

Hochschule Merseburg (FH)
University of Applied Sciences

HOME
HOCHSCHULE
MERSEBURG^{FH}

University of
Applied Sciences



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Fachgebiet Personalmanagement

Bachelorarbeit
zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B.A.)

**Work Life-Balance als Element des unternehmerischen Personalmanagements:
Theoretische Grundlagen und deren Umsetzung in der Praxis im Kontext der
Generation Y**

vorgelegt bei

Prof. Ulrich Schindler

Zweitprüfer: Prof. Dr. Klaus Jürgen Heimbrock

eingereicht von

Nicole Latz
Gerhard-Fritz-Weg 1
06667 Weißenfels
Tel.: 0173/9978078
E-Mail: nicole_latz@web.de

Matrikel: 19024, BFBW, WIW
Abgabetermin: bis 06.04.2017

Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung.....	2
1.3 Vorgehensweise und Aufbau	3
2 Generationen in der Arbeitswelt.....	5
2.1 Generation Baby Boomer	7
2.2 Generation X.....	8
2.3 Generation Y.....	9
3 Prägende Einflussfaktoren	14
4 Anforderungen der Generation Y an den Arbeitgeber	20
4.1 Flexibilität und Selbstbestimmung	20
4.2 Vereinbarkeit Beruf und persönlichen Interessen (Work-Life-Balance).....	21
4.3 Respekt und Anerkennung.....	22
4.4 Kooperativer Führungsstil und leistungsgerechtes Entgelt	23
4.5 Kollegiales Umfeld und Zusammenarbeit	23
4.6 Weiterbildungsmöglichkeiten und Karriere	24
5 Theoretische Grundlagen Work-Life-Balance (WLB)	25
5.1 Begriffsklärung Work-Life-Balance.....	25
5.2 Maßnahmen der Work-Life-Balance	28
5.2.1 Flexible Modelle	28
5.2.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement.....	30
5.3 Wirkungen von Work-Life-Balance Maßnahmen	30
6 Empirische Erhebungen über die Generation Y	32
6.1 Studie Kienbaum Institut @ ISM – Absolventen 2015 unter die Lupe genommen..	32
6.2 McDonald’s Ausbildungsstudie 2015	38

7	WLB Konzept als Arbeitgeberattraktivität für die Generation Y	45
7.1	Verständnis und Akzeptanz der Work-Life-Balance und Generationen	46
7.2	Bedarfsanalysen zur Work-Life-Balance Entwicklung	48
7.2.1	Personalanalyse	49
7.2.2	Mitarbeiterbefragung.....	49
7.2.3	Auswertung der Analysen	50
7.3	Festlegung von Handlungsmaßnahmen	51
7.4	Planung und Umsetzung	52
7.5	Evaluation der eingeführten Maßnahmen.....	53
8	Fazit und Ausblick	54
	Anhangverzeichnis	58
	Literaturverzeichnis.....	80
	Internet-Quellenverzeichnis	82

Darstellungsverzeichnis

Darstellung 1: Generationsüberblick nach Mangelsdorf.....	6
Darstellung 2: Generationsüberblick nach Hurrelmann und Albrecht.....	7
Darstellung 3: Lebenswelten der 14- bis 17Jährigen in Deutschland	10
Darstellung 4: Lebenswelten der unter 30Jährigen im Vergleich	12
Darstellung 5: Entwicklungsebenen.....	14
Darstellung 6: Familienverständnis von 20- bis 39Jährigen, 2013	18
Darstellung 7: Erwartungen an das Unternehmen aus Mitarbeitersicht.....	27
Darstellung 8: Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation	29
Darstellung 9: Werte und Ziele der Absolventengeneration 2015	34
Darstellung 10: Präferierte Eigenschaften und Angebote des Arbeitgebers	35
Darstellung 11: Merkmale optimaler Arbeitstätigkeit	35
Darstellung 12: Studiendesign im Überblick	40
Darstellung 13: Auszug zu der Frage: Was ist wichtig im Leben?	41
Darstellung 14: Erwartungen an die berufliche Tätigkeit	43
Darstellung 15: Work-Life-Balance Konzept: Implementierungsprozess	46

1 Einleitung¹

1.1 Problemstellung

Arbeitgeberattraktivität hat in den vergangenen Jahren verstärkt an Bedeutung im Personalmanagement gewonnen. Aufgrund des Wertewandels der Generationen, des demografischen Wandels und der damit verbundene Fachkräftemangel wird die Gewinnung von Mitarbeiter für die Unternehmen zunehmend erschwert. Qualifizierte Mitarbeiter zu werben und zu binden, stellt die Unternehmen vor eine große Herausforderung. Eine neue Generation tritt immer mehr in den Fokus der Öffentlichkeit: Die Generation Y, eine Gesellschaft, die in den 1980er Jahren bis ins Jahr 2000 geboren wurden und sich vor allem durch ihre hohen Ansprüche gegenüber dem Arbeitgeber sowie der hohen Wechselbereitschaft auszeichnet und nicht mehr bereit ist, ihre Arbeitsleistung ein Leben lang in einem einzigen Unternehmen zur Verfügung zu stellen.² Zu dieser Generation gibt es eine Menge an Literatur, Artikeln und verschiedenste Studien. Eine einheitliche Definition lässt sich in der Literatur nicht finden. Auch werden Sie gegenüber den anderen Generationen kritisch dargestellt. Sie [...] bringen hohe Erwartungen, Forderungen und Hoffnungen in den Arbeitsmarkt.³ So werden sie als wenig loyal, verwöhnt und anspruchsvoll dargestellt. Sie wird oft „Generation Why“ genannt, weil sie Verhältnisse und Vorstellungen, die bisher als selbstverständlich galten, in Frage stellt.⁴

Durch eine intensive Auseinandersetzung mit der Generation Y in der Literatur und in den Medien, werden all die in der Zeit Geborenen in eine Schublade gesteckt. Die Frage ist hier, ob dies mit Recht so kritisch betrachtet werden sollte. Die Generation Y besteht aus Individuen mit verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen und Lebenswelten.

Es stellt sich nun die Frage, wie sich die Generation passend beschreiben lässt und welche Anforderungen sie tatsächlich an die Arbeitgeber stellt. Zudem besteht unter der jungen Generation Bedenken, dass der Aufbau einer eigenen Familie, Zeit für Freunde und Freizeitaktivitäten sowie die Regenerierung der eigenen Kraftreserven sich nicht mit dem zukünftigen Beruf vereinbaren lässt.⁵ Selbstverwirklichung und Vereinbarung von Beruf und Familie spielt für die Generation Y eine zentrale Rolle. Dabei ist zu hinterfragen, ob Beruf

¹ Der gesamte Text bezieht sich ausschließlich auf Deutschland. Der Einfachheit und Lesbarkeit halber, wird im Folgenden weitgehend auf die Unterscheidung der männlichen und weiblichen Form verzichtet.

² Vgl. Parment A., 2009, S. 21.

³ Parment A., 2013, S. 3.

⁴ Vgl. Parment A., 2013, S. 1.

⁵ Vgl. Kruse, 2009, S. 1.

und Familie in der heutigen Zeit wirklich noch getrennt werden kann, da es immer schwieriger wird eine Balance zwischen den beiden Lebensbereichen herzustellen. Die Arbeitgeberattraktivität eines Unternehmens wird nun zusätzlich an den angebotenen Maßnahmen zur Erreichung einer ausgeglichenen Work-Life-Balance gemessen.⁶

Wollen die Unternehmen die Generation Y als Mitarbeiter gewinnen, müssen sie sich mit ihr auseinandersetzen, sie analysieren und auf die Wünsche und Erwartungen eingehen. Möglicherweise müssen die Arbeitsbedingungen angepasst werden, um sich als attraktiver Arbeitgeber zu profilieren und die jungen Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden.

1.2 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist es, das Bild der Generation Y, welches in der Literatur und in den Medien aufgezeigt wird, darzustellen, zu analysieren und kritisch zu hinterfragen. Zunächst werden die drei Generationen, welche auf dem Arbeitsmarkt tätig sind, charakterisiert. Die Generation Y wird dabei genauer betrachtet und die Einflussfaktoren, die sie prägen, beschrieben.

Danach werden deren Anforderungen der jungen Generation an den Arbeitgeber dargelegt. Die Generation Y steht dabei als Arbeitnehmer stärker im Fokus. Eine zentrale These wird sein, dass die Generation Y berufliche Anforderungen stellt, die im Einklang mit den eigenen Werten und Interessen stehen. Abgeleitet aus den Anforderungen, wird die Work-Life-Balance thematisiert. Darüber hinaus werden zwei Studien zum Thema Wünsche und Erwartungen der Generation Y an die Arbeit und den Arbeitgeber aufgegriffen. Diese sollen Aufschluss bezüglich Übereinstimmung über die in der Literatur genannten Merkmale und Anforderung der jungen Gesellschaft geben und belegen.

Unternehmen sind gefordert, Lösungen zum richtigen Umgang mit den Mitarbeitern der Generation Y zu entwickeln. Zu diesem Zweck wird ein Work-Life-Balance Konzept erstellt, nach dem sich Unternehmen richten können, um den Ansprüchen und Vorstellungen der Generation Y gerecht zu werden.

⁶ Vgl. Kruse, 2009, S. 1.

1.3 Vorgehensweise und Aufbau

Nachdem nun mit der Problemstellung und Zielsetzung im ersten Kapitel in die Thematik der Bachelorarbeit eingeführt wurde, geht es im zweiten Kapitel um wissenschaftliche Erkenntnisse über die Charakterisierung der Generationen, die aktuell in der Arbeitswelt tätig sind. Die Zielgruppendefinition basiert auf vorliegender Literatur. Zu den Generationen zählen Baby Boomer, Generation X und Generation Y. Der Fokus liegt dabei auf der Generation Y mit ihren Werten und Ansichten als Arbeitnehmer.

