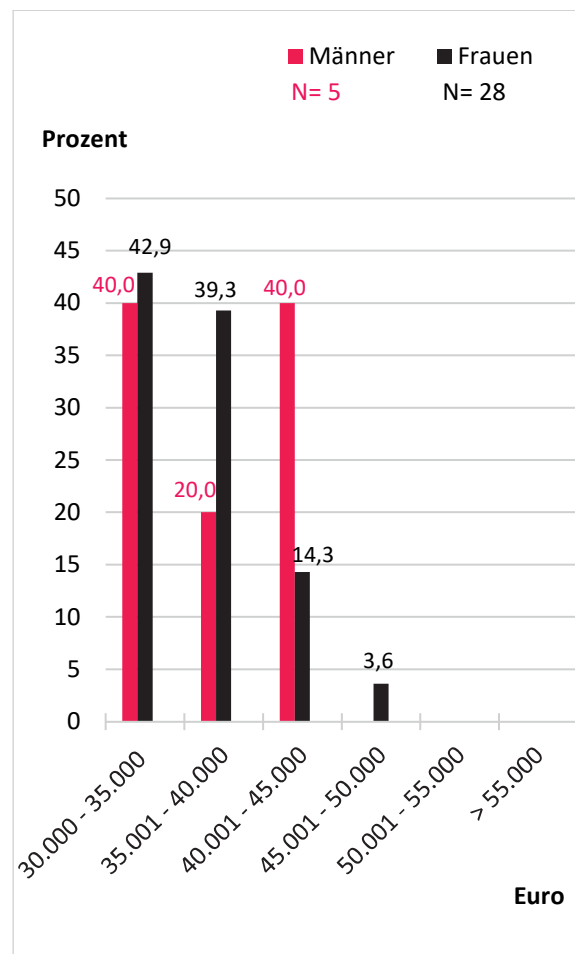


Abb. 5.6: Gehaltserwartungen in der Studienrichtung Soziale Arbeit nach Geschlecht

Abbildung 5.6 verdeutlicht die Unterschiede in den Gehaltserwartungen nach Geschlechtern. Da es sich hier um sehr kleine Fallzahlen und ausschließlich Bachelorstudierende handelt, sind die Ergebnisse nur eingeschränkt aussagefähig. Wie schon zu Beginn des Kapitels ausgeführt, sind die Erwartungen an das Einstiegsgehalt bei Studierenden der Richtung Soziale Arbeit deutlich geringer als bei den anderen Studienrichtungen. Im Gegensatz zu den anderen Studienrichtungen sind – soweit es die geringen Fallzahlen erlauben – keine nennenswerten Geschlechterunterschiede in den Erwartungen an das Einstiegsgehalt zu beobachten. Bei Männern wie Frauen sind diese gleich niedrig.

### Wirtschaft – Augsburger und Männer fordern mehr Geld

Auch bei den AbsolventInnen der wirtschaftswissenschaftlichen Studiengänge ist zu beobachten, dass die Studierenden der Hochschule Koblenz im Schnitt ein niedriges Einstiegsgehalt akzeptieren würden als ihre Augsburger KommilitonInnen. 32 Prozent der Studierenden in Koblenz würden sich mit einem Einstiegsgehalt von weniger als 40.000 Euro im Jahr zufrieden geben im Vergleich zu 25 Prozent in Augsburg. Ein Einstiegsgehalt von über 50.000 Euro erwarten 11 Prozent der Koblenzer Studierenden und 12 Prozent ihrer Augsburger KommilitonInnen. Der Unterschied zwischen den Standorten ist deutlich, aber nicht so stark ausgeprägt wie bei den IngenieurInnen.

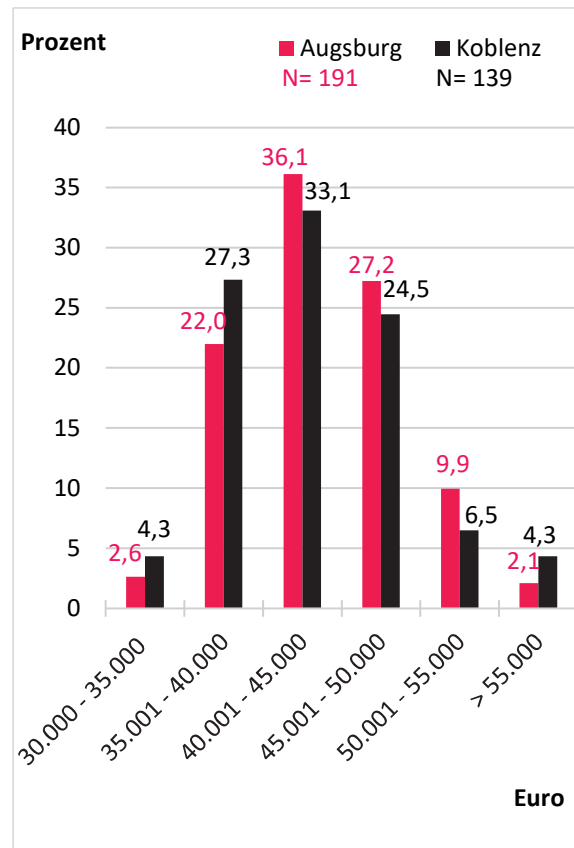


Abb. 5.7: Gehaltserwartungen in der Studienrichtung Wirtschaft nach Standort

Betrachtet man für die Wirtschaftsstudierenden die Unterschiede zwischen den Studienabschlüssen in Abbildung 5.8, so erwarten knapp zwei Drittel der BachelorabsolventInnen ein Einstiegsgehalt von bis zu 45.000 Euro. Bei den AbsolventInnen der Masterstudiengänge sind es hingegen lediglich 47 Prozent.

Männer haben im Bachelor wie Master signifikant höhere Gehaltserwartungen als die Frauen. 68 Prozent der Frauen akzeptieren weniger als 45.000 Euro als Einstiegsgehalt, bei den Männern hingegen trifft dies nur auf 49 Prozent zu. Dafür erwartet fast ein Viertel der Männer ein Einstiegsgehalt über 50.000 Euro, bei den Frauen gilt dies hingegen nur für 7 Prozent.

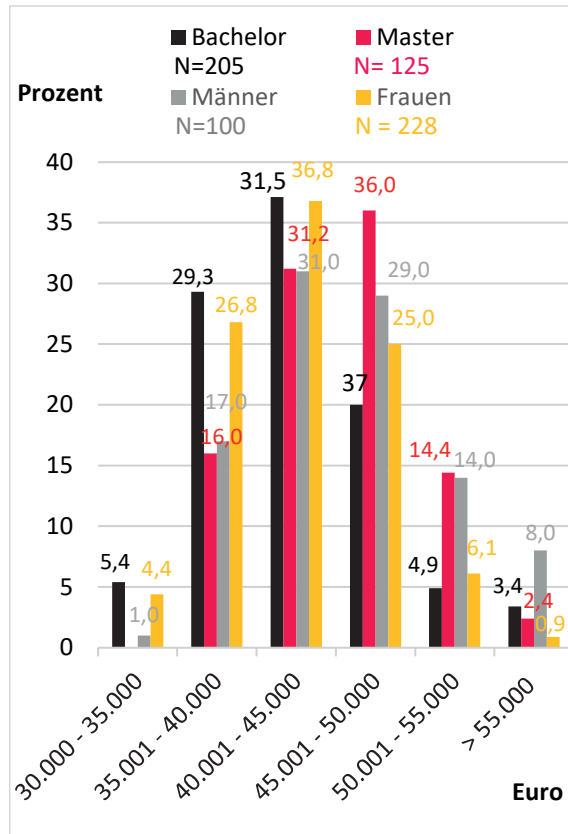


Abb. 5.8: Die Gehaltserwartungen in der Studienrichtung Wirtschaft nach Studienabschluss und Geschlecht

### Praxisperspektive:

**Stellen Sie Frauen ein!** Diese geben sich mit deutlich weniger Gehalt zufrieden als ihre männlichen Kommilitonen. Bei gleicher – oder sogar höherer Qualifikation – haben viele Studentinnen den Gender Pay Gap offensichtlich in ihre Erwartungen internalisiert.

Dementsprechend können Firmen AbsolventInnen teilweise 3.000 Euro weniger im Jahr bieten als männlichen Bewerbern. Aus Sicht des Preis-Leistungs-Verhältnisses spricht alles für die Beschäftigung von Frauen.

Aus Sicht einer **Chancengerechtigkeit sind eine gendersensible Überprüfung sowie grundsätzlich eine stärkere Transparenz der Gehälter dringend zu fordern.**

### Weitere Studienergebnisse: Gender Pay Gap beim Einstiegsgehalt bestätigt

Laut der Universum-Studie beträgt das erwartete Einstiegsgehalt von HochschulabsolventInnen im Durchschnitt 48.904 Euro, analysiert wurden hierbei die Aussagen von 38.619 Studierenden. Bei näherer Betrachtung sticht auch hier insbesondere der Kontrast zwischen den Gehaltsvorstellungen der Geschlechter hervor. Während männliche Hochschulabsolventen zu Beginn ihrer Karriere von einem Jahresgehalt von 53.220 Euro ausgehen, rechnen die weiblichen Studierenden durchschnittlich mit 45.080 Euro – und damit mit 15 Prozent weniger (Universum, 2022, S. 24).

Die Diskrepanz zwischen den Gehaltsvorstellungen der männlichen und weiblichen Absolventen wird auch im Trendence Absolventenbarometer deutlich, hierfür wurden rund 43.000 Studierende befragt (Trendence, 2021). Das **Gap der Einkommenserwartungen** zwischen männlichen und weiblichen **Studierenden der Wirtschaftswissenschaften** ist **besonders drastisch**. Demzufolge geben sich die Absolventinnen nach ihrem Studium mit einem durchschnittlichen Jahresgehalt von 45.900 Euro zufrieden. Dies sind 9.300 Euro pro Jahr weniger als ihre männlichen Kommilitonen fordern. Zwar wollen Frauen auch weniger Überstunden leisten (s. Kapitel 4), doch das erklärt die signifikanten Unterschiede bei den Einkommenserwartungen nur zum Teil.

Bei den **NaturwissenschaftlerInnen** beträgt im Trendence Absolventenbarometer die Abweichung beim erwarteten Gehalt im Durchschnitt 7.700 Euro und bei den InformatikerInnen 7.100 Euro pro Jahr.

Im Vergleich dazu fällt der **Unterschied** bei den **Ingenieurinnen** etwas **geringer** aus. So rechnen die männlichen Ingenieursabsolventen mit einem durchschnittlichen Einstiegsgehalt von 53.800 Euro pro Jahr. Die weiblichen Ingenieurinnen finden sich mit 47.600 Euro ab (Trendence, 2021, S. 8).

## 6. MOBILITÄTSBEREITSCHAFT

### Nur begrenzte Umzugsbereitschaft

Die Studierenden, die jetzt auf den Arbeitsmarkt kommen, sind in einer globalen und vernetzten Welt aufgewachsen. Viele haben nicht nur verschiedene Auslandsreisen gemacht, sondern auch einen Teil ihres Studiums im Ausland verbracht bzw. dort Praktika absolviert. Wie hoch ist aber die Bereitschaft der jetzt auf den Arbeitsmarkt kommenden AbsolventInnen, für ihre neue Arbeitsstelle umzuziehen?