Im dritten Kapitel werden bedeutende Einflussfaktoren, die die Generation Y prägen, vorgestellt. Hierbei geht es um den Wandel auf der gesellschaftlichen, unternehmerischen und individuellen Ebene - eine veränderte, vernetzte und transparente Welt, in der die Generation Y aufgewachsen ist, mit ausgeprägtem Individualismus und vielen verschiedenen Wahlmöglichkeiten.

Das vierte Kapitel beschreibt die Anforderungen dieser Generation an den Arbeitgeber. Als Basis wurden hier Literatur sowie Beiträge aus Internetquellen herangezogen. Eine Vollständigkeit kann dabei nicht erreicht werden und die behandelten Aspekte können nur Ausschnitte aus den jeweiligen Wissensbereichen sein.

Aufbauend auf die Erkenntnisse der Anforderung der jungen Generation wird die Work-Life-Balance als wichtigstes Kriterium der jungen Generation thematisiert. Nachdem versucht wird, den Begriff zu definieren, werden Maßnahmen einer Work-Life-Balance vorgestellt und die Wirkungen auf Arbeitnehmer und –geber erarbeitet.

Zu den erarbeiteten theoretischen Teil werden nun im Kapitel sechs zwei empirische Studien aus dem Jahr 2015 zum Thema Erwartungen der Generation Y an den Arbeitgeber vorgestellt. Hierbei werden die im vorangegangenen Kapitel beschriebenen Anforderungen an den Arbeitgeber überprüft und abweichende Wünsche der Teilnehmer hinsichtlich ihres Arbeitslebens dargelegt.

Anschließend wird im Kapitel sieben ein Work-Life-Balance Konzept vorgestellt, wie es Unternehmern strategisch, inhaltlich und methodisch gelingen kann, die Arbeitgeberattraktivität zu erhöhen. Das Konzept stellt einen Prozess dar, der von Unternehmen Schritt für Schritt zu durchleuchten und zu bearbeiten ist. Hierbei wird zunächst die Wichtigkeit von dem Verständnis und der Akzeptanz der Generation und einer Work-Life-Balance beschrieben, Bedarfsanalysen erarbeitet, Handlungsmaßnahmen

festgelegt, die geplant, umgesetzt und kontrolliert werden müssen. Dieses Konzept dient Arbeitgebern ihr Personalmanagement hinsichtlich der Generation Y zu verbessern.

Das abschließende Kapitel acht fasst die zentralen Ergebnisse kritisch zusammen und wirft einen Blick in die Zukunft.

2 Generationen in der Arbeitswelt

Abgesehen von der Generation Y finden sich in Unternehmen heutzutage vor allem die Generation der Baby Boomer sowie die Generation X. Über die Generationen wurde schon sehr viel in der älteren wie auch in der aktuellen Literatur geschrieben.⁷ Ziel dieses Abschnittes ist es nicht, neue Definitionen zu entwickeln, sondern aus der vorhandenen Literatur, Inhalte und praxistaugliche Definitionen herauszugreifen und anzuwenden. Alle Generationen sind aus Sicht des Personalmanagements von großer Bedeutung. Generation wird dabei verstanden als „die Gesamtheit von Menschen ungefähr gleicher Altersstufe mit ähnlicher sozialer Orientierung und einer Lebensauffassung, die ihre Wurzeln in den prägenden Jahren einer Person hat“⁸.

Die Altersspannen und Definitionen der einzelnen Generationen werden in der Literatur unterschiedlich dargestellt. Eine endgültige Definition der Generationen wird es daher kaum geben.⁹ Ferner gibt es Autoren, die die Diskussion um die verschiedenen Generationen ganz ablehnen und eine generationsgerechte Personalarbeit bezweifeln. Diese Kritik ist nicht unberechtigt, da das vereinfachte Schubladendenken nicht zielführend ist. Jedoch wird eine gewisse Einordnung benötigt um die Bedürfnisse und Lebensweisen der Generationen zu differenzieren.¹⁰

Bevor detaillierter auf die Generation Y eingegangen wird, werden die einzelnen Generationen, die einen wesentlichen Anteil auf dem Arbeitsmarkt beitragen, näher beschrieben. Die im Folgenden aufgeführten Tabellen zeigen die Generationen im Überblick mit den wichtigsten Charakteristiken. Hierbei werden nur Baby Boomer, Generation X und Generation Y näher betrachtet. Die erste Tabelle zeigt die Aufteilung nach Mangelsdorf.

Auf den Jahrgang vor den Baby Boomer, die sogenannten Traditionalisten (Geborene von 1922-1945) und den aktuellsten Jahrgang, die Generation Z (Geborene von 1996-2015) wird hier nicht spezifischer eingegangen.

⁷ So z.B. in Parment A., 2009, Scholz, 2014, Mangelsdorf, 2015

⁸ Mangelsdorf, 2015, S. 12.

⁹ Vgl. Parment A., 2013, S. 3.

¹⁰ Vgl. Holste, 2012, S. 17.

Generationen	Jahrgang	Charakteristika
Baby Boomer	1946-1964	<ul style="list-style-type: none"> - Nachkriegskinder - Durchsetzungsvermögen in der Arbeitswelt - geprägt von Optimismus, wachsender Stabilität, steigendem Wohlstand
Generation X	1965-1979	<ul style="list-style-type: none"> - Unabhängigkeit - Selbstständigkeit - Trend zur Individualisierung
Generation Y	1980-1995	<ul style="list-style-type: none"> - hohe Erwartungen - Mitbestimmung - Selbstverwirklichung - Streben nach Befriedigung ihrer Wünsche, Bedürfnisse und Ziele - Zeitalter multimediale Kommunikation

Darstellung 1: Generationsüberblick nach Mangelsdorf
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mangelsdorf, 2015, S. 13ff.)

Die nächste Tabelle zeigt die Einordnung der Generationen nach Hurrelmann und Albrecht. Auch hier werden die Generationen vor den Baby Boomer (Skeptische Generation, Geburtsjahre 1925-1940 und 68er-Generation, Geburtsjahre 1940-1955) und nach der Generation Y (Generation Z, Geburtsjahre 2000-2015) nicht näher betrachtet.

Generationen	Jahrgang	Charakteristika
Baby Boomer	1955-1970	- Selbstentfaltung - Kreativität - Lebensgenuss
Generation X	1970-1985	- "Null-Bock-Generation" - wenig politisch interessiert - fehlenden Motivation
Generation Y	1985-2000	- bezeichnet als Digital Natives - Leben im Ungewissen - geprägt von politischen Ereignissen - bestimmt von ökologischen Veränderungen, Klimawandel

Darstellung 2: Generationsüberblick nach Hurrelmann und Albrecht
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hurrelmann/Albrecht, 2014, S. 21ff.)

Der Vergleich der einzelnen Tabellen zeigt deutlich, wie unterschiedlich die Literatur die Generationen einteilt. Die Kategorisierung von Menschen, zum Beispiel nach Generationszugehörigkeit bietet eine Orientierungshilfe, stellt aber keine präzisen Instrumente dar, um individuelles Verhalten zu verstehen. Generationszugehörigkeit ist somit zwar ein wichtiger Ansatz, kann jedoch nie das alleinige Erklärungsmuster für unterschiedliches Denken und Auftreten von Individuen sein. Dabei spielen Geschlecht, geografische Herkunft, sozioökonomischer Hintergrund oder Familienstrukturen für die Erklärung individuellen Verhaltens eine wichtige Rolle.¹¹

2.1 Generation Baby Boomer

Von alle drei aufgeführten Generationen sind die Baby Boomer die Ältesten. Darstellung eins und zwei zeigen die Geburtsjahre der Baby Boomer in den 50-70iger Jahren. Diese gelten als geburtenstarke Jahrgänge. Im Jahr 1965 wurden in Deutschland fast 1,4 Millionen Kinder geboren¹².

¹¹ Vgl. Parment A.,2013, S. 17.

¹² Vgl. Hurrelmann & Albrecht, 2014, S. 21.

Die Baby Boomer sind in Zeiten des Wirtschaftswunders aufgewachsen. Dies breitete eine positive Stimmung in der Gesellschaft aus. Sowohl die Wirtschaft wie auch die kulturelle Ebene erlebten eine Hochkonjunktur.¹³ Durch den wirtschaftlichen Aufschwung standen Ihnen alle Türen offen. Sie konnten experimentieren, debattieren, neue Wege gehen ohne Angst um ihre Zukunft zu haben.¹⁴ Jedoch waren die Baby Boomer auch von den ersten Wirtschaftskrisen betroffen, wie beispielsweise die OPEC 1973 die Ölförderung drosselt. Der Ölpreis stieg um 70 Prozent, Westdeutschland fiel in eine Rezession und die Zahl der Arbeitslosen verdoppelte sich innerhalb eines Jahres in der Bundesrepublik.¹⁵

Nicht nur als die größte, sondern auch als die mächtigste Altersgruppe gelten die Baby Boomer. In Unternehmen bestimmen Sie, wo es lang geht.¹⁶ Viele bilden eine große Mehrheit der Konzernvorstände sowie einflussreiche Publizisten.¹⁷ Frauen waren nicht mehr nur Mutter und Hausfrau, sondern erreichten immer mehr höhere Bildungsgrade und rückten auf höhere Ebenen vor. Diese Generation lernte frühzeitig hart zu arbeiten und sich durchzusetzen. Nur wer sich im Wettbewerbskampf durchsetzen konnte, hatte eine Chance auf Karriere.¹⁸ Für die Karriere wurde viel geopfert, wie beispielsweise Ehen, Freundschaften und Freizeit. Ihnen bedeutet der Statuts: mein Haus, mein Auto, mein Urlaub sehr viel und sie vergleichen gern mit anderen Kollegen kostspielige, materielle Dinge.¹⁹

Baby Boomer sehen Arbeit als Pflicht und sind von einer Vernunftkultur gekennzeichnet. Sie legen weniger Wert auf Emotionen im Konsumverhalten und auf die Beurteilung verschiedener Arbeitgeber. Funktionalismus steht bei Ihnen im Vordergrund.²⁰

2.2 Generation X

Die Generation nach den Baby Boomer beschreibt die Generation X, auch Generation Golf genannt. Dieser Begriff wurde durch den Roman Generation Golf von Florian Illies geprägt.²¹ Er beschreibt die Golfer als „mehrheitlich unkritische und konsumorientierte

¹³ Vgl. Parment A., 2013, S. 8.