Genau zu dieser Frage wurden den Studierenden an den beiden Standorten einige Optionen genannt, um die Umzugsbereitschaft zu erkunden. Dies war einerseits der jeweilige Studienort (Stadt Augsburg / Stadt Koblenz sowie Remagen als weiterer Standort der Hochschule Koblenz), die jeweils direkte Umgebung des Hochschulstandortes (Augsburg Land, Umgebung Koblenz), eine eher ländliche Region in der Nähe des Hochschulstandortes (Donau-Ries Kreis im Falle Augsburg bzw. der Westerwald in der Nähe von Koblenz), das jeweilige Bundesland, ein größerer Wirtschaftsstandort (München bzw. Bonn) sowie das gesamte Bundesgebiet und schließlich die Bereitschaft, im nicht näher spezifizierten Ausland zu arbeiten. Schlussendlich wurde die Option gegeben, gar nicht umzuziehen. Bei dieser Frage waren Mehrfachnennungen möglich (Abbildungen 6.1 und 6.2).

### Studierende von Koblenz/Remagen sind ihrer Studienstadt treu

An den Standorten Augsburg und Koblenz/Remagen sind rund zwei Drittel der Studierenden bereit, an der jeweiligen Hochschulstadt oder in der direkten Umgebung eine Stelle anzunehmen. In Augsburg würden 67,5 Prozent der Studierenden gerne vor Ort bleiben, in Koblenz mit 69,8 Prozent etwas mehr. Im Landkreis Augsburg würden 65,3 Prozent der Augsburger

Studierenden einen Job annehmen, im Koblenzer Umland sogar 71,8 Prozent der Koblenzer Studierenden.

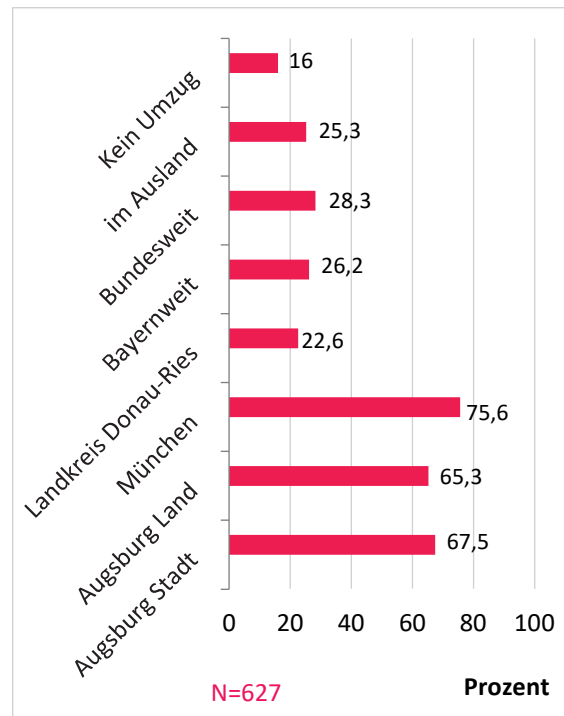


Abb. 6.1: Umzugsbereitschaft der Studierenden der Hochschule Augsburg – Mehrfachnennungen möglich

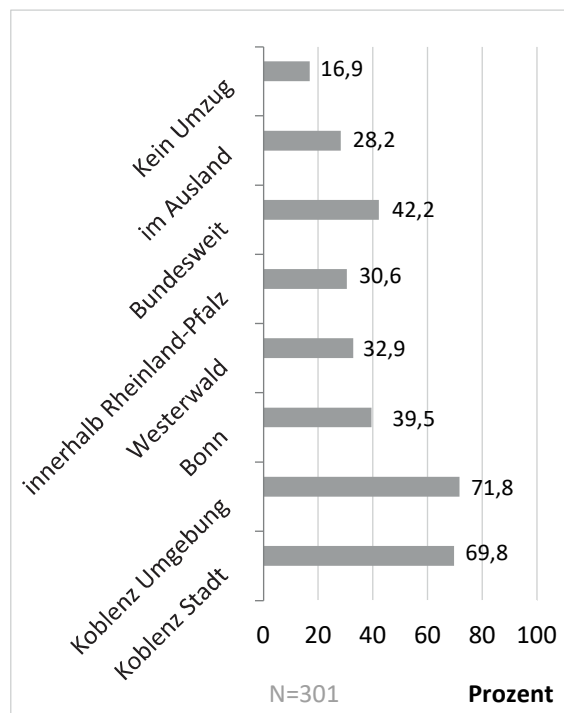


Abb. 6.2: Umzugsbereitschaft der Studierenden der Hochschule Koblenz – Mehrfachnennungen möglich

Nach München würden drei Viertel aller Augsburger AbsolventInnen gehen, nach Bonn hingegen nur knapp 40 Prozent der Koblenzer AbsolventInnen. Dieser Unterschied kann ggf. zum einen durch die Größe des Wirtschaftsstandortes München erklärt werden, andererseits aber auch durch den Umstand, dass von Koblenz aus der Wirtschaftsstandort Frankfurt fast genauso weit entfernt ist wie Bonn und damit auch eine Alternative für die Koblenzer Studierenden bietet, die es in der Form für die Augsburger Studierenden nicht gibt.

Die **ländliche Region** in der Nähe ihrer Hochschule ist im Vergleich zum Hochschulstandort und seiner direkten Umgebung deutlich weniger attraktiv für den Nachwuchs. Doch würde immerhin fast ein Viertel der Studierenden aus Augsburg im Landkreis Donau-Ries ein interessantes Jobangebot annehmen, von den Koblenzer Studierenden fast ein Drittel im Westerwald. Es ist anzunehmen, dass ein signifikanter Teil der Befragten, die Interesse bekunden, in einer ländlichen Region zu arbeiten (und ggf. auch zu leben), genau aus dieser Region kommen und so in die Heimat zurückkehren würden. Aufgrund der vorliegenden Datenbasis lässt sich der Anteil derjenigen, die aus dieser Region kommen und dort wieder arbeiten würden, allerdings nicht identifizieren.

Die Antworten der Studierenden zeigen, dass auch Firmen aus den ländlichen Regionen durchaus Chancen haben, AbsolventInnen zu gewinnen – wenn es auch für diese Firmen nicht so einfach sein dürfte wie für Firmen in den Hochschulstädten.

### Studierende von Koblenz/Remagen sind mobiler bei Jobangeboten

**Innerhalb des Bundeslandes** umziehen würden 30,6 Prozent der Koblenzer Studierenden für den Beruf, aber nur 26,2 Prozent der Augsburger Studierenden. Dieser Unterschied ließe sich ggf. mit dem Umstand erklären, dass Bayern von der Fläche her deutlich größer ist als Rheinland-Pfalz oder dass der Ballungsraum München/Augsburg dominiert.

Einen deutlichen Unterschied zwischen den Studierenden an den beiden Standorten sehen wir bei der Bereitschaft, **bundesweit umzuziehen**. Dies würden 42,2 Prozent der Koblenzer Befragten für den Beruf tun, aber nur 25,3 Prozent der Augsburger Studierenden. **Ins Ausland** würden gut 28 Prozent der Koblenzer Studierenden gehen, aber nur 25 Prozent der Augsburger Studierenden. Nicht ganz so groß ist der Unterschied bei denjenigen, die **gar nicht umziehen wollen** (16 bzw. 17 Prozent in Augsburg bzw. Koblenz).

Insgesamt lässt sich eine geringere Mobilitätsbereitschaft bei den Augsburger Studierenden beobachten. Ob dies an einer höheren Heimmattreue oder an der größeren Wirtschaftsstärke mit vielen attraktiven Stellenangeboten in Bayern liegt, lässt sich aus den vorliegenden Daten nicht beantworten.

Die Notwendigkeit, für einen attraktiven Job weit umzuziehen, besteht aber an beiden Standorten für den Nachwuchs nur eingeschränkt.



Mehr als **70 %** der AbsolventInnen möchten in einer **Großstadt** arbeiten

Nur rund **jede/r Vierte** würde im **Ausland** arbeiten

### Weitere Studienergebnisse: Umzugsbereitschaft regional sehr unterschiedlich

Auch die Erkenntnisse der Studierendenstudie von EY (teilgenommen haben mehr als 2.000 Studierende) lassen darauf schließen, dass der Standort des Unternehmens einen starken Einfluss auf die Wahl des Arbeitgebers hat, denn es ist mehr als einem Viertel der Befragten wichtig, in der Nähe des Arbeitgebers zu wohnen (Simon, 2020b, S. 21).

Der EY-Studie zufolge nehmen knapp zwei Drittel der Befragten an, im Anschluss an das Studium innerhalb von Deutschland umzuziehen. Einen **berufsbedingten Umzug** ins Ausland erachten ein Fünftel als eher und 8 Prozent sogar als sehr wahrscheinlich (Simon, 2020a, S. 9f.).

Doch **welche Regionen bevorzugen die HochschulabsolventInnen** für ihren Einstieg ins Berufsleben? Eine Sonderauswertung aus der Studienreihe „Fachkraft 2030“ der Universität Maastricht in Kooperation mit Jobvalley und Constata liefert hierzu Antworten. Durchgeführt wurde die Studie im März und September 2021 deutschlandweit mit circa 22.000 Studierenden. Die Studienergebnisse verdeutlichen, dass die StudentInnen für ihren Berufseinstieg einerseits die Regionen **Hamburg** und **Berlin** favorisieren, andererseits sind die industriegeprägten Bundesländer **Bayern** und **Baden-Württemberg** im Süden Deutschlands **beliebt**. Als eher unattraktiv gelten dagegen die ostdeutschen Regionen. So gaben knapp zwei Drittel der Studierenden aus Sachsen-Anhalt an, nach dem Studium in ein anderes Bundesland umziehen zu wollen. Auch Thüringen und Brandenburg will jeweils ca. die Hälfte der AbsolventInnen nach dem Studium verlassen (Seegers et al., 2021, S. 6).

### Praxisperspektive:

Auch wenn grundsätzlich städtische Standorte für die Studierenden attraktiver sind, so will doch ein substantieller Teil **gerne in ländliche Gebiete ziehen bzw. auch dorthin zurückkehren. Die zielgenaue Ansprache dieser ländlich orientierten Gruppe** bietet Unternehmen an ländlichen Standorten die Möglichkeit, neue Mitarbeitende zu finden und zu halten.

Die **Vorteile des ländlichen Raums** wie billigerer Wohnraum, persönliche Kontakte, Sicherheit für Kinder oder Naturverbundenheit müssen gezielt in der Ansprache der KandidatInnen ausgespielt werden.

Zudem können mehr KandidatInnen für Unternehmen in ländlichen Regionen gewonnen werden, wenn **konsequent mobiles Arbeiten** an mehreren Tagen pro Woche angeboten wird. Dann relativiert sich der Nachteil längerer Anfahrtswege.

**Ländliche Regionen** mit Akzeptanzproblemen – mobiles Arbeiten als Lösung?



### Fahrzeiten minimieren

Neben dem eigentlichen Standort des Unternehmens sind für die AbsolventInnen natürlich auch die täglichen Fahrzeiten zum Arbeitgeber bei der Berufswahl relevant.