¹⁴ Vgl. Scholz, 2014, S. 82.

¹⁵ Vgl. Hurrelmann & Albrecht, 2014, S. 21.

¹⁶ Vgl. Bund, 2014, S. 101.

¹⁷ Vgl. Scholz, 2014, S. 82.

¹⁸ Vgl. Mangesldorf, 2015, S. 15.

¹⁹ Vgl. Bund, 2014, S. 102 f.

²⁰ Vgl. Parment A., 2013, S. S. 9.

²¹ Vgl. Bund, 2014, S. 104.

Egoisten, die sich nicht für Politik interessiert und eigentlich nur den Wohlstand, den ihre Elterngeneration erarbeitet hatte, genießen wollte.²²

Sie gilt als orientierungslos und hat auf vieles keinen Bock. Während sich die vorangegangene Generation ihrer Arbeit nachging und hoffte, von Kündigungen verschont zu bleiben, war dies der Generation X gleich und stellte keine hohen Erwartungen an die Berufswelt.²³

2.3 Generation Y

„Der Begriff ‚Generation Y‘ wurde erstmals im Jahre 1993 in einem Artikel in der Fachzeitschrift Ad Age verwendet.“²⁴ Die zeitliche Einordnung der Generation Y (abgeleitet von: Generation Why) gestaltet sich in der Literatur unterschiedlich. So werden nach Moskaliuk die Geborenen zwischen 1980 und 2000 als Generation Y bezeichnet.²⁵ Die Jüngeren unter ihnen sind noch in Schule und Ausbildung, die Älteren absolvieren ein Studium oder Berufsausbildung oder steigen schon in einen Beruf ein. „Das englische „Why“ bezieht sich dabei auf die dieser Kohorte zugeschriebene kritische und hinterfragende Grundhaltung“.²⁶ Wie ihr Name bereits aussagt, stellt sie vieles in Frage.

Die Generation Y ist individualistisch geprägt, was durch verschiedene Wahlmöglichkeiten in allen Lebenslagen begründet wird.²⁷ Dieser Individualismus prägt die Generation Y mehr als die älteren Generationen. Weiterhin hat sich das soziale Umfeld der Generation Y im Vergleich zu anderen Generationen geändert. Sie erhalten bereits seit ihrer Kindheit ein höheres Maß an Aufmerksamkeit und Fürsorge durch ihre Eltern. In jeder Hinsicht werden sie unterstützt und geschützt.²⁸

Die Generation Y zeigt eine Vielfalt an jugendlicher Lebenswelten. Nicht alle Gen Y'er²⁹ denken und handeln gleich. Selbst in dieser Generation gibt es Unterschiede. Mit der Sinus-Jugendstudie u18 „Wie ticken Jugendliche“ wurden 2012 von der SINUS-Akademie die Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland näher betrachtet.

²² Bund, 2014, S. 104.

²³ Vgl. Bund, 2014, S. 104.

²⁴ Parment A., 2013, S. 3.; Vgl. Signum International: zukunfts institut, 2014, S. 14.

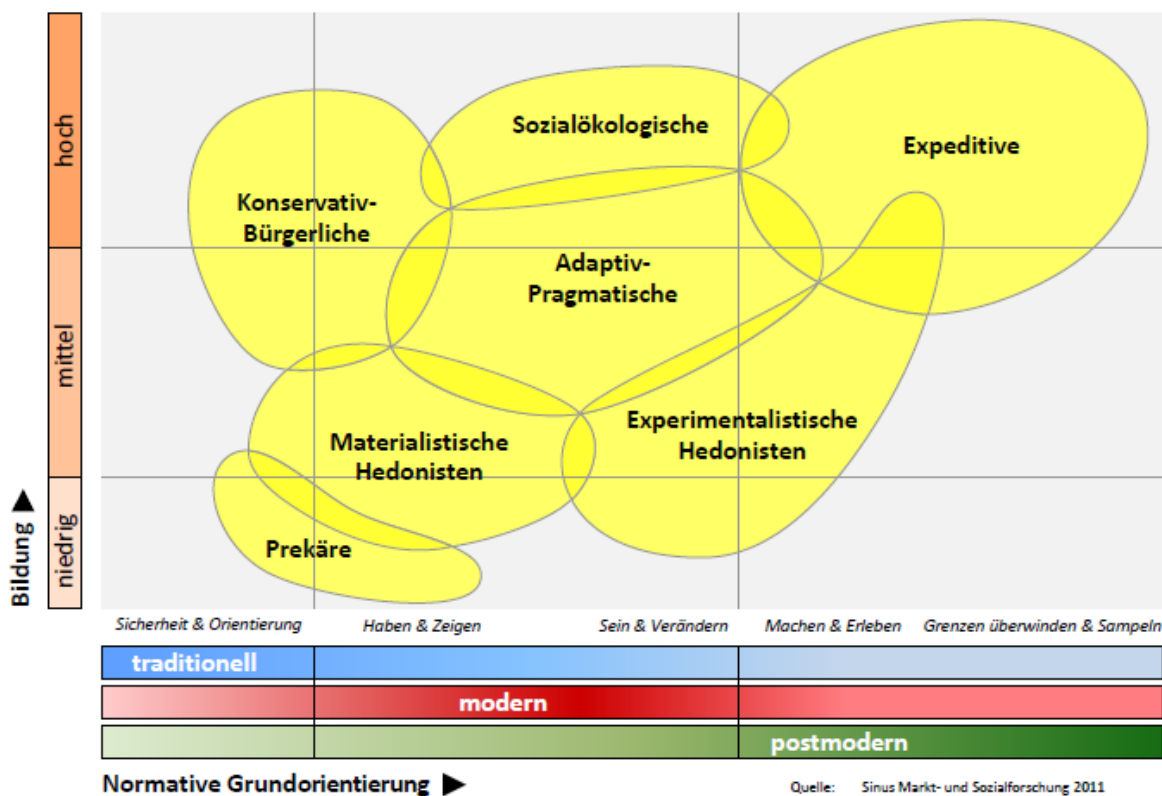
²⁵ Vgl. Moskaliuk, 2016, S. 1.

²⁶ Moskaliuk, 2016, S. 1.

²⁷ Vgl. Parment A., 2009, S. 21.

²⁸ Kring, 2013, S. 7.

²⁹ Kurzform für Angehörige der Generation Y.



Darstellung 3: Lebenswelten der 14- bis 17- Jährigen in Deutschland
(Quelle: SINUS-Akademie, 2012, S. 2.)

Konservativ-Bürgerliche

Diese Jugend ist familien- und heimatorientiert und empfindet sich für sein Alter als erwachsen und vernünftig. Sie stellen die ältere Generation nicht in Frage, sondern versuchen einen anerkannten Platz in dieser Generation zu gewinnen. Wichtig für sie sind die Selbstdisziplin und eine plan- und berechenbare Lebensform, mit Schule, Ausbildung, Beruf, Ehe und Kindern. Eine geringe Lifestyle-Beziehung zeigt, dass sie sich nicht über Äußerlichkeiten profilieren.³⁰

Materialistischen Hedonisten

Die materialistischen Hedonisten sind sehr konsum- und markenorientiert und möchten Spaß am Leben haben. Shoppen, Party und Urlaub sind für sie die wertvollsten Sachen der Welt. Sie halten Zusammenhalt, Treue und Anstand als wichtige Werte und lehnen Kontroll- und Autoritätswerte ab.³¹

³⁰ Vgl. SINUS-Akademie, 2012, S. 3.

³¹ Vgl. SINUS-Akademie, 2012, S. 4.

Prekäre Lebenswelt

Die Jugendlichen in der prekären Lebenswelt haben die schwierigsten Startvoraussetzungen. Meist wachsen Sie in einem bildungsfernen Elternhaus auf, die Eltern sind häufig arbeitssuchend und das Familieneinkommen liegt unterhalb der Armutsgrenze. Oft schämen sie sich für diese soziale Stellung. Jedoch sind sie bemüht die eigene Situation zu verbessern und sich nicht entmutigen zu lassen. Zudem besteht der Wunsch nach Anerkennung und Zugehörigkeit. Durch die Wahrnehmung von geringen Aufstiegschancen, ergibt sich für sie, dass sich Leistung nicht lohnt. Für sie ist die Gesellschaft unfair und ungerecht.³²

Sozialökologische Lebenswelt

In dieser Lebenswelt wird auf Demokratie, Gerechtigkeit, Umweltschutz und Nachhaltigkeit großen Wert gelegt. Sie sind motiviert, am Gemeinwohl interessiert und möchten andere von ihren Ansichten überzeugen. Anspruch auf einen eigenen Freundeskreis, vielfältige Freizeitinteressen und Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Kulturen zeichnet diese Lebenswelt aus.³³

Adaptiv-Pragmatische Lebenswelt

Hierzu zählt die leistungs- und familienorientierte Jugend mit Anpassungsbereitschaft. Sie wollen im Leben viel erreichen, setzen sich Ziele, die sie konsequent, fleißig und selbständig verfolgen. Übertriebener Luxus und Abhängigkeit vom Staat kommt für sie nicht in Frage. Streben nach einer bürgerlichen „Normalbiografie“, Wohlstand und ihren Platz in der Mitte der Gesellschaft zu finden, sind Merkmale dieser Lebenswelt.³⁴

Experimentalistische Hedonisten

Diese Lebenswelt legt den Fokus auf das Leben im Hier und Jetzt. Die Jugend möchte das Leben in vollen Zügen genießen, sich selbstentfalten und die Grenzen austesten. Sie legen großen Wert auf kreative Gestaltungsmöglichkeiten und finden Routinen langweilig. Das bedeutet, sie wollen aus der Masse hervorstechen, lieben die Konzert- und Festivalkultur und distanzieren sich von der klassischen Hochkultur. Ihre Freizeit wollen sie unabhängig gestalten und versuchen daher immer mehr Freiraum von den Eltern zu erhalten.³⁵

Expeditive Lebenswelt

Die expeditive Lebenswelt zeichnet erfolgs- und lifestyle-orientierte Jugendliche aus, die auf der Suche nach neuen Grenzen sind. Sie streben nach Selbstverwirklichung, vielfältigen

³² Vgl. SINUS-Akademie, 2012, S. 5.