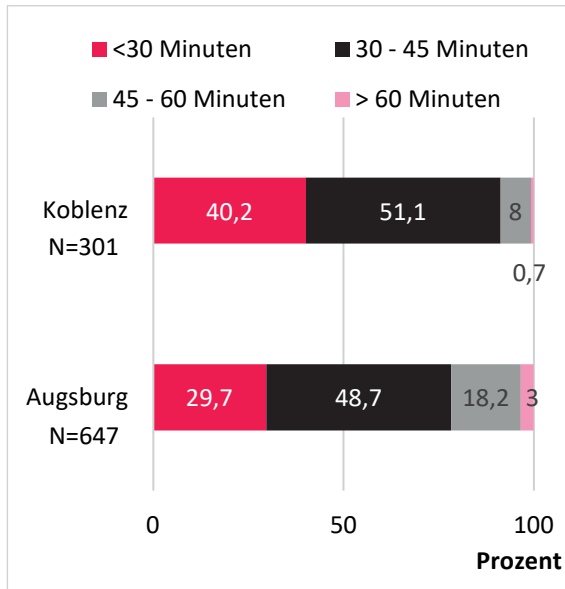


Abb. 6.3: Akzeptierte Fahrzeiten in Minuten nach Studienort

Welche Fahrzeiten sind für die Studierenden akzeptabel? Abbildung 6.3 zeigt, dass an beiden Standorten nur eine Minderheit der Befragten bereit ist, täglich mehr als 45 Minuten für die einfache Strecke aufzubringen. In Augsburg sind 21 Prozent der Befragten bereit, länger als eine dreiviertel Stunde zu pendeln, davon immerhin 3 Prozent der Befragten auch länger als eine Stunde. In Koblenz hingegen würden nur 8 Prozent länger als 45 Minuten und nicht einmal 1 Prozent der Studierenden länger als eine Stunde pendeln. Für 30 Prozent der Augsburger und 40 Prozent der Koblenzer Studierenden wären sogar Fahrzeiten von mehr als einer halben Stunde für eine Fahrt nicht mehr akzeptabel. Die Nähe zum Wohnort ist für viele AbsolventInnen ein zentraler Faktor für die Bewertung eines Stellenangebots.

Aufgrund der früheren Befragungen der Studierenden in Augsburg in den Jahren 2013 und 2017 lässt sich ein klarer **Trend zu kürzeren Fahrzeiten im Laufe der letzten acht Jahre** feststellen. Im Jahr 2021

sind nur noch 22 Prozent der Befragten in Augsburg bereit, mehr als 45 Minuten für den Weg zum Arbeitsplatz zu investieren. Im Jahr 2013 lag die Zahl noch bei 31 Prozent (Abbildung 6.4). Die Befragten präferieren einen kürzeren Arbeitsweg, der allerhöchstens 45 Minuten lang sein soll.

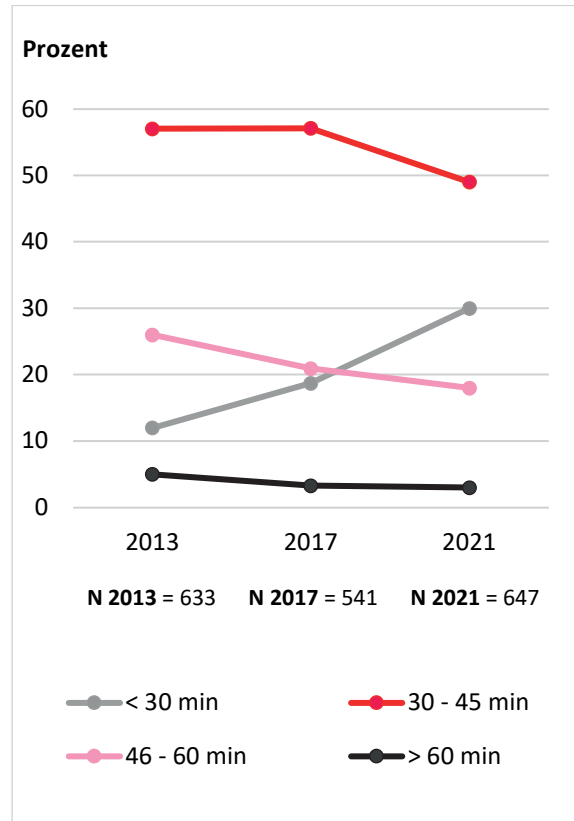


Abb. 6.4: Akzeptierte Fahrzeit zum Arbeitsplatz im Zeitverlauf – nur Augsburg

Während zwischen 2013 und 2017 der Anteil der Befragten, die maximal 30 Minuten in eine Richtung pendeln würden, von 12 Prozent auf 19 Prozent anstieg, so schnellte dieser Wert im Jahr 2021 auf 30 Prozent hinauf. Es erweckt den Anschein, dass die Erfahrungen zur remote Arbeit während der Coronapandemie die Bereitschaft für lange Arbeitswege deutlich reduziert haben. Auch wenn keine konkreten Zahlen vorliegen, so legen die in Abbildung 6.3 dargestellten Ähnlichkeiten zwischen Augsburg und Koblenz nahe, dass auch in Koblenz längere Fahrzeiten im Vergleich zur Vergangenheit immer weniger toleriert werden.

## 7. MOBILE ARBEIT ALS ZUSÄTZLICHER ANREIZ

### Freie Wahl beim Arbeitsplatz und der Arbeitszeit

Ein hohes Maß an Autonomie bei der Wahl des Arbeitsortes und dem Zeitraum, in dem gearbeitet wird, scheint für immer mehr Studierende das Ideal zu sein. Wie schon in der Abbildung 3.1 zu sehen war, gehört die **Arbeitsflexibilität mit dem Mittelwert von 4,8 an beiden Studienstandorten zu den wichtigsten Einflussfaktoren auf die Arbeitgeberattraktivität.**

Es präferieren 71 Prozent aller befragten Augsburger Studierenden **flexible Arbeitszeiten**, in Koblenz 66 Prozent. Der Wunsch nach **Vertrauensarbeitszeit** ist an beiden Standorten gleich gering vertreten. An beiden Hochschulen bevorzugen nur 23,8 Prozent der AbsolventInnen dieses Modell.

### Mobiles Arbeiten / Homeoffice: vom Goodie zur Selbstverständlichkeit

In Zeiten vor der Pandemie war die Arbeit an einzelnen Tagen im Homeoffice die große Ausnahme, nicht die Regel. Viele Unternehmen und Führungskräfte waren der festen Überzeugung, dass die Arbeit von zu Hause nicht mit einer effizienten Aufgabenerledigung und den Sicherheitsanforderungen des Unternehmens vereinbar wäre. Dementsprechend restriktiv gingen Unternehmen mit dieser Option um. Die Pandemie mit den verschiedenen Lockdowns zeigte, dass mobiles Arbeiten funktionieren kann. Die Mitarbeitenden – mehr noch als deren Führungskräfte – haben neben allen Nachteilen auch die vielen Vorteile der Arbeit von flexiblen Plätzen aus kennengelernt.

Nach der Pandemie wird es kaum Mitarbeitende mit Büroarbeitsplätzen geben, die weiter vollständig remote (d.h. an flexiblen Orten ohne Arbeitsplatz im Firmengebäude) arbeiten werden. Es werden sich **hybride Modelle** für die meisten Büroarbeitsplätze

durchsetzen. Allein schon, weil Mitarbeitende und auch BewerberInnen diese Arbeitsform erwarten.

Auf die Frage, wie viele Tage **sie zukünftig remote arbeiten wollen**, gaben 39 Prozent der befragten Studierenden an, dass sie zwei Tage für mobile Arbeit / Homeoffice erwarten, weitere 23 Prozent wünschen drei Tage. Lediglich 22 Prozent wollen gar nicht oder nur einen Tag in der Woche remote arbeiten.

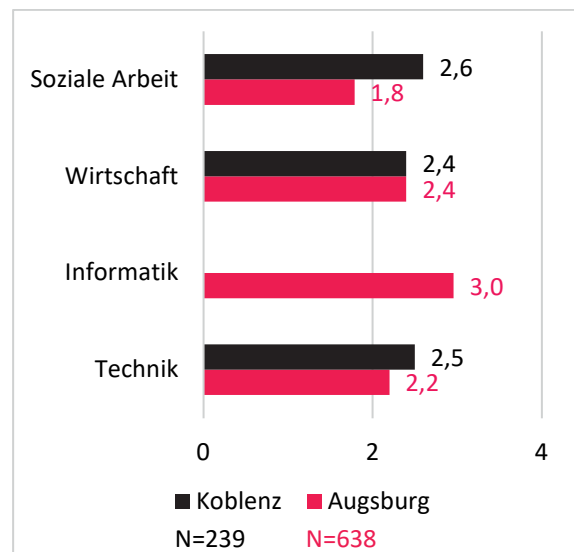


Abb. 7.1: Durchschnittlich erwartete Tage für mobile Arbeit nach Standort und Studienrichtung

Betrachten wir die erwarteten Tage für Arbeiten remote in Abbildung 7.1, so sehen wir sowohl zwischen den Studienorten und vor allem zwischen den einzelnen Studienrichtungen deutliche Unterschiede. Die meisten Tage zur flexiblen Arbeitsgestaltung wünschen sich die angehenden InformatikerInnen. Die AbsolventInnen dieser nur in Augsburg angebotenen Studienrichtung erwarten, im Schnitt 2,96 Tage flexibel remote zu arbeiten. Dies ist sicher darauf zurückzuführen, dass InformatikerInnen einen großen Teil ihrer Tätigkeiten digital erledigen können, möglicherweise auch darauf, dass Kommunikation und Kooperation für ihre Tätigkeit keine ganz so große Bedeutung haben wie in anderen Studiengängen.

**Auch die Studierenden der anderen Studienrichtungen wollen im Schnitt mindestens zwei Tage remote arbeiten.** Die einzige Ausnahme machen hier die Studierenden der Sozialen Arbeit in Augsburg mit 1,79 Tagen in der Woche. Allerdings hat dieser Wert aufgrund der geringen Fallzahl (N=14) keine besonders hohe Aussagekraft, kann aber auch auf die hohe Interaktionsnotwendigkeit mit KlientInnen/PatientInnen verweisen.

Wie wichtig den AbsolventInnen die **Möglichkeit zur mobilen Arbeit** oder dem Arbeiten aus dem Homeoffice ist, zeigt auch die Antwort auf die Frage, **was ein eher unattraktives Unternehmen bieten muss**, damit die Befragten dort dennoch anfangen würden. Hier gaben 52,9 Prozent der Befragten an, dass ihnen die Möglichkeit, flexibel den Arbeitsort wählen zu können, wichtig oder sehr wichtig ist.

#### Praxisperspektive:

Während vor der Pandemie die Option, einige Tage von zu Hause aus arbeiten zu dürfen, noch ein Punkt war, mit dem sich Arbeitgeber positiv differenzieren konnten, so hat sich dieser Punkt inzwischen zu einem Hygienefaktor gewandelt.

Die AbsolventInnen setzen eine flexible Form der Arbeitsorganisation als selbstverständlich voraus. **Die Diskussion dürfte weniger sein, ob remote gearbeitet werden kann, sondern wie lange und wo überall** (z.B. im Ausland als Urlaubsverlängerung).

Gerade Unternehmen, die aus anderen Gründen als unattraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden, sind sehr gut beraten, diesem Wunsch der Mitarbeitenden zumindest teilweise nachzukommen.

Nach einer höheren Bezahlung ist die Möglichkeit, den Arbeitsort zu flexibilisieren der größte – und deutlich günstigere – Hebel, die Attraktivität des Unternehmens konkret zu erhöhen.

Zudem dürften sich Fragen der Entfernung des Wohnortes vom Arbeitsort, der Fahrzeiten und eines möglichen Umzugs (s. Kapitel 6) entspannen, wenn man nur einige Tage pro Woche (oder gar pro Monat?) in Präsenz im Büro ist.

Dies bietet zusätzliche Chancen für Unternehmen in eher unattraktiven, ländlichen Regionen.

#### Virtuelle Teams für viele zwiespältig

Während die Arbeit im Team schon längst zur Selbstverständlichkeit für viele Berufstätige geworden ist, verlagert sich ein Teil der Teamarbeit immer stärker in den virtuellen Raum. Wenn Mitarbeitende einen beträchtlichen Teil ihrer Arbeitszeit nicht im Büro sind, gewinnt die virtuelle Zusammenarbeit zunehmend an Bedeutung. Was sind die Erwartungen der Befragten an die Arbeit in virtuellen Teams?

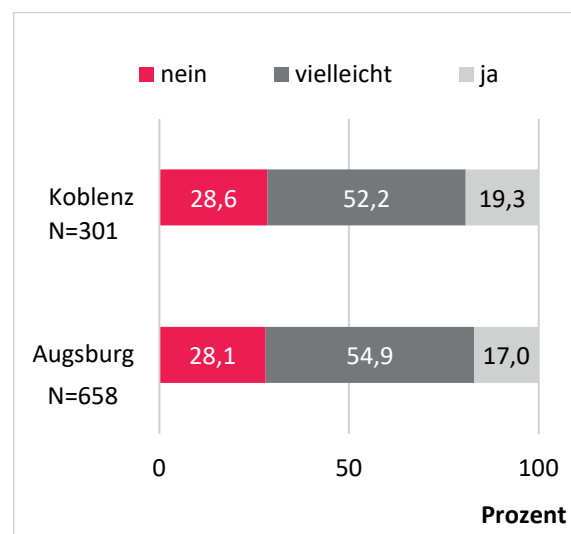


Abb. 7.2: Bereitschaft zur Arbeit in virtuellen Teams – Angaben in Prozent

Der Vergleich der Antworten in Abbildung 7.2 zeigt, dass sich nur eine Minderheit der Studierenden gar nicht vorstellen kann, im virtuellen Team zu arbeiten. Insgesamt lehnen es aber doch 28,3 Prozent der Befragten grundsätzlich ab. D.h., **obwohl die meisten selbst gerne an 2 – 3 Tagen pro**

### Woche flexibel arbeiten möchten, ist mehr als knapp jede/r Vierte nicht für virtuelle Teams zu haben.

Die Unterschiede zwischen den Studienorten Augsburg und Koblenz sind nicht besonders groß.

Die Mehrheit der Studierenden ist – trotz inzwischen mehrjähriger eigener Erfahrung in der Online-Lehre und der virtuellen Zusammenarbeit von studentischen Arbeitsgruppen wie bei Arbeitsstellen – dem virtuellen Arbeiten gegenüber zwiegespalten. Es wird also auf die konkrete Ausgestaltung und die Unterstützung durch den HR-Bereich ankommen.

Doch nur von einer Minderheit dürfte das Arbeiten in virtuellen Teams als klarer Nachteil empfunden werden.

- geeignete Formen der Zusammenarbeit und der synchronen wie **asynchronen Kommunikation** beim hybriden Arbeiten zu etablieren;
- das **Betriebsklima** als zentralen Aspekt der Arbeitgeberattraktivität trotz des geringen persönlichen Kontaktes zu fördern;
- die **Mitarbeiterbindung** auch in virtuellen Teams zu erreichen;
- **teamübergreifende Kommunikation** weiterhin sicherzustellen, damit ganzheitliches Denken, Innovation und Kreativität nicht leiden.

#### Praxisperspektive:

Umfangreiche Untersuchungen von Microsoft (Microsoft, 2021, Yang et al., 2021) legen nahe, dass Mitarbeitende, die selbst remote tätig sind oder mit KollegInnen zusammenarbeiten, die dies stark nutzen,

- länger arbeiten, wenn sie die KollegInnen nicht mehr regelmäßig persönlich sehen,
- stärker asynchrone Kommunikationsformen nutzen (Text-, Audio-, Videonachrichten, Mails, Instant Messages, Chats etc.),
- die Kommunikation mit KollegInnen außerhalb des eigenen Teams reduzieren.

Die diesbezüglichen **betrieblichen Herausforderungen** für die Zukunft werden darin bestehen,

- eine Form des hybriden Arbeitens zu entwickeln, die sowohl den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entspricht als auch den **Anforderungen der KundInnen / KlientInnen / PatientInnen und die wirtschaftlich tragfähig** ist;

### Trennung von Work und Life als übergreifender Trend

Die vorhergehenden Abschnitte haben gezeigt, dass die AbsolventInnen ein hohes Maß an Flexibilität bei der Wahl der Arbeitszeiten und des Arbeitsortes erwarten. Dieser Wunsch nach Flexibilität bedeutet aber nicht, dass die Übergänge zwischen Arbeitszeit und Freizeit auch flexibel bzw. fließend sein sollen. Im Gegenteil: Die überwiegende Mehrheit ist für eine strikte Trennung von Arbeit und Freizeit in ihrem Leben. Lediglich eine von zwanzig befragten Personen legt grundsätzlich keinen Wert auf eine solche Trennung.

Bei dem Wunsch nach der Trennung zwischen Beruflichem und Privatem sehen wir keinen nennenswerten Unterschied im Antwortverhalten zwischen den beiden Hochschulstandorten. Die Präferenzen sind weitestgehend identisch. Wie in Abbildung 7.3 aber deutlich wird, beobachten wir einen signifikanten Unterschied in den Präferenzen der Geschlechter.

Während bei den Männern 67,1 Prozent eine klare Trennung bevorzugen, sind es bei den Frauen 79,1 Prozent, ein deutlicher Unterschied von 12 Prozentpunkten. Dieser Unterschied ist umso interessanter, da er ein neues Phänomen ist. Abbildung 7.4 zeigt für den Standort Augsburg die Unter-

schiede im Antwortverhalten zwischen Männern und Frauen zwischen der Befragung 2021 und der vorigen Studie in 2017.

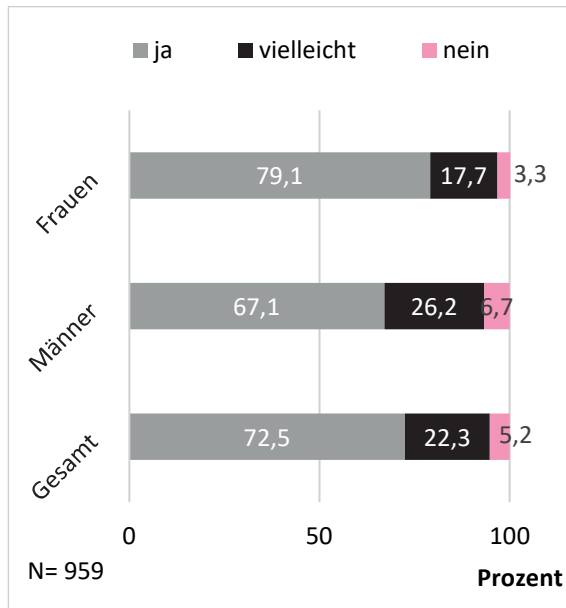


Abb. 7.3: Wunsch nach Trennung zwischen Freizeit und Arbeit (Stand 2021)

2017 unterschieden sich die Antworten der befragten Männer und Frauen nur um 2 Prozentpunkte, wobei die Männer mit 69,1 Prozent etwas häufiger für die Trennung plädierten. Im Jahr 2021 hingegen sinkt der Wert bei den Männern um 0,5 Prozentpunkte, bei den Frauen steigt der Wert um 11,4 Prozentpunkte auf 78,5 Prozent an. Da in Koblenz 2017 keine Befragung durchgeführt wurde, ist hier kein Zeitvergleich möglich. Das sehr ähnliche Antwortverhalten der AbsolventInnen 2021 legt aber die Vermutung nahe, dass nicht nur in Bayern Frauen neuerdings diese stärkere Trennung zwischen Beruf und Freizeit erwarten.

In der Coronapandemie haben Frauen deutlicher stärker unter der Doppelbelastung von Beruf und Haushalt gelitten als Männer (vgl. Hans-Böckler-Stiftung, 2021, S. 2). Die immer noch weit verbreitete Rollenverteilung, bei der Frauen einen deutlich größeren Anteil der Kindererziehung und Arbeiten im Haushalt übernehmen, führte dazu, dass Frauen sich stärker gleichzeitig um die Kinder und den Beruf kümmern mussten. In der Pandemie kam es zu einer Retraditionalisierung der Rollenmuster in den Familien.

Auch wenn die wenigsten der Studentinnen, die hier befragt wurden, selbst Kinder während des Studiums zu betreuen hatten, so könnte die Beobachtung einer starken Doppelbelastung von Frauen den Wunsch nach einer klaren Trennung von Beruf verstärkt haben.

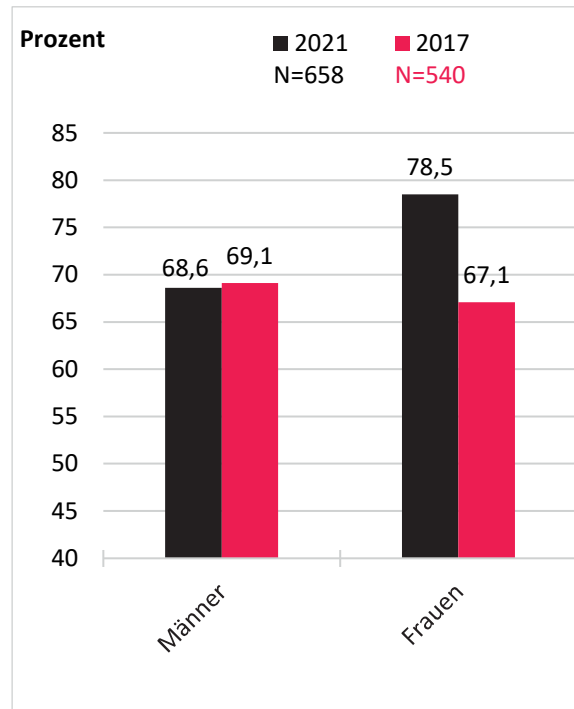


Abb. 7.4: Trennung von Arbeit und Freizeit im Geschlechter- und Zeitvergleich – nur Augsburg

**2,4 Tage**  
pro Woche will der Nachwuchs remote arbeiten können

**28,3 %**  
lehnen virtuelle Teams für sich ab,  
**54 %**  
sind noch unentschieden

## 8. BEWERBUNGSPROZESS ERFOLGREICH GESTALTEN

### Wer ist noch zu haben?

Unternehmen, die mit ihrer Ansprache darauf warten, dass die Studierenden ihren Abschluss in der Tasche haben, werden nur noch zwischen einer Minderheit an potenziellen KandidatInnen auswählen können. Zum Befragungszeitraum, also mehrere Monate vor dem Studienabschluss **haben 2021 bereits 28,7 Prozent der Studierenden eine feste Stellenzusage**. 31,6 Prozent sind sich unsicher, **39,8 Prozent haben noch kein Angebot und sind am Arbeitsmarkt frei verfügbar**. Bis zum Ende des Studiums dürfte ein beträchtlicher Anteil der noch unsicheren Angebote in Arbeitsverträge umgewandelt worden sein. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass es aus Sicht der Unternehmen sinnvoll ist, möglichst frühzeitig mit den potenziellen BewerberInnen in Kontakt zu treten. Wer das nicht tut, läuft Gefahr, das Nachsehen zu haben.

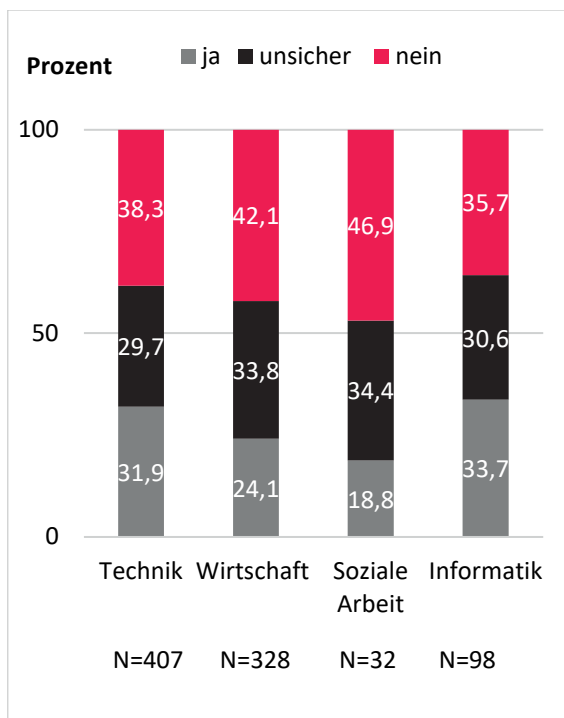


Abb. 8.1: Jobangebote bei den unterschiedlichen Studiengängen

Die Jobchancen unterscheiden sich zwischen den Studiengängen statistisch signifikant (s. Abbildung 8.1). Während nicht einmal ein Viertel der Studierenden in Wirtschaftsstudiengängen schon eine feste Stellenzusage besitzt, hat bei den IngenieurInnen und InformatikerInnen ein Drittel ein Angebot in der Tasche. Bei den Studierenden aus dem Bereich der Sozialen Arbeit sind es weniger als jede/r fünfte Studierende mit fester Stellenzusage.