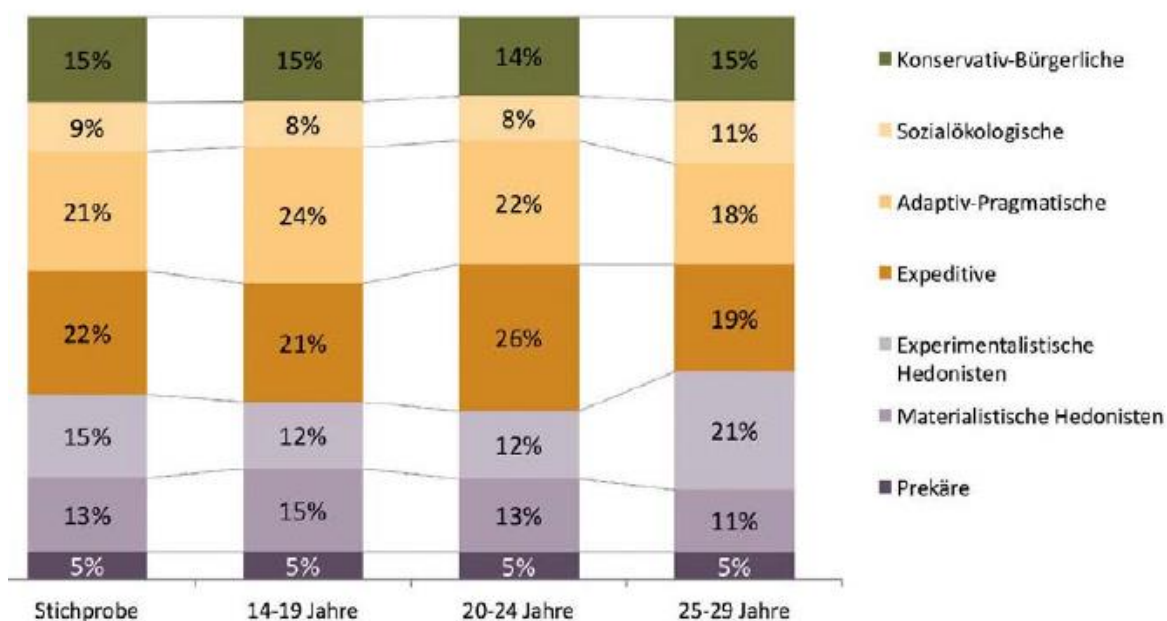
³³ Vgl. SINUS-Akademie, 2012, S. 6.

³⁴ Vgl. SINUS-Akademie, 2012, S. 7.

³⁵ Vgl. SINUS-Akademie, 2012, S. 8.

Erfahrungen, sind flexibel, mobil und möchten sich von der Gesellschaft abheben. Zielstrebigkeit und Fleiß gehören zu Ihren Stärken. Sie wollen nicht an-, sondern weiterkommen und ihren Erfahrungshorizont ständig erweitern. Geprägt vom Marken- und Trendbewusstsein, zieht sie es in angesagte Locations, wo alles spannend und anders ist.³⁶

Im Jahr 2016 wurde die neue SINUS-Jugendstudie „Wie ticken Jugendliche 2016“ durchgeführt. Diese zeigt die gleichen Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland wie die vorangegangene, erläuterte Studie von 2012. Im Jahr 2013 erfasste das SINUS-Institut die Lebenswelten der 14- bis 29- Jährigen (auf Basis von 2.000 Online-Interviews). In der folgenden Darstellung sind die Anteile der Lebenswelten in vordefinierten Altersgruppen der unter 30- Jährigen ausgewiesen. Diese Daten erlauben ein näherungsweise Bild über die Größenverhältnisse der verschiedenen Lebenswelten.³⁷



Darstellung 4: Lebenswelten der unter 30- Jährigen im Vergleich
(Quelle: Calmbach, Borgstedt, Borchard, Thomas, & Flaig, 2016, S. 32.)

Mit diesen Jugendstudien wird gezeigt, dass die Generation Y nicht als eine Generation mit gleichen Charakteren, Eigenschaften und Ansichten betrachtet werden kann. Die einzelnen Lebenswelten sind zu differenzieren und in der Arbeitswelt gesondert zu betrachten.

³⁶ Vgl. SINUS-Akademie, 2012, S. 9.

³⁷ Vgl. Calmbach, Borgstedt, Borchard, Thomas, & Flaig, 2016, S. 35.

„Die Generation Y, das sind nicht alle nach 1980 Geborenen“.³⁸ Es sind vor allem die, die in einem guten Elternhaus aufgewachsen sind und über einen gefragten Hochschulabschluss oder eine gute Berufsausbildung verfügen.³⁹ Dies trifft auf zirka ein Viertel der unter 30-Jährigen zu.⁴⁰ Somit kann davon ausgegangen werden, dass die Anforderungen an den Arbeitgeber, die im Kapitel vier aufgezeigt werden, nicht auf alle beschriebenen Lebenswelten der Generation Y passen.

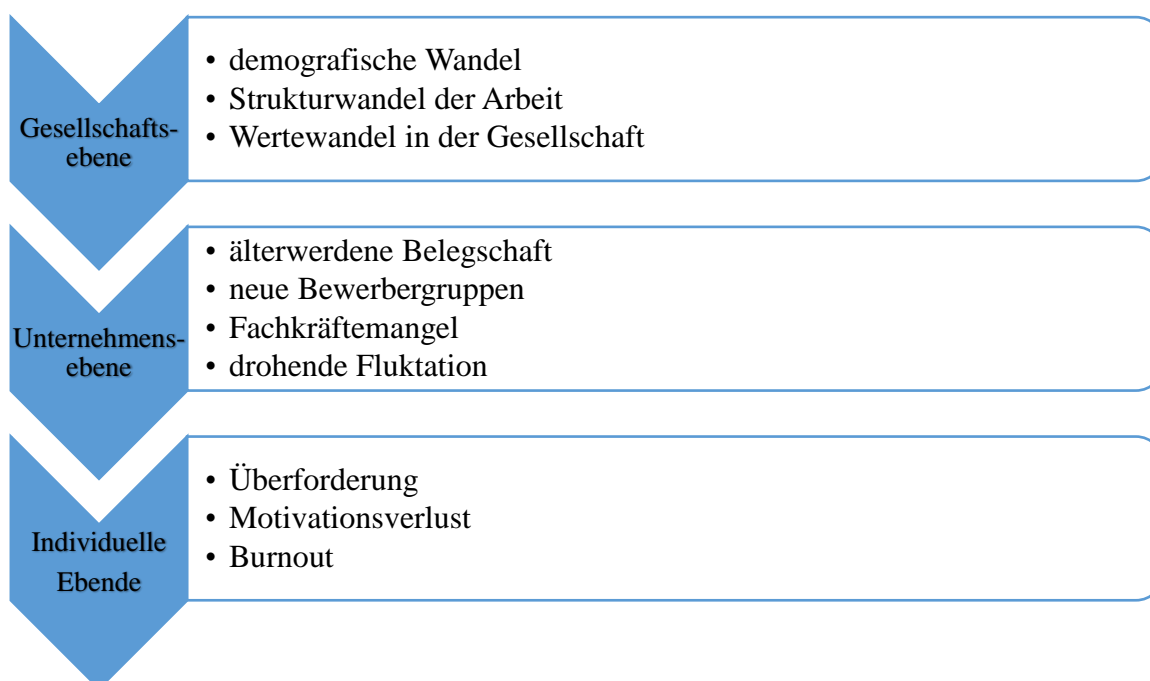
³⁸ Bund, 2014, S. 190.

³⁹ Vgl. Bund, 2014, S. 190.; Vgl. Moskaliuk, 2016, S. 2.

⁴⁰ Vgl. Bund, 2014, S. 190.

3 Prägende Einflussfaktoren

Um die Gründe für die Anforderungen der Generation Y zu verstehen, sind die Einflussfaktoren und sozialen Bedingungen zu erläutern, unter denen diese Generation aufgewachsen ist. Neben historischen Ereignissen, wie zum Beispiel der Berliner Mauerfall und die damit verbundene Wiedervereinigung Deutschlands sowie die Terroranschläge auf das World Trade Center in New York und die daraus resultierenden Kriege gegen den Terror⁴¹, lassen sich drei weitere Entwicklungsebenen feststellen, welche Einfluss auf die Generation Y genommen haben und den Bedeutungszuwachs des Themas Work-Life-Balance verdeutlichen. Diese werden in der folgenden Darstellung zur besseren Übersicht dargestellt.



Darstellung 5: Entwicklungsebenen
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Michalk & Nieder, 2007 S. 27.)

Gesellschaftsebene

Die Gesellschaft, in der eine Generation Y aufwächst, hat einen großen Einfluss auf die Entwicklung und Verhaltensweisen der Generation. Die Familie ist der Ausgangspunkt für die menschliche Entwicklung und erfüllt zwei grundlegende Funktionen – die Sozialisations- und Platzierungsfunktion. Sie vermittelt Normen und Werte und trägt dazu bei, dass sich ein Individuum in die Gesellschaft einfügt und einen gewissen Platz

⁴¹ Vgl. Bruch, Kunze, & Böhm, 2010, S. 108ff. ; Vgl. Kring, 2013, S. 8.

einnimmt.⁴² In der gesellschaftlichen Ebene spielen die demografische Entwicklung, der Strukturwandel der Arbeit sowie der Wertewandel in der Gesellschaft eine übergeordnete Rolle.