Vergleicht man die Situationen zwischen den Standorten Augsburg und Koblenz, so ist auffällig, dass zum Befragungszeitpunkt lediglich ein knappes Viertel der Studierenden in Koblenz noch keine Stellenzusage hat, bei 44,9 Prozent ist die Zusage noch unsicher. In Augsburg hat mit 45,9 Prozent der Befragten fast die Hälfte der Befragten noch keine feste Zusage, bei 27,4 Prozent ist das Arbeitsangebot noch unsicher. Der Anteil der Studierenden, die schon eine feste Zusage haben, divergiert nicht so stark zwischen den Hochschulstandorten. Doch auch hier lag der Anteil der Zusagen in Koblenz mit 31,9 Prozent um 5,2 Prozentpunkte höher als in Augsburg.

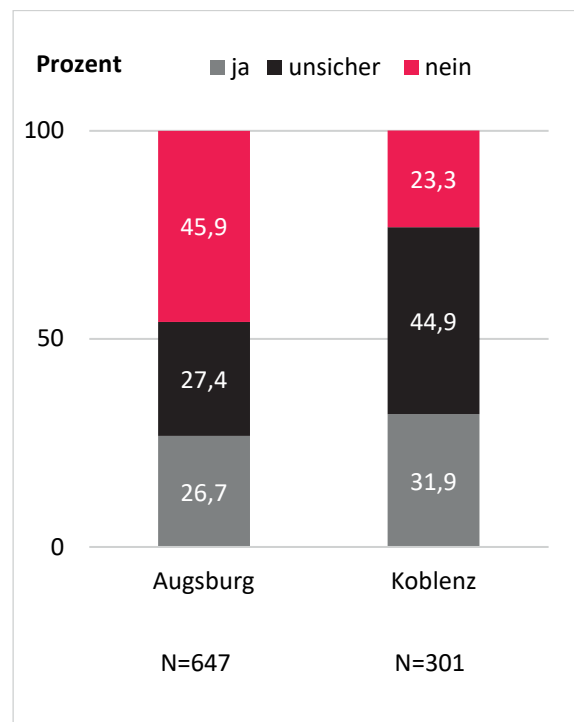


Abb. 8.2: Vergleich der Jobangebote zwischen den Hochschulstandorten

Die Befragungsergebnisse lassen vermuten, dass in Koblenz Unternehmen früher Zusagen machen als in Augsburg. Vor dem Hintergrund des stärkeren wirtschaftlichen Umfeldes in Augsburg und damit auch dem intensiveren Wettbewerb um die Studierenden sind diese Befunde überraschend.

### Arbeit während des Studiums als Sprungbrett für den Einstieg

Wie eben gesehen, hat ein Großteil der AbsolventInnen schon vor Ende des Studiums eine mehr oder weniger sichere Stellenzusage. Auf welchem Wege haben sie diese Zusage erhalten? Der **aktuelle Arbeitgeber** ist hier mit Abstand der häufigste Kanal, über den eine Stellenzusage erfolgte. 71,6 Prozent der Studierenden, die eine Stelle in Aussicht haben, haben diese bei ihrem aktuellen Arbeitgeber, bei dem sie als WerkstudentIn oder in einer anderen Form arbeiten. Hier sind deutliche Unterschiede zwischen den beiden Hochschulstandorten zu beobachten. In Koblenz waren es alle (100 Prozent), in Augsburg hingegen „nur“ 56,1 Prozent, die diesen Kanal angaben. Hierbei ist zu beachten, dass Mehrfachnennungen durch die Befragten möglich waren.

Das **Praktikumsunternehmen** war mit 51,9 Prozent der zweitwichtigste Kanal, über den es zu einem Stellenangebot kam. Hier lag der Wert der Koblenzer Studierenden 16,7 Prozentpunkte höher als der der Augsburger Studierenden. **Persönliche Kontakte** liegen auf dem dritten Platz mit 35,6 Prozent. Frühere Arbeitgeber spielen mit 28 Prozent genauso eine eher nachgeordnete Rolle wie auch die Kategorie „Sonstige“ (12,7 Prozent).

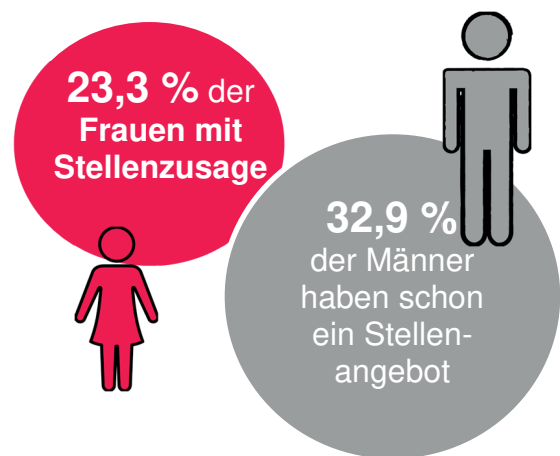
#### Praxisperspektive:

**Praktikumsstellen und Werkstudententätigkeiten** sind sehr effektive Möglichkeiten, um frühzeitig potenzielle Mitarbeitende an sich zu binden.

Auch wenn die Erkenntnis an und für sich nicht neu ist, so hat sie in Zeiten knapper Fachkräfte nichts an Bedeutung verloren. Dieses Instrument ist ganz im Gegenteil wichtiger denn je.

### Frauen immer noch eine vernachlässigte Zielgruppe

Wie auch die früheren Befragungen an der Hochschule Augsburg in den Jahren 2013 und 2017 zeigten, werden Frauen von den Unternehmen bei der Rekrutierung deutlich vernachlässigt. Trotz anhaltender Diskussion über die Schwierigkeit, passende Mitarbeitende zu finden, versäumen es Unternehmen immer noch, Frauen zu rekrutieren. Während 32,9 Prozent aller männlichen Studierenden in der Befragung eine Stellenzusage vorweisen konnten, war dies nur bei 23,3 Prozent der Frauen der Fall.



Mit 41,7 % liegt der Anteil der Studentinnen, die noch kein Stellenangebot bekommen haben, um 5,4 Prozentpunkte höher als der Anteil der männlichen Studenten ohne Stellenzusage. Die Unterschiede sind statistisch signifikant und sie gelten für alle Fakultäten.

### In allen Studiengängen haben Frauen signifikant schlechtere Chancen, ein Stellenangebot zu erhalten.

Dies ist umso ernüchternder, als Frauen sich selbst offensichtlich sowieso schon einen „Malus“ einkalkulieren und signifikant geringere Gehaltsforderungen als ihre männlichen Kommilitonen mit derselben Qualifikation stellen, wie in Kapitel 5 detailliert dargestellt wurde.

Die Abbildungen 8.3 bis 8.5 veranschaulichen das Gefälle bei den Jobangeboten für Männer und Frauen bei den unterschiedlichen Studienrichtungen. Die Unterschiede sind jeweils statistisch signifikant ( $p < .05$ ).

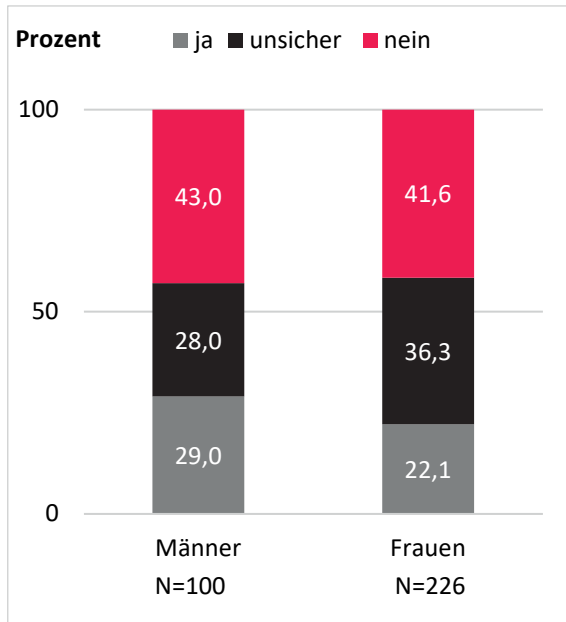


Abb. 8.3: Jobangebote für Männer und Frauen mit wirtschaftswissenschaftlicher Qualifikation

Bei den Wirtschaftsstudiengängen haben 29 Prozent der Studenten eine feste Zusage, von den Studentinnen hingegen nur 22 Prozent. Das Verhalten der Firmen ist hier nicht nachvollziehbar. Nicht nur erwarten die Studentinnen weniger Geld, sondern bringen im Schnitt auch noch bessere Noten und mehr Auslandserfahrung mit.

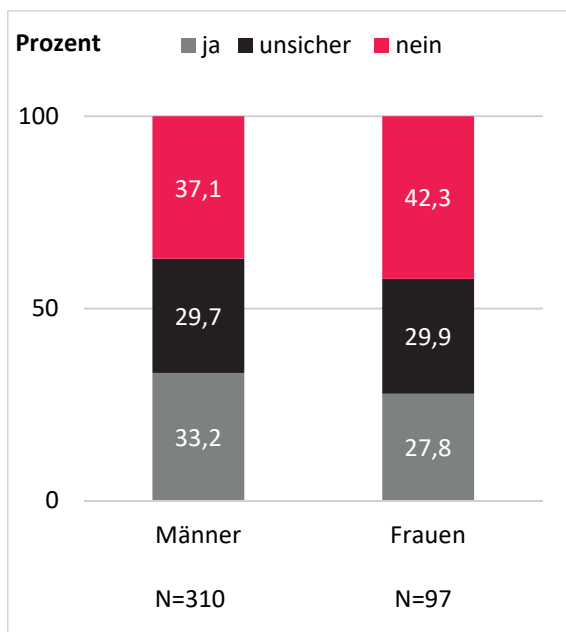


Abb. 8.4: Jobangebote für Ingenieure und Ingenieurinnen

Beim Blick auf die technischen Studiengänge (Abbildung 8.4) ist ebenfalls zu beobachten, dass Frauen deutlich seltener feste Stellenangebote haben. Mit 27,8 Prozent liegt die Zusagequote bei den Frauen sogar um 5,4 Prozentpunkte niedriger als bei den Männern.