Der demografische Wandel als erster Punkt auf der Gesellschaftsebene resultiert aus niedrigen Geburtenraten bis ins Jahr 2011 und der ansteigenden Lebenserwartung der Bevölkerung.⁴³ Die im Anhang eins und zwei aufgeführten Statistiken zur Geburtenrate und Lebenserwartung zeigen die Geburten (von 1950 bis 2015) und die Lebenserwartung (von 1871 bis 2012) in Deutschland. Daraus ist zu erkennen, dass die Geburten ab 1980 bis 2011 von rund 865800 auf zirka 662700 gesunken sind und die Lebenserwartung von Mitte 30 auf Mitte 80 steigt. Somit vollzieht sich eine Altersstrukturänderung. Dies bedeutet für Unternehmen, dass sich „bis 2050 [...] die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter erheblich reduzieren wird. Bis dahin werden dem Arbeitsmarkt zirka 17 Millionen Menschen weniger zur Verfügung stehen, als dies aktuell noch der Fall ist.“⁴⁴ Die Bevölkerung im Erwerbsalter wird älter und an Wichtigkeit gewinnen, die jüngeren und mittleren Altersgruppen werden die Minderheit bilden.⁴⁵

Laut des statistischen Bundesamts steigen seit 2012 die Geburtenraten.⁴⁶ Jedoch sind die geburtenstarken Jahrgänge heute mittleren Alters und werden von den nachfolgenden schwach besetzten Jahrgängen nicht vollständig ersetzt werden können. Diese Entwicklung ist nicht mehr änderbar und daher ist ein Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials nicht mehr aufzuhalten.⁴⁷

Erweisen sich die Prognosen als zutreffend, gilt es für Unternehmen, sich den Herausforderungen dieser Veränderung zu stellen und Strategien zu entwickeln, um im sogenannten „War for Talents“ zu bestehen und ihren Personalbedarf weiterhin quantitativ als auch qualitativ decken zu können.

Der zweite Punkt auf der Gesellschaftsebene ist der Strukturwandel der Arbeit. Informations- und Kommunikationstechnologien gehören heutzutage im beruflichen sowie im privaten Bereich zum Alltag.⁴⁸ Die prägendste Veränderung für der Generation Y ist vermutlich die Evolution des Internets und der digitalen Medien. Die Generation Y sieht das

⁴² Vgl. Meyer, 2008, S. 331.

⁴³ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2017.

⁴⁴ Michalk & Nieder, 2007, S. 24.

⁴⁵ Vgl. Boegner, 2010, S. 16.

⁴⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2016.

⁴⁷ Vgl. Boegner, 2010, S. 17.

⁴⁸ Vgl. Rump & Eilers, 2013, S. 22.

Internet als Informationsquelle und Wissensbasis als selbstverständlich an.⁴⁹ Diese ist mit Handys, Computern und Internet groß geworden. „Die Generation Y lebt in einer Welt, die vollständig vernetzt ist und in der eine Kultur permanenter Kommunikation herrscht.“⁵⁰ Jedoch darf diese nicht unterschätzt werden, denn nicht alle Angehörigen der Generation Y gehören zu den „digitalen Helden“.⁵¹ Viele Arbeitsplätze werden mit neuen Arbeitsmitteln wie Laptop, Smartphone und Blackberry und lokalen Netzwerken ausgestattet.

Durch den technischen Fortschritt und die Entwicklung von der Industrie- zur Wissensgesellschaft wird Wissen zur zentralen Quelle von Produktivität und Wachstum. Forschung und Entwicklung sowie die Weiterentwicklung von Arbeitsabläufen und Technologien wird für viele Unternehmen der wichtigste Wettbewerbsvorteil. Dies hat einen steigenden Bedarf an hoch qualifizierten Personal zur Folge.⁵² Dadurch steigen die Anforderungen an den Umgang mit Informationen und zugleich ermöglicht dieser Strukturwandel eine Arbeitsflexibilisierung.

Der dritte Faktor schließlich ist der Wertewandel der Gesellschaft – der Wandel von Familienformen, das Streben nach Individualität, veränderte Familienstrukturen und Lebensformen sowie das wachsende Bedürfnis nach Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben prägen die Generation Y. Ausgangslage für den Wandel weg von der traditionellen „Normalfamilie“ – eine „auf der Ehe gründende Gemeinschaft der Eltern mit ihren Kindern“⁵³ – zeigt die Individualisierungstheorie.

„Die Grundthese lautet: Die tendenziell individualisierte Gesellschaft produziert Zuwächse und Ansprüche (Autonomie, Freiheit, Selbstentfaltung, Sinnerfüllung, Gerechtigkeit) und erschwert gleichzeitig ihre Verwirklichung.“⁵⁴ Die Generation Y wächst in einer Konsumgesellschaft auf, in der ihr viele Wahlmöglichkeiten geboten werden. Diese fördern den Individualismus⁵⁵ und können einen Ansatz zur empfundenen Verwöhntheit der Generation beitragen. Sie sind zur Gestaltung des eigenen Lebens und Arbeitens gestiegen.

Dies bietet der Generation Y einerseits eine Chance einer eigenständigen, individuellen Lebensgestaltung, bedeutet jedoch auch eine Herausforderung, aus einer Vielzahl von

⁴⁹ Vgl. Parment A., 2009, S. 43f.

⁵⁰ Kring, 2013, S. 8.

⁵¹ Vgl. Wang, 2010, S. 21.

⁵² Vgl. Boegner, 2010, S. 15.

⁵³ Meyer, 2008, S. 351.

⁵⁴ Ferchhoff, 2007, S. 11.

⁵⁵ Vgl. Kring, 2013, S. 8.

Möglichkeiten zu wählen und Entscheidungen zu treffen.⁵⁶ So gab es in den vergangenen Jahren beispielsweise einen Stromlieferanten und einen Telefonanbieter. Heutzutage gibt es Portale im Internet, welche die Preise von diversen Anbietern vergleichen.⁵⁷ Hinzu kommen von der Generation Y meistgenutzte Medien wie YouTube und soziale Netzwerke wie Twitter und Facebook. Der schwedische Wissenschaftler und Unternehmensberater Anders Parment fand in einer Studentenbefragung heraus, dass sich die Generation Y von dem Überfluss an Wahlmöglichkeiten nicht verunsichern lässt, sondern gewohnt ist, damit umzugehen.⁵⁸ Durch diese Gewohnheit, wird auch der Arbeitgeber vor große Herausforderungen gestellt. Diese müssen versuchen, die Erwartungen und Ansprüche der Generation Y zu erfüllen, um den neuen Arbeitnehmertyp für sich zu gewinnen.⁵⁹

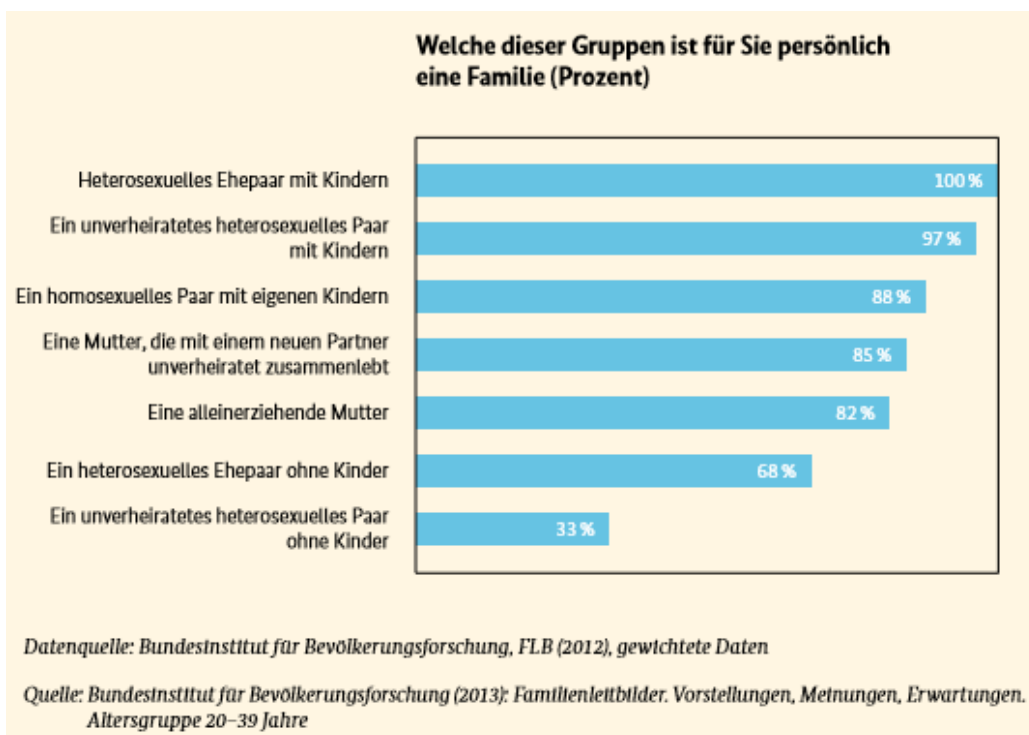
Als Folge des wachsenden Individualismus und seiner vielen Wahlmöglichkeiten haben sich die Lebens- und Familienformen geändert. Früher war es selbstverständlich erst zu heiraten und dann eine Familie mit Kindern zu gründen. Für die Mehrheit der deutschen Bevölkerung steht der Begriff Familie zwar nach wie vor für ein verheiratetes Ehepaar mit Kindern, jedoch ist gemäß der Darstellung sechs deutlich, dass auch nichteheliche Lebensgemeinschaften mit 97% als Familie gesehen werden.

⁵⁶ Vgl. Ferchhoff, 2007, S. 76ff.

⁵⁷ Vgl. Bund, 2014, S. 20.

⁵⁸ Vgl. Parment A., 2013, S. 5.