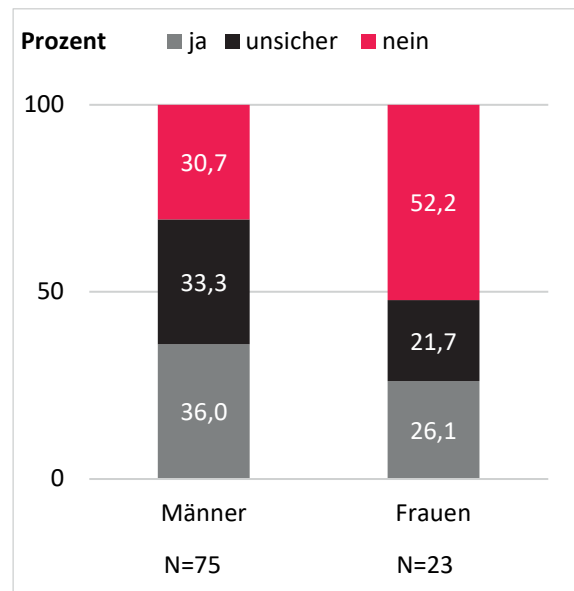


Abb. 8.5: Jobangebote für Informatiker und Informatikerinnen

Das Bild setzt sich ebenso in der Studienrichtung Informatik fort (Abbildung 8.5). Hier ist die Diskrepanz zwischen den Geschlechtern in puncto Stellenzusage noch eklatanter. Die Zusagequote bei den Männern liegt mit 36 Prozent zehn Prozentpunkte über der der Informatikerinnen. Dies umso erstaunlicher als gerade Informatik aktuell zu den besonders nachgefragten Qualifikationsprofilen zählt.

### Unternehmensentscheidungen werfen Fragen auf – handelt es sich um einen Mangel an männlichen Fachkräften?

Das heißt, auch die Frauen, die berufsbezogen vermeintlich alles richtig gemacht und sich für ein technisches Fach entschieden und in eine Männerdomäne gewagt haben, erhalten signifikant weniger Stellenangebote. Und dies, obwohl sie weniger Gehalt



fordern und bei diesen Qualifikationen von vielen Unternehmen ein deutlicher Fachkräftemangel beklagt wird.

Etliche Unternehmen müssen sich vor dem Hintergrund dieser Befragungsergebnisse die Frage gefallen lassen, ob es sich wirklich um einen Mangel an Fachkräften an sich oder eher um **einen Mangel an männlichen Fachkräften handelt?** Auch wenn Frauen in den technischen Berufen immer noch in der Minderheit sind, so ist es doch ein signifikantes Fachkräftepotenzial, das hier übergangen wird.

Bei den Studiengängen der Sozialen Arbeit ist die Fallzahl zu gering, um statistisch belastbare Aussagen treffen zu können. Aber auch hier hat ein höherer Anteil der Männer zum Zeitpunkt der Befragung eine feste Zusage als ihre Kommilitoninnen.

#### Praxisperspektive:

##### Rekrutieren Sie gezielt Frauen!

Rund jede zweite Informatikerin und über 40 Prozent der Ingenieurinnen und der Wirtschaftswissenschaftlerinnen sind noch zu haben.

Erweitern Sie gezielt Ihren Suchfokus! Bekämpfen Sie Stereotype und den sog. **unconscious Bias** in Ihrer Organisation und bei Ihren EntscheiderInnen!

#### Über welche Kanäle informieren sich die Studierende über potenzielle Arbeitgeber?

Welche Möglichkeiten sollten Firmen nutzen, um potenzielle Mitarbeitende über sich und über die offenen Stellen zu informieren? Abbildung 8.6 verdeutlicht, dass die **Homepage des Unternehmens mit Abstand die wichtigste Informationsquelle** ist. Mit 77,1 Prozent nutzen mehr als drei Viertel der Befragten diese Informationsquelle oft oder immer. Die Homepage und ggf. eine separate Karriereseite sind in vielen Fällen der **erste Eindruck**, den ein Unternehmen bei potenziellen Mitarbeitenden hinterlässt.

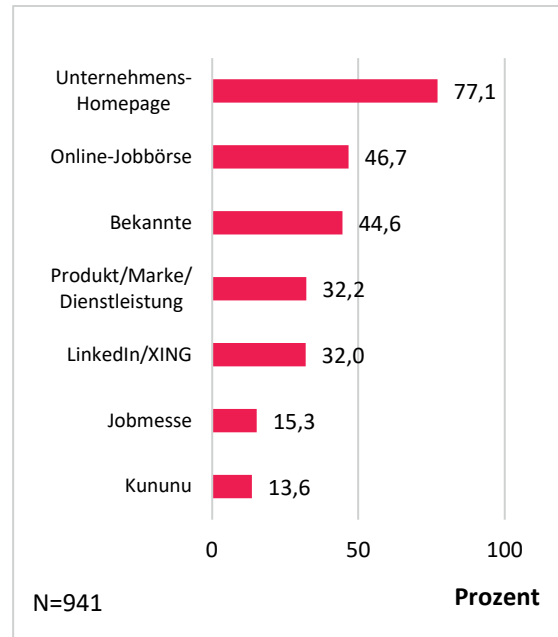


Abb. 8.6: Wie informieren sich die Studierenden über mögliche Arbeitgeber? (Antworten „immer“ und „oft“).

Da man nur eine Chance auf den ersten Eindruck hat und gerade High Potentials nur wenige Bewerbungen schreiben (müssen), ist es sehr wichtig, die eigene Homepage nicht nur für die KundInnen, sondern auch für potenzielle Mitarbeitende so attraktiv wie möglich zu gestalten.

Mit deutlichem Abstand auf dem zweiten Platz liegen **Jobbörsen** wie StepStone oder indeed mit 46,7 Prozent und auf dem dritten Platz die **Bekannt**en der AbsolventInnen mit 44,6 Prozent. Der Umstand, dass fast die Hälfte der AbsolventInnen den Bekanntenkreis als Informationskanal hat, zeigt wie wichtig das Unternehmensimage, Programme zu „Mitarbeitende werben Mitarbeitende“ und virales Marketing für die erfolgreiche Rekrutierung von neuen Mitarbeitenden sind.

**Produkt/Dienstleistungen** und die **Marke** sowie **Karrierenetzwerke** wie XING oder LinkedIn folgen auf Platz vier und fünf. Wie schon früher angeführt ist der Purpose des potenziellen Arbeitgebers bei der konkreten Stellensuche nicht von ganz so hoher Bedeutung wie es die Bekundungen der Generation Z zu ihren Werten vermuten lassen. Denn dann müssten Produkte/Marke/

Dienstleistungen stärker gewichtet sein. Des Weiteren spielen berufsbezogene Netzwerke für BerufseinsteigerInnen offensichtlich noch keine herausragende Rolle.

Auf den hinteren Plätzen finden sich die **Bewertungsplattform** kununu und – wahrscheinlich bedingt durch die Pandemie – **physische Jobmessen**. Diese werden im Schnitt nur von einem Siebtel der Studierenden oft oder immer genutzt. Die geringe Nutzung von kununu ist durchaus erstaunlich, da hier inzwischen zahlreiche Unternehmensbewertungen vorliegen. Dies mag dem Umstand geschuldet sein, dass die erste Stelle häufig beim Praktikumsunternehmen oder über eine Werkstudententätigkeit gefunden wird (s.o.). Dann liegen eigene Erfahrungen vor und die Bewertungen anderer treten in den Hintergrund.

### Weitere Studienergebnisse: TikTok überzeugt HochschulabsolventInnen nicht

Die Stellensuche findet bei der Generation Z überwiegend online statt. Nach dem Karrierebarometer der Recruiting Plattform JobTeaser verwenden 39 Prozent der StudentInnen und AbsolventInnen **Suchmaschinen** für die Arbeitgebersuche. In 30 Prozent der Fälle werden **Jobportale** herangezogen. Circa 13 Prozent informieren sich direkt auf der **Webseite** des Unternehmens (JobTeaser, 2022, S. 21).

Mehr als die Hälfte der Befragten nutzt mindestens einmal wöchentlich **Karrierenetze**, bevorzugt wird inzwischen eindeutig LinkedIn. Während hier knapp die Hälfte der StudienteilnehmerInnen aktiv ist, liegt die Verbreitung von XING nur noch bei 17 Prozent (ebd., S. 25).

Bezüglich der Beiträge sind bei 52 Prozent **Bilder mit integriertem Text** beliebt. 39 Prozent finden **Videos** ansprechend. Mit **TikTok**-Videos können jedoch die wenigsten HochschulabsolventInnen überzeugt werden. 78 Prozent der StudienteilnehmerInnen bewerten TikTok-Videos von Arbeitgebern als uninteressant (ebd., S. 24f.).

### Praxisperspektive:

Jeder in die **Homepage** investierte Euro ist an der richtigen Stelle investiert.

Die Homepage des Unternehmens bzw. die Karriereseite sind die zentralen Informationsstellen für BewerberInnen. Sie müssen attraktiv und aktuell gestaltet sein.

Videos, Testimonials, virtuelle Unternehmensrundgänge, aktuelle Stellenangebote, gute Suchfunktionen, Informationen für BewerberInnen und bei Auszubildenden durchaus auch für deren Eltern sind hier beispielhaft zu nennen.

Clickraten und Messung der Verweildauer können veranschaulichen, wo Optimierungsbedarf besteht.

**Persönliche Informationen und Empfehlungen** gelten als besonders glaubwürdig. **Programme wie „Mitarbeitende empfehlen Mitarbeitende“** sind deshalb besonders erfolgversprechend. Voraussetzung ist, dass die eigenen Mitarbeitenden mit dem Unternehmen als Arbeitgeber zufrieden sind.

Ermuntern Sie Ihre Mitarbeitenden, ihre Bekannten zu Bewerbungen aufzufordern. Sie gelten als glaubwürdige BotschafterInnen des Unternehmens und können neben fachlichen Aspekten auch die Unternehmenskultur vermitteln.

**Zufriedene Mitarbeitende** empfehlen das Unternehmen weiter. **Mitarbeiterbefragungen** helfen zu erkennen, ob und wenn ja wo Defizite bestehen.

### Bewerbungsprozess noch mit Verbesserungsmöglichkeiten

Wie zufrieden sind die AbsolventInnen mit der **Candidate Experience**, sprich den Touch Points entlang des gesamten Bewerbungsprozesses? Insgesamt beobachten wir hier keine allzu großen Unterschiede bei den Erfahrungen der Studierenden in Augsburg und Koblenz (s. Abbildung 8.7).

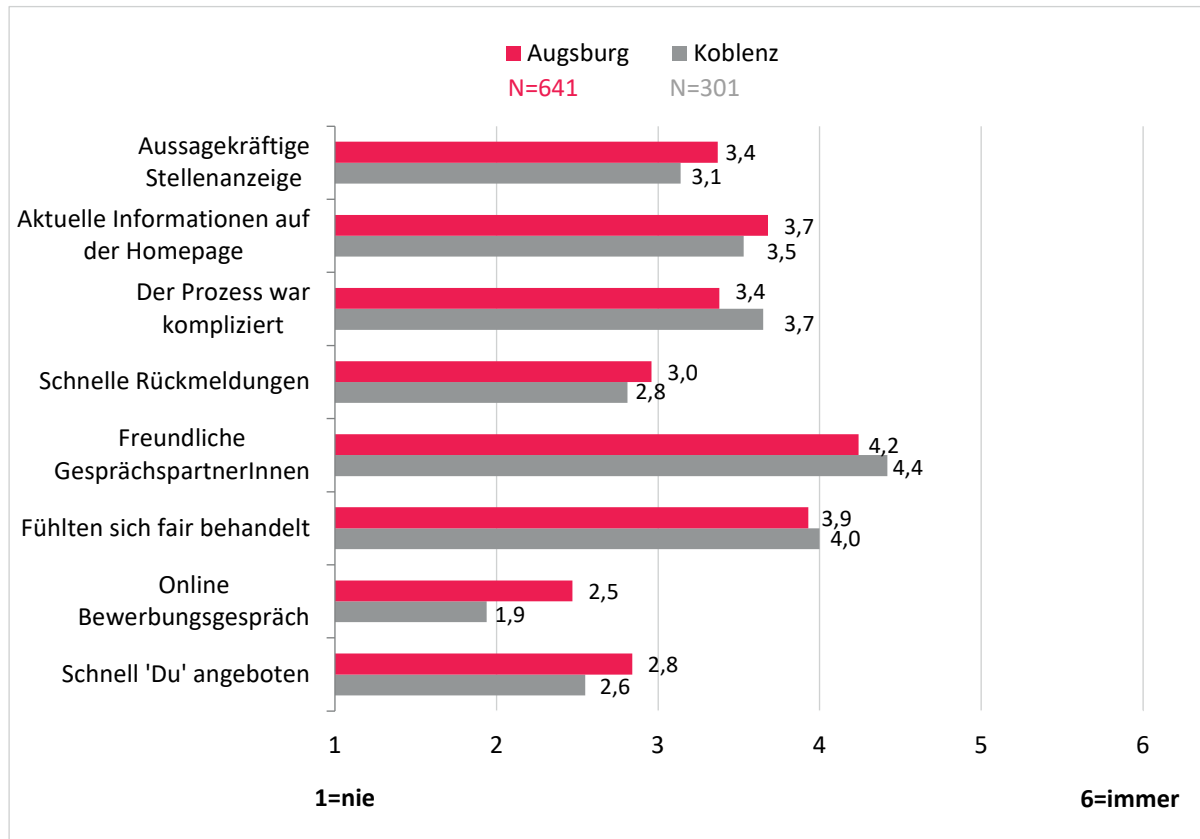


Abb. 8.7: Zufriedenheit mit dem Bewerbungsprozess nach Standorten

An beiden Standorten wurden die gleichen Aspekte aufgeführt, mit denen die Befragten mehr bzw. weniger zufrieden waren.