⁵⁹ Vgl. Parment A., 2013, S. 7.



Darstellung 6: Familienverständnis von 20- bis 39-Jährigen, 2013

(Quelle: bmfsfj, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Familienreport 2014: Leistungen, Wirkungen, Trends, 2015, S. 13.)

Unternehmensebene

Die genannten Veränderungen auf der gesellschaftlichen Ebene beeinflussen die Unternehmensebene – in der Darstellung fünf dargestellt. Wie im Punkt demografischer Wandel erläutert, wird es in Zukunft an Nachwuchskräften fehlen. Die direkte Konsequenz für das betriebliche Personalwesen: Vor allem hochqualifizierte Mitarbeiter werden sich ihren Arbeitsplatz genau aussuchen und hohe Forderungen und Ansprüche stellen. Nicht mehr der Mitarbeiter wird sich bei Unternehmen bewerben, sondern mehrere Unternehmen werden sich um potenzielle Mitarbeiter bemühen müssen, um diese für sich zu gewinnen.⁶⁰

Unter den Umständen der Veränderung der Lebens- und Familienformen und das Gefühl des Individualismus sowie der Entscheidungsfreiheit der Generation Y, bringt dies auch eine geringere Loyalität mit sich. Eine geringere Loyalität gegenüber allem – Marken, Dienstleister, Freizeitangeboten und so weiter – so auch gegenüber dem Arbeitgeber.⁶¹ Daraus ergibt sich eine hohe Fluktuation an Arbeitnehmern. Junge Arbeitnehmer wechseln schneller den Job, sobald dieser nicht mehr attraktiv und spannend genug erscheint. Der Generation Y geht es dabei darum, unterschiedliche Berufserfahrungen zu sammeln, einen

⁶⁰Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2014, S. 4f.

⁶¹ Vgl. Parment A., 2013, S. 31.

interessanten Lebenslauf zu erhalten und die eigenen Karrierechancen zu erhöhen.⁶² Dieses Verhalten fördert das Bild der Generation Y vor den Arbeitgeber als wankelmütig und flatterhaft. Sie würden bei jedem Widerstand aufgeben anstatt sich durchzubeißen.⁶³ Doch sind diese Vorwürfe der Arbeitgeber gegenüber der Generation Y gerechtfertigt? Gemäß einer Studie, durchgeführt von dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), wurden die unter 30-Jährigen bezüglich der Verweildauer in Unternehmen befragt. Ergebnis war, dass die Generation Y im Schnitt 18 Monate bei einem Arbeitgeber bleibt.⁶⁴ Begründet wird dies durch die Veränderungen der Lebensformen und Wahlmöglichkeiten. Flexibilität und Mobilität machen es der Generation einfach, das Land, die Stadt sowie auch den Arbeitgeber zu wechseln.⁶⁵ Was bedeutet, dass die Unternehmen versuchen sollten, den Ansprüchen der Generation Y gerecht zu werden. Vereinbarkeit von Beruf und Familie spielt dabei eine entscheidende Rolle und sollte in Unternehmen gefördert werden.

Individuelle Ebene

Auf der individuellen Ebene sind der Motivationsverlust, die Überforderung und das Burnout von Mitarbeitern weitere Ursachen für den Bedeutungszuwachs der Work-Life-Thematik.

⁶² Vgl. Parment A., 2013, S. 13.

⁶³ Vgl. Bund, 2014, S. 140.

⁶⁴ Vgl. Bund, 2014, S. 141.

⁶⁵ Vgl. Bund, 2014, S. 142.

4 Anforderungen der Generation Y an den Arbeitgeber

Nach dem nun die Merkmale der Generation Y genauer betrachtet wurden, soll im Weiteren auf die Anforderungen an den Arbeitgeber eingegangen werden. Durch den hohen Lebensstandard, viele Wahlmöglichkeiten im privaten wie im beruflichen Bereich, Spaß und Freude am Leben ist die Generation Y verwöhnt und stellt ähnlich hohe Anforderungen an den Arbeitgeber.⁶⁶ Viele Unternehmen fragen sich, was mit der jüngeren Generation los ist. So gelten die Gen Y`ler bei manchen Unternehmen als unhöflich und überheblich, was jedoch in Frage gestellt werden muss.⁶⁷ Nicht nur die Anforderungen der Generation Y steigen, sondern auch die der Arbeitgeber. Diese müssen akzeptieren, dass die Generation Y in naher Zukunft an großer Bedeutung zunehmen wird. Das Unternehmensbild und das Image der Arbeitgebermarke werden immer mehr als Erfolgsfaktor für den Arbeitsmarkt gelten.⁶⁸

Viele Hindernisse können die Integration dieser jungen Generation in ein Unternehmen verzögern und gar unmöglich machen. Die neuen Anforderungen und Erwartungen der Generation Y stellen die Arbeitgeber vor besondere Herausforderungen. Bedürfnisse und Potentiale dieser jungen Generation zu berücksichtigen, ist für eine gesundheitsgerechte Unternehmenskultur sehr wichtig. Die Aufgabe für jedes Unternehmen besteht darin, sich mit der Generation Y auseinanderzusetzen und Handlungsansätze zu ihrer Führung zu entwickeln.⁶⁹ Veränderungen bringen auch Vorteile mit sich. Diese müssen nur rechtzeitig erkannt und akzeptiert werden.⁷⁰

4.1 Flexibilität und Selbstbestimmung

Flexibilität und Selbstbestimmung spielen für die Generation Y eine bedeutende Rolle. Starre Arbeits- und Anwesenheiten sind für sie tabu.⁷¹ Durch moderne Kommunikationsmedien werden räumliche Grenzen weniger als Problem dargestellt. Sie wollen Arbeitszeit und –ort selbst bestimmen und haben Vertrauen in die moderne Technologie, die diese Flexibilität ermöglicht.⁷² Das Beantworten der E-Mails mit dem Smartphone von zu Hause aus sowie Live-Meetings mit Mitgliedern aus verschiedenen

⁶⁶ Vgl. Parment A., 2014, S. 61.

⁶⁷ Vgl. Parment A., 2013, S. 12.

⁶⁸ Vgl. Parment A., 2013, S. 12.

⁶⁹ Vgl. Parment A., 2014, S. 62.

⁷⁰ Vgl. Parment A., 2013, S. 12.

⁷¹ Vgl. Würzburger, 2016, S. 15.

⁷² Vgl. Mangesldorf, 2015, S. 141.

Orten gehören zum Alltag.⁷³ Die Generation Y will Leistung bringen und Einsatz zeigen, möchte allerdings die Freiheit, zumindest teilweise selbst entscheiden zu können, wo und wann sie dies umsetzt.⁷⁴ Egal ob im Büro, im Café oder nachts zu Hause, Hauptsache es wird erledigt. Dabei bedeutet selbstbestimmtes Arbeiten nicht nur wann und wo seine Arbeit erledigt wird, sondern auch wie gearbeitet wird. Den Gen Y'ler ist es wichtig, dass das Vertrauen des Arbeitgebers auf die jüngere Generation übertragen wird. „Flexible Arbeitszeiten sind letztlich Ausdruck eines kooperativen und vertrauensvollen Miteinanders und entsprechen dem Bedürfnis nach Individualismus und Souveränität, indem sie Mitarbeiter die Wahlmöglichkeiten bieten, Lage und Dauer der Arbeitszeit ihrem individuellen Rhythmus anzupassen.“⁷⁵ Sie fühlen sich dabei ermutigt, offen ihre Meinung zu sagen und können ihre Arbeit selbständig erledigen. Zu beachten ist jedoch, dass nicht jedes Unternehmen die Anforderungen von Flexibilität und Selbstbestimmung erfüllen kann. Dies ist abhängig vom Arbeitsplatz, wie zum Beispiel im Einzelhandel, mit vorgegebenen Öffnungszeiten.

4.2 Vereinbarkeit Beruf und persönlichen Interessen (Work-Life-Balance)

Die Generation Y legt großen Wert auf Zeit für ihre Familie und Freizeit. Sie sind jedoch bereit, harte Arbeit zu leisten, um den gewünschten Erfolg zu erlangen.⁷⁶ Sie zögern nicht, berufliche Anrufe in der Freizeit zu erledigen oder E-Mails regelmäßig zu checken. Das Modewort Work-Life-Balance wird definiert als Vereinbarkeit von Familie und Beruf.⁷⁷ Die Generation Y will Arbeit und Freizeit in Einklang bringen, da gute Arbeit wichtig für ein gutes Leben ist.⁷⁸ „Für sie ist der Job vielmehr eine sinnstiftende Erweiterung und ein natürlicher Bestandteil ihres Lebens.“⁷⁹ Die Grenzen zwischen Privatleben und Arbeitsleben sind für diese Generation ineinanderfließend. Wo und wann die Arbeit zu erledigen ist, ist zweitrangig. Hauptsache die Arbeit macht Spaß und das Ergebnis stimmt.⁸⁰

⁷³ Vgl. Würzburger, 2016, S. 15.

⁷⁴ Vgl. Würzburger, 2016, S. 15.

⁷⁵ Parment A., 2013, S. 27.

⁷⁶ Vgl. Perwiss.de: Personalmanagementwissen online, 2016a.

⁷⁷ Vgl. Schirmer & Woydt, 2016, S. 246.

⁷⁸ Vgl. Bund, 2014, S. 58.

⁷⁹ Mangesldorf, 2015, S. 148.

⁸⁰ Vgl. Parment A., 2013, S. 86.