Die Werte 3,4 (Augsburg) und 3,1 (Koblenz) auf der 6er-Skala (1 = nie, 6 = immer) lassen sich so interpretieren, dass die Studierenden mit der **Aussagekräftigkeit der Stellenanzeige mittelmäßig** zufrieden sind, es also durchaus noch Raum für die Präzisierung der Aussagen gibt. Genauso wie es für Unternehmen Ressourcen bindet, Bewerbungen zu erhalten, die nicht auf die ausgeschriebene Stelle passen, ist es für die Bewerbenden unbefriedigend, wenn für sie nicht klar wird, ob sie mit ihren Stärken und Erfahrungen gewünscht sind und in das Anforderungsprofil passen.

Etwas besser schneidet die **Aktualität der Homepage** ab. Mit einem Mittelwert von 3,7 (3,5) in Augsburg (Koblenz) wird der Inhalt der Homepage häufig als aktuell bewertet. Da die Homepage ein zentraler Informationskanal für die Studierenden ist, ist diese

Bewertung erfreulich, aber gleichfalls ausbaufähig.

Oft wird **der Bewerbungsprozess als kompliziert** eingestuft. Die Mittelwerte von 3,4 (3,7) in Augsburg (Koblenz) zeigen, dass es aus Sicht der Bewerbenden Potenzial besteht, den Prozess einfacher und intuitiver zu gestalten.

Die **Rückmeldungen durch die Firmen** werden mit Mittelwerten von 3,0 (2,8) in Augsburg (Koblenz) als durchschnittlich eingeschätzt. Hier ergibt sich für Firmen mit schnelleren internen Entscheidungsprozessen die **Chance, sich gegenüber anderen Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil** auszuspielen.

Interessanterweise haben sich die Einschätzungen der Befragten zur **Schnelligkeit der Rückmeldungen** in den letzten acht Jahren nicht deutlich verbessert. Bei den Augsburger Studierenden waren 2013 nur 28,5 Prozent der Studierenden der Meinung, dass die Antworten oft oder immer schnell erfolgten. 2017 sank dieser Wert auf

18,7 Prozent, um dann 2021 auf 29,5 Prozent leicht über den Wert von 2013 anzuheben. Entweder haben hier Firmen in den letzten Jahren keine **Fortschritte** bei der **Optimierung ihrer Prozesse** gemacht oder die **Erwartungen der Studierenden** sind in der Zeit genauso stark gestiegen wie die Fortschritte der Firmen. Es wäre naheliegend, dass die Studierenden ihre Erfahrungen aus dem Online-Handel als Erwartungen an den Bewerbungsprozess bei den Firmen übertragen.

Befragungen zeigen, dass BewerberInnen sich den Abschluss des gesamten Prozesses von der eigenen Bewerbung bis zur Stellenzu- bzw. -absage innerhalb von 2 bis 4 Wochen wünschen (z.B. softgarden, 2020, S. 9f., Wald & Athanas, 2022, S. 19).

Mit der **Freundlichkeit der GesprächspartnerInnen** sind die Studierenden insgesamt sehr zufrieden. Mittelwerte von 4,2 (4,4) in Augsburg (Koblenz) zeigen, dass Firmen beim Umgang mit den Bewerbenden einen positiven Eindruck hinterlassen. Damit dürfte Freundlichkeit in den Gesprächen seitens der Studierenden als selbstverständlich und damit als Hygienefaktor eingestuft werden. Eine positive Abgrenzung gegenüber anderen Firmen ist damit nicht zu erwarten.

Mittelwerte von 3,9 in Augsburg und 4,0 in Koblenz zeigen, dass die **Fairness in der Behandlung** durch die Studierenden als insgesamt gut bewertet wird. Die empfundene Fairness hängt stark von der Transparenz des Prozesses ab.

Betrachtet man diese Ergebnisse zusammen mit den nicht ganz so positiven Ergebnissen zu den Fragen zum Bewerbungsprozess, so ist es weniger die Transparenz im Bewerbungsprozess, sondern die Art und Weise, wie der gesamte Prozess gestaltet ist, die bei den Befragten zu Unmut führt.

Auch in der Pandemie sind **Online-Bewerbungsgespräche** nicht zum Standard geworden. Hier zeigen sich die größten Unterschiede zwischen den Standorten Augsburg (MW = 2,5) und Koblenz (MW = 1,9). Studierende der Hochschule Koblenz werden

signifikant seltener zu Online-Gesprächen eingeladen als die Studierenden in Augsburg. Es lässt sich nur mutmaßen, welche Faktoren gerade bei diesem Punkt zu diesen Unterschieden führen.

Das **Duzen** schon im Bewerbungsgespräch ist keine Seltenheit mehr. Mittelwerte von 2,8 in Augsburg und 2,6 in Koblenz sind Anzeichen dafür, dass ein „Du“ im Bewerbungsgespräch zwar kein Standard ist, aber in vielen Fällen doch angewandt wird. Die vorliegenden Daten erlauben allerdings keine Aussage darüber, in welchen Branchen oder Unternehmensgrößen ein „Du“ besonders häufig angeboten wird und wie dies die Betroffenen im Auswahlprozess bewerten.

#### Praxisperspektive:

**Freundlichkeit und Fairness** im Bewerbungsprozess werden von den Studierenden schon als gut bis sehr gut erlebt. Hier gibt es wenige Möglichkeiten, sich als Unternehmen vom Wettbewerb weiter positiv abzusetzen. Stattdessen sollten sich Firmen in erster Linie auf diese Punkte konzentrieren:

- **Aussagefähigkeit gewinnt:**

Die **Stellenanzeige** sollte so aktuell und spezifisch wie möglich sein, die Anforderungen an die Bewerbenden sehr präzise formuliert werden. Dazu gehört auch, die eigenen Benefits klar zu kommunizieren.

- **Schnelligkeit gewinnt:**

Die BewerberInnen haben sehr hohe Erwartungen an eine schnelle Reaktion auf ihre Bewerbung und Rückfragen. Wer schnell ist, punktet.

- **Einfachheit gewinnt:**

Ein einfacher und intuitiver Bewerbungsprozess bietet die Möglichkeit, einen starken Eindruck als Arbeitgeber zu vermitteln, sich von anderen Firmen positiv abzusetzen, die Barriere, sprich den Aufwand für eine Bewerbung zu reduzieren und so mehr Bewerbungen zu generieren.



## QUELLENVERZEICHNIS

- Arbeitgeber-ranking.de (2022). Deutschlands attraktivste Arbeitgeber und Hochschulen. <https://www.arbeitgeber-ranking.de/rankings#student-ranking>. Abrufdatum 20.06.2022.
- Bellmann, L., Ebbinghaus, M., Fitzenberger, B., Gerhards, C., Gleiser, P., Hensgen, S., Kagerl, C., Kleifgen, E., Leber, U., Moritz, M., Roth, D., Schierholz, M., Stegmaier, J. & Umkehrer, M. (2021). Der Mangel an Bewerbungen bremst die Erholung am Arbeitsmarkt. <https://www.iab-forum.de/der-mangel-an-bewerbungen-bremst-die-erholung-am-ausbildungsmarkt/?pdf=23992>. Abrufdatum 20.04.2022.
- BMBF (Hrsg.) (2022). Berufsbildungsbericht 2022. [https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2022/berufsbildungsbericht-2022.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=1](https://www.bmbf.de/SharedDocs/Downloads/de/2022/berufsbildungsbericht-2022.pdf?__blob=publicationFile&v=1). Abrufdatum 06.05.2022.
- charly media (Hrsg.) (2021). Die beliebtesten Branchen unter Studierenden – die große charly Studie. [https://uploads-ssl.webflow.com/5e9f091a99cbce4b3cd09756/61f949e8f2347aedcb565d03\\_charly\\_Branchen%20Survey\\_White%20Paper.pdf](https://uploads-ssl.webflow.com/5e9f091a99cbce4b3cd09756/61f949e8f2347aedcb565d03_charly_Branchen%20Survey_White%20Paper.pdf). Abrufdatum 15.03.2022.
- Dengler, K. & Matthes, B. (2021). Folgen des technologischen Wandels für den Arbeitsmarkt: Auch komplexere Tätigkeiten könnten zunehmend automatisiert werden. IAB Kurzbericht, 13/2021, Nürnberg. <https://www.iab.de/194/section.aspx/Publikation/K210706KMU>. Abrufdatum 26.04.2022.
- Hans-Böckler-Stiftung (2021). Frauen in der Coronakrise stärker belastet. Nr. 01/2021. <https://www.boeckler.de/de/boeckler-impuls-frauen-in-der-coronakrise-starker-belastet-29949.htm>. Abrufdatum 15.02.2022.
- Hinz, J. & Heinen, M. (2021). EY Jobstudie 2021: Karriere und Wechselbereitschaft: Ergebnisse einer Befragung von mehr als 1.500 Beschäftigten in Deutschland. [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de\\_de/news/2021/12/ey-jobstudie-karriere-2021.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2021/12/ey-jobstudie-karriere-2021.pdf). Abrufdatum 26.04.2022.
- IfD Allensbach (2021). Generationen in Deutschland nach Umfrage zu Wertorientierungen und Lebenseinstellungen, die wichtig und erstrebenswert sind nach Generationen im Jahr 2021. Statista. <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1136705/umfrage/umfrage-zu-wertorientierungen-und-lebenseinstellungen-nach-generationen/>. Abrufdatum 21.03.2022.
- Institut für Arbeitsmarktforschung (2022). IAB-Stellenerhebung. Aktuelle Ergebnisse. <https://www.iab.de/de/befragungen/stellenangebot/aktuelle-ergebnisse.aspx>. Abrufdatum 17.02.2022.
- JobTeaser (Hrsg.) (2021). Wie sich die Pandemie auf Studium und Jobeinstieg auswirkt und was das Recruiting davon lernen kann. Karrierebarometer Young Talents 09/2021. <https://recruiter.jobteaser.com/de/karrierebarometer-ws2021/>. Abrufdatum 29.04.2022.
- JobTeaser (Hrsg.) (2022). Wie die Pandemie den Arbeitsmarkt aus Sicht der Gen Z verändert. JobTeaser Karrierebarometer Young Talents Sommersemester 2022. [https://recruiter.jobteaser.com/de/karrierebarometer-2022/?utm\\_source=database&utm\\_medium=blog&utm\\_campaign=de\\_2022\\_karrierebarometer](https://recruiter.jobteaser.com/de/karrierebarometer-2022/?utm_source=database&utm_medium=blog&utm_campaign=de_2022_karrierebarometer). Abrufdatum 29.04.2022.
- Klem, T., Zagar, S. & Stöckl, C. (2021). azubi.report 2021: Die große Studie zur Situation von Auszubildenden in Deutschland. <https://recruiting.ausbildung.de/azubi-report>. Abrufdatum 15.04.2022.