Das Streben nach einer erfüllteren Arbeit und einem Familienleben, macht sie glücklich. Voraussetzungen dafür sind jedoch flexible Arbeitszeitmodelle, die Möglichkeit zur Eltern- oder Teilzeit, keine starren Präsenzpfllichten und Kinderbetreuungseinrichtungen.⁸¹

4.3 Respekt und Anerkennung

Mitarbeiter sollten nicht bloß als Funktion, sondern ganzheitlich als Person behandelt werden. Dabei ist Respekt als geäußerte und wahrgenommene Wertschätzung und Aufmerksamkeit ein wichtiger Aspekt. Die Umgangsformen im Unternehmen werden durch die Führungskräfte beeinflusst. An ihnen liegt es, verdiente Wertschätzung zu äußern: Ein einfaches „Gut gemacht!“ oder „Vielen Dank“ ist meist mehr wert als materielle Zuwendungen.⁸²

Der Wunsch nach Ansehen und Anerkennung spielt für die Generation Y eine wichtige Rolle. Macht und Einkommen sind dabei nebensächlich.⁸³ Die Erwartung an den Vorgesetzten ist ernst genommen zu werden, als Individuum mit den entsprechenden Bedürfnissen.⁸⁴

Dies bedeutet auch, die Generation Y auf ihrem persönlichen Entwicklungsweg zu begleiten und zu unterstützen sowie ihnen Feedback zu geben. Die Ypsiloner wollen hören, wenn sie etwas gut oder nicht so gut gemacht haben.⁸⁵ Dies sollte zeitnah geschehen, um zwischenmenschliche Beziehungen zu festigen und zu signalisieren, dass sie ernst genommen werden.⁸⁶ Durch die Erziehung ihrer Eltern sind sie es gewohnt, viel Aufmerksamkeit zu erhalten und fordern dies auch vom Arbeitgeber. Da reicht es nicht einmal im Jahr ein Mitarbeitergespräch durchzuführen. Das Verlangen nach ständigem Lob und dauernder Anerkennung erscheint dem Vorgesetzten anstrengend und unnützlich.⁸⁷ Jedoch geht es der Generation Y durch ein schnelles und direktes Feedback darum, die eigene Leistung zu bewerten, etwas zu lernen und sich zu verbessern.⁸⁸

⁸¹ Vgl. Würzburger, 2016, S. 18.

⁸² Vgl. Huber, 2013, S. 3.

⁸³ Vgl. Perwiss.de: Personalmanagementwissen online, 2016a.

⁸⁴ Vgl. Würzburger, 2016, S. 16.

⁸⁵ Vgl. Würzburger, 2016, S. 16.

⁸⁶ Vgl. Mangesldorf, 2015, S. 49.

⁸⁷ Vgl. Mangesldorf, 2015, S. 133.

⁸⁸ Vgl. Bund, 2014, S. 67.

4.4 Kooperativer Führungsstil und leistungsgerechtes Entgelt

Für die Generation Y hat eine gute Führungskraft Vorbildcharakter und ist an der Entwicklung der jungen Generation interessiert. Sie wollen inspiriert und geleitet werden. Für sie sollte sich die Führungskraft kooperativ verhalten und Individualität sowie Mitwirkung honoriert werden.⁸⁹ Bei einem kooperativer Führungsstil nehmen die Mitarbeiter an dem Führungsprozess mit teil, was bedeutet, dass Maßnahmen in der Gruppe diskutiert, ausgearbeitet und Entscheidungen zusammengetroffen werden. Interessen und Werte von allen werden berücksichtigt.⁹⁰

Dies entspricht den Vorstellungen der Generation Y. Sie erwarten in Entscheidungen mit einbezogen oder zumindest informiert zu sein. Führungskräfte müssen für sie ansprechbar sein und sich Fragen, Ideen, Verbesserungsvorschläge oder Probleme anhören und sie ernst nehmen.⁹¹

Der Generation Y geht es nicht um Geld, Status oder Macht. Sie können mit teuren Firmenwagen oder großzügigen Pensionskonten nicht beeindruckt werden. Ihr Wertesystem ist gegenüber früheren Generationen anders.⁹² „Eine Arbeit, die Freude bringt, ist wichtiger als ein Gehalt [...]. In dieser Arbeitswelt ist Glück wichtiger als Geld.“⁹³ Glück hat für sie einen hohen Stellenwert. Nicht nur persönliches Glück, sondern auch glücklich auf Arbeit zu sein und Spaß zu haben. Das bedeutet nicht, dass für die Ypsiloner Geld keine Rolle spielt, sie streben nur nach einer leistungsbezogenen Entlohnung.

4.5 Kollegiales Umfeld und Zusammenarbeit

Einen wachsenden Stellenwert bilden das soziale und kollegiale Umfeld. Die Generation Y ist bereit mit seinen Kollegen zu kooperieren, sich auszutauschen und Arbeitsergebnisse gemeinsam zu erarbeiten. Zwischenmenschliche Beziehungen und freundschaftliche Kontakte untereinander sind wichtige Aspekte. Durch Gruppenarbeiten werden nicht nur die Arbeitsaufgaben erfüllt, sondern auch eine Zusammenarbeit unter Kollegen gestärkt.⁹⁴ Den Ypsilonern ist es wichtig, von Anfang an zu spüren, dass sie zum Team gehören und Gleichgesinnte treffen, die die gleichen Ziele und Vorstellungen teilen. Hierarchien stehen

⁸⁹ Vgl. Mangesldorf, 2015, S. 80.

⁹⁰ Vgl. Rudow, 2006, S. 27.

⁹¹ Vgl. Moskaliuk, 2016, S. 19.

⁹² Vgl. Würzburger, 2016, S. 16.

⁹³ Bund, 2014, S. 192.

⁹⁴ Vgl. Kring, 2013, S. 13f.

diesem Bedürfnis im Weg und werden als unnötig empfunden. Ypsiloner sind aufgeschlossen und lassen sich gern von erfahrenen Kollegen ausbilden.⁹⁵

4.6 Weiterbildungsmöglichkeiten und Karriere

Ein wichtiger Ansatz für die Generation Y ist die Selbstverwirklichung und Weiterentwicklung in Unternehmen. Sie streben nach anspruchsvoller Arbeit und Möglichkeiten von Weiterbildungen und eine systematische Personalentwicklung.⁹⁶ Sie erwarten von Ihrem Arbeitgeber, dass ihnen umfassende Trainingsmöglichkeiten zur Verfügung gestellt werden.⁹⁷

Weiterbildungsmaßnahmen können das Berufsleben spannend und abwechslungsreich gestalten und den Mitarbeiter fördern. Weiterentwicklung bedeutet für die Generation Y nicht, dass sie sich in ihrem Job weiterbilden und dann in diesen Unternehmen Karriere machen. Sie gehen nicht davon aus, ihr ganzes Leben in einem einzigen Unternehmen zu arbeiten. Für den Arbeitgeber bedeutet dies natürlich, dass die Investitionen für Weiterbildungsmaßnahmen verloren gehen und einem anderen Unternehmen zugutekommen. Das sollte Unternehmen noch mehr bewegen, für Mitarbeiter den Arbeitsplatz attraktiv zu gestalten und den Mitarbeiter zu binden.

Es geht nicht darum, ob die Generation Y Karriere machen will, sondern wie sie Karriere machen wollen. Sie wollen Karriere machen, jedoch anders als die Generationen zuvor. Eine klassische Karriereplanung kommt für sie nicht in Frage. Das bedeutet, sie wollen sich nicht entlang bestehender Hierarchien entwickeln, bei denen sie immer mehr Verantwortung übernehmen.⁹⁸ Sie wünschen sich vielmehr eine individuelle Karriereplanung, die sich nach ihren Vorstellungen und Zielen richtet.⁹⁹

⁹⁵ Vgl. Mangesldorf, 2015, S. 48.

⁹⁶ Vgl. Perwiss.de: Personalmanagementwissen online, 2016a.

⁹⁷ Vgl. Kring, 2013, S. 13.

⁹⁸ Vgl. Mangesldorf, 2015, S. 117.

⁹⁹ Vgl. Mangesldorf, 2015, S. 117.

5 Theoretische Grundlagen Work-Life-Balance (WLB)

Im heutigen Arbeitsalltag müssen sich Arbeitnehmer und -geber höheren Anforderungen, Eigenverantwortung, Kooperations- und Selbstmanagementfähigkeiten stellen.

Das Streben nach Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehört zu den zentralen Wünschen deutscher Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer: Für 96,1 Prozent der Beschäftigten mit Kindern sowie 87,8 Prozent der Beschäftigten mit pflegebedürftigen Angehörigen gehören familienfreundliche Angebote zu den wichtigsten Kriterien für einen attraktiven Arbeitgeber. Selbst Beschäftigte ohne Kinder und ohne pflegebedürftige Angehörige sehen familienfreundliche Maßnahmen mit 81,2 Prozent als wichtig an.¹⁰⁰

Ziel einer Work-Life-Balance für Unternehmen ist die Arbeitgeberattraktivität zu steigern, den Wettbewerb um gute Fachkräfte zu gewinnen und die Mitarbeiter an Unternehmen zu binden. Nicht nur Arbeitnehmer, sondern auch Unternehmen stellen sich nun die Frage, wie die Balance von Privatleben und Arbeit gehalten werden kann. Das Thema ist mittlerweile auch für das Personalmanagement von enormer Bedeutung.

Durch erhöhte Anforderungen und ständige Erreichbarkeiten wird die Zeit für sich oder die Freizeit sehr knapp. Dazu nehmen Schicht- und Nachtarbeit sowie Wochenendarbeit, insbesondere die Samstagsarbeit, sowie die Anzahl an Überstunden immer mehr zu.

Nicht nur die Anforderungen im Arbeitsleben haben sich stark verändert, auch die gesellschaftlichen Werte befinden sich in einem kontinuierlichen Wandel. Wünsche und Anforderungen jüngerer Generationen stellen die Arbeitgeber vor neue Herausforderungen. Die Balance zwischen Beruf und Familie zu halten, ist eine tägliche Herausforderung. Einerseits wollen wir den Erwartungen im Unternehmen gerecht werden, andererseits ist es wichtig, Zeit für Familie und Freunde zu haben. Dabei stellen sich die Fragen, was ist Work-Life-Balance überhaupt und kann man Arbeit und Freizeit überhaupt voneinander trennen. Diese werden im Folgenden beantwortet und Auswirkungen aufgezeigt.