- Klinger, S. & Fuchs, J. (2020). Wie sich der demografische Wandel auf den deutschen Arbeitsmarkt auswirkt, IAB-Forum, 2. Juni 2020. <https://www.iab-forum.de/wie-sich-der-demografische-wandel-auf-den-deutschen-arbeitsmarkt-auswirkt/>. Abrufdatum 15.02.2022.
- Microsoft (2021). 2021 Work Trend Index: Annual Report. The Next Great Disruption Is Hybrid Work – Are We Ready? Online verfügbar unter <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>. Abrufdatum 15.12.2021.
- Papasabbas, L. & Pfuderer, N. (2021). New Work: Die Generation Z in der Arbeitswelt von morgen. Eine Trendstudie des Zukunftsinstituts im Auftrag von Peek & Cloppenburg KG, Düsseldorf. Zukunftsinstitut GmbH; Peek & Cloppenburg. <https://karriere.peek-cloppenburg.de/sites/default/files/newwork.pdf>. Abrufdatum 02.03.2022.
- Randstad (Hrsg.) (2021a). Employer Brand Research 2021: Bericht Deutschland. <https://www.randstad.de/hr-portal/employer-branding/employer-brand-research/laenderbericht/>. Abrufdatum 14.04.2022.
- Randstad Deutschland (Hrsg.) (2021b). NEW WORK Trendreport: #1 - Wofür arbeiten wir und was ist uns wichtig? <https://www.randstad.de/s3fs-media/de/public/2021-10/randstad-new-work-trendreport-1.pdf>. Abrufdatum 02.03.2022.
- Regnet, E. (2019). Best Agers. Arbeitssituation, Gesundheit und Karriereerwartungen. Augsburg. DOI: <https://doi.org/10.23779/0005>.
- Regnet, E. (2022). Arbeitgeberattraktivität im Wandel: Von der Generation Y zur Generation Z. Erwartungen an den Beruf und eigene Leistungsbereitschaft. Augsburg. DOI: <https://doi.org/10.23779/0010>.
- Schuß, E., Christ, A., Oeynhausens, S., Milde, B., Flemming, S. & Granath, R. (2021). Die Entwicklung des Ausbildungsmarktes im Jahr 2021: Analysen auf Basis der BIBB-Erhebung über neu abgeschlossene Ausbildungsverträge und der Ausbildungsmarktstatistik der Bundesagentur für Arbeit zum Stichtag 30. September. [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/ab11\\_beitrag\\_ausbildungsmarkt-2021.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/ab11_beitrag_ausbildungsmarkt-2021.pdf). Abrufdatum 21.03.2022.
- Seegers, P. K., Hartmann, S. & Vater, T. (2021). MIETEN, WOHNEN, MIGRATION: Aktuelle Zahlen zum studentischen Leben in Deutschland: Sommersemester 2021. Köln/Maastricht. jobvalley. [https://jobvalley.com/pdf/mieten\\_wohnen\\_migration\\_sonderauswertung\\_fachkraft2030.pdf](https://jobvalley.com/pdf/mieten_wohnen_migration_sonderauswertung_fachkraft2030.pdf). Abrufdatum 22.04.2022
- Simon, O. (2020a). EY Studierendenstudie 2020: StudentInnen in Deutschland: Attraktive Regionen für den Berufseinstieg. [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de\\_de/news/2020/12/ey-studierenden-studie-2020-bundeslaender.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2020/12/ey-studierenden-studie-2020-bundeslaender.pdf). Abrufdatum 14.04.2022.
- Simon, O. (2020b). EY Studierendenstudie 2020: StudentInnen in Deutschland: Werte, Ziele, Perspektiven. [https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de\\_de/news/2020/10/ey-studierenden-studie-2020-ziele-werte-perspektiven.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/news/2020/10/ey-studierenden-studie-2020-ziele-werte-perspektiven.pdf). Abrufdatum 14.04.2022.
- Softgarden e-recruiting (2020). Umfrage: Candidate Experience 2020. Teil 2: Bewerbungsprozesse und Kandidatenwahrnehmung. <https://softgarden.com/de/studie/teil-2-candidate-experience-2020/>. Abrufdatum 10.06.2022.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg.) (2021). Bildung und Kultur: Studierende an Hochschulen (Reihe 4.1). [https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publikationen/Downloads-Hochschulen/studierende-hochschulen-endg-2110410217004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Hochschulen/Publikationen/Downloads-Hochschulen/studierende-hochschulen-endg-2110410217004.pdf?__blob=publicationFile). Abrufdatum 28.04.2022.
- Trendence (2021). Deutschlands 100 attraktivste Arbeitgeber für Studierende (Ausgabe 2022). <https://www.arbeitgeber-ranking.de/magazine>. Abrufdatum 07.06.2022.

- Ullrich, F. & Beck, C. (2021). Azubi-Recruiting Trends 2021. <https://www.test-systeme.de/studie-2021>. Abrufdatum 29.04.2022.
- Universum (2022). Die Attraktivsten Arbeitgeber Deutschlands: Studierende 2022. <https://universumglobal.com/de/studentsurvey2022/>. Abrufdatum 20.06.2022.
- Wald, P.M. & Athanas, C. (2022). Candidate Experience Studie 2021/22. <https://www.stellenanzeigen.de/arbeitgeber/vorteile/studien/candidate-experience-studie-2022/>. Abrufdatum 10.06.2022.
- XING E-Recruiting (2022). XING Studie: Jeder Vierte kündigt Job ohne neue Stelle in Aussicht zu haben. Hamburg. <https://www.new-work.se/de/newsroom/pressemitteilungen/2022-xing-studie-jeder-vierte-kuendigt-job-ohne-neue-stelle-in-aussicht%20zu%20haben>. Abrufdatum 12.04.2022.
- Yang, L. et al. (2021). The effects of remote work on collaboration among information workers. In *Natur Human Behaviour*, Sept. 2021. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>.
- Zagar, S., Klem, T., Stein, F. & Hansen, A. (2022). Startklar 2022: Die Schülerstudie von Ausbildung.de. <https://recruiting.ausbildung.de/schuelerstudie>. Abrufdatum 28.04.2022.



## BISHERIGE STUDIEN

Die Studien

**Arbeitgeberattraktivität 2013** – Herausgeber Professoren Dr. Christian Lebreuz & Dr. Erika Regnet

**Arbeitgeberattraktivität 2017** – Herausgeberin Prof. Dr. Erika Regnet

**Arbeitgeberattraktivität 2021** – Herausgeberin Prof. Dr. Erika Regnet  
und

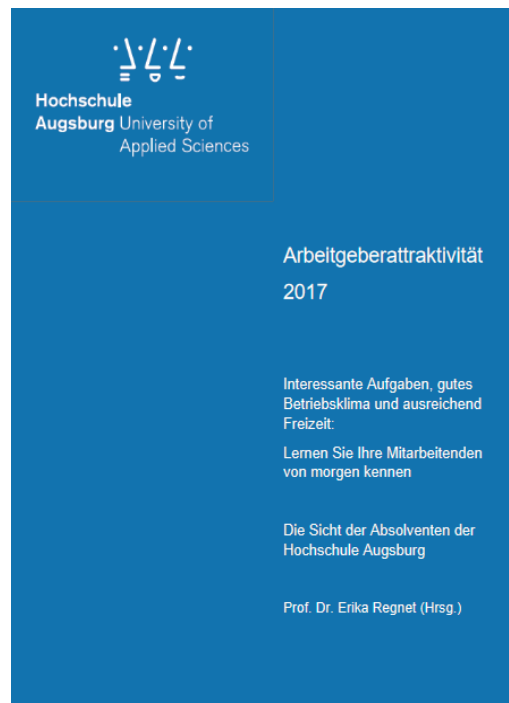
**Arbeitgeberattraktivität im Wandel: Von der Generation Y zur Generation Z** –  
Autorin Prof. Dr. Erika Regnet

finden Sie hier:

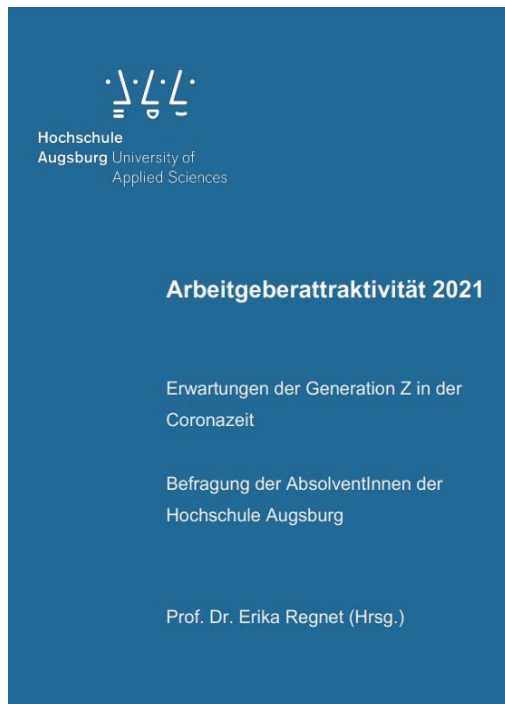
<https://www.hs-augsburg.de/Wirtschaft/Personalmanagement.html>



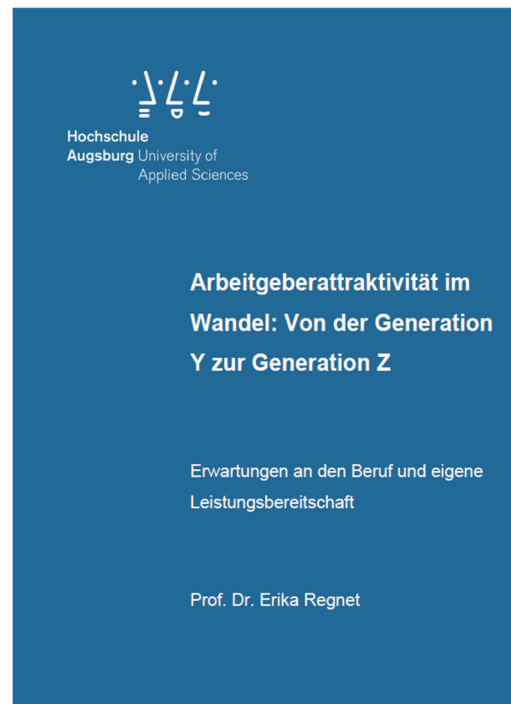
DOI:  
<https://doi.org/10.23779/0001>



DOI:  
<https://doi.org/10.23779/0002>



DOI:

<https://doi.org/10.23779/0009>

DOI:

<https://doi.org/10.23779/0010>

Unterstützt wurden die Studie „Arbeitgeberattraktivität nach der Pandemie – Erwartungen der HochschulabsolventInnen an Beruf und Karriere“ und ihre Publikation durch HSA\_transfer, die Agentur für kooperative Hochschulprojekte im Rahmen der Bund-Länder-Initiative „Innovative Hochschule“.





### Hochschule Augsburg

Bildnachweis: Martin Duckek, Ulm

Online verfügbar unter: <https://www.hs-augsburg.de/Kurzportrait.html>



### Hochschule Koblenz

Bildnachweis: Foto: Hochschule Koblenz



**Hochschule  
Augsburg** University of  
Applied Sciences