5.1 Begriffsklärung Work-Life-Balance

Es existieren zahlreiche Versuche den Begriff der Work-Life Balance zu definieren. In dieser Arbeit werden Definitionen aus der Literatur gewählt, die als Grundlage für Handlungsempfehlungen in Unternehmen dienen können. Unter Work-Life-Balance wird

¹⁰⁰ Vgl. bmfsfj, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016, 2016a, S. 11.

die Vereinbarkeit von Beruf und Leben verstanden. Wichtig dabei ist, dass das Arbeitsleben nicht grundsätzlich einseitig als belastend und das Privatleben ausschließlich als erholend zu verstehen ist. Es geht darum ein zufriedenstellendes Gleichgewicht von belastenden und erholenden Aktivitäten in beiden Handlungsbereichen zu erlangen.¹⁰¹

M. Spatz definiert diese als „[...] eine subjektive wahrgenommene Vereinbarkeit der verschiedenen Lebensbereiche oder gelungene Ausgestaltung von Erwerbsarbeitszeit und individueller, privater und sozialer Zeit [...]“.¹⁰² Bezüglich veränderter Lebensformen, Generationswechsel und individueller Lebensverhältnisse ist diese Vereinbarkeitsthematik jedoch unzureichend. Es stellt sich die Frage, ob berufliches und privates Leben getrennt werden können. Arbeit gehört im Leben dazu, ohne diese fehlt etwas im Leben. Wie bereits in den Anforderungen der Generation Y bezüglich Work-Life-Balance dargelegt, ist für diese die Trennung der beiden Bereiche auch nicht von Bedeutung. Sie stehen für eine Verschmelzung von Beruflichem und Privatem. Work-Life-Balance beschreibt demnach „[...] das Zusammenspiel von Arbeit und Privatleben und thematisiert die Qualität und das Verhältnis der verschiedenen Arbeits- und Lebensbereiche zueinander.“¹⁰³

Es geht also vielmehr um ein ausgewogenes Verhältnis der beiden Faktoren. Die Darstellung sieben zeigt, wie wichtig das Thema Work-Life-Balance geworden ist. Gemäß der GeMiNa-Befragung¹⁰⁴ im Jahr 2010 stehen 88 Prozent der Beschäftigten für die aktive Unterstützung bei der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben. Sogar über 90 Prozent aller Befragten wollen genügend Zeit und Energie für das Privatleben.¹⁰⁵

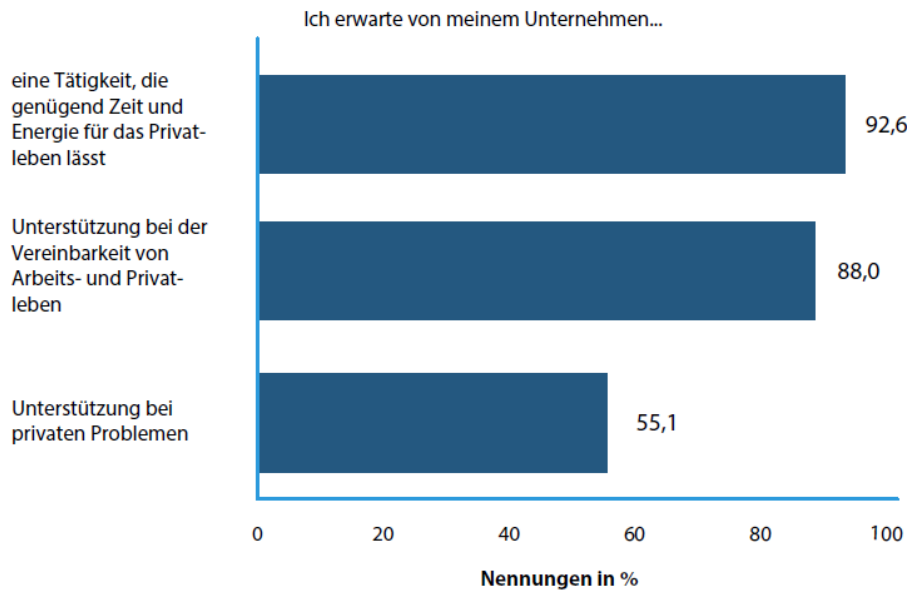
¹⁰¹ Vgl. Kastner, 2011, S. 3.

¹⁰² Spatz, 2014, S. 14.

¹⁰³ Ducki & Geiling, 2010, S. 378.

¹⁰⁴ Vgl. GeMiNa-Gestaltung der Balance von Flexibilität und Stabilität durch implizite Vereinbarungen in der Mikro- und Nanotechnologie-Industrie, Online Umfrage 2010.

¹⁰⁵ Vgl. Nitzsche & Pfaff, 2013, S. 10.



Darstellung 7: Erwartungen an das Unternehmen aus Mitarbeitersicht
(Quelle: Nitzsche & Pfaff, 2013, S. 10.)

Work-Life-Balance ist wertvoll, mit dem Ziel von Arbeitgeber und Arbeitnehmern, ein erfülltes, ausgewogenes und erfolgreiches Leben zu leben. Wichtig dabei ist, zu priorisieren, was für einen wichtig ist. Das ist für jeden je nach Lebensalter und -situation eine individuelle Entscheidung. Einem ist die Zeit für Familie und Freizeit wichtig, der andere konzentriert sich mehr auf seine berufliche Laufbahn und manche versuchen beides miteinander zu verbinden. Beide Faktoren beeinflussen sich gegenseitig und meist werden die privaten Probleme mit auf Arbeit oder andersherum genommen. Dies beschreibt den Spillover Effekt. Hierbei werden Fähigkeiten, Einstellungen, Emotionen und Verhaltensweisen aus dem einen Bereich in den anderen übertragen. Dabei lassen sich positive und negative Übertragungseffekte unterscheiden.¹⁰⁶

Die Verantwortung liegt bei jedem selbst und kann durch den Arbeitgeber nur in Form von Work-Life-Balance Maßnahmen unterstützt werden. Fehlende Balance zwischen Beruf und Freizeit kann sich negativ auf die Gesundheit des Mitarbeiters auswirken. Durch andauernden Stress, entsteht ein schleichendes Gefühl von Unzufriedenheit bis hin zur Frustration. Folgen von Überforderung können sich körperlich oder seelisch auswirken und somit Fehlzeiten am Arbeitsplatz mit sich bringen. Wichtig ist nun zu erkennen, was ist wichtig und was kann ich dafür tun, um gesund zu bleiben.

¹⁰⁶ Vgl. Joksimovic, Dragano, Siegrist, & Knesebeck, 2011, S. 264.

5.2 Maßnahmen der Work-Life-Balance

Maßnahmen für eine Work-Life-Balance bieten Arbeitnehmern und –gebern einen individuellen Ausgleich zwischen Arbeits- und Privatleben. Im Folgenden werden ausgewählte, wichtige Maßnahmen genannt und detailliert beschrieben. Betrachtet werden flexible Modelle, wie die Einteilung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes und das betriebliche Gesundheitsmanagement.

5.2.1 Flexible Modelle

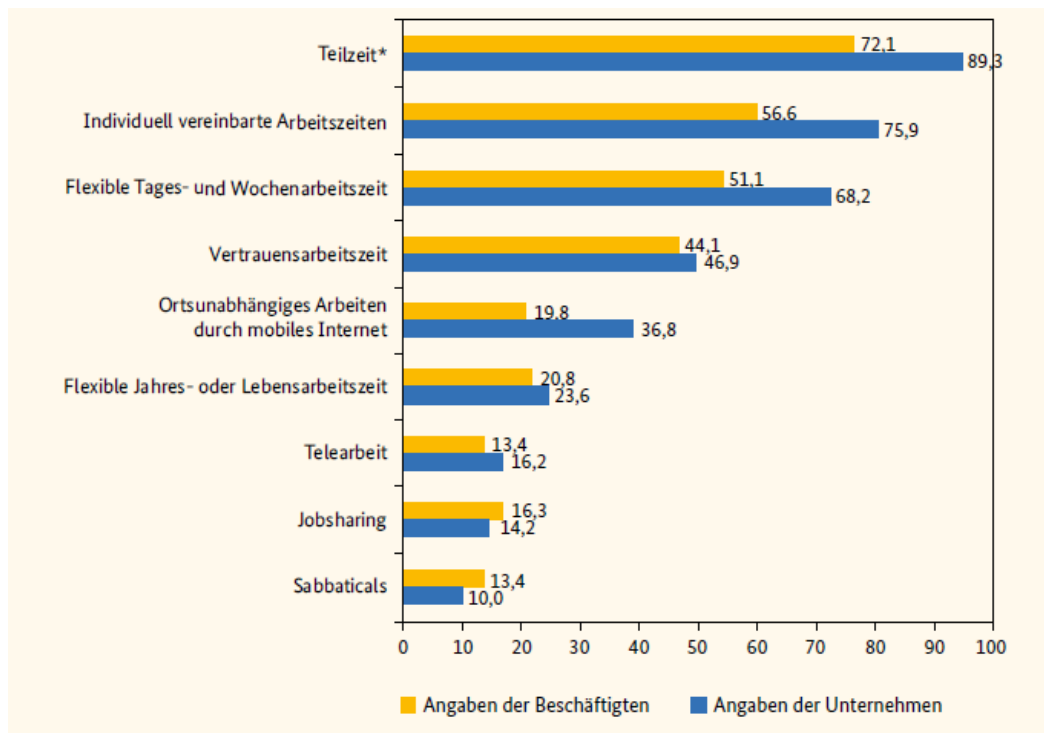
Flexible Arbeitsmodelle bieten die Chance, sich Arbeitszeiten einzuteilen und den Arbeitsort zu bestimmen. Somit erhält der Arbeitnehmer Handlungsspielraum, die in Abstimmung mit den Führungskräften so zu nutzen sind, dass private und betriebliche Interessen ausbalanciert werden. Beispiele für die Flexibilisierung der Dauer der Arbeitszeit sind Teilzeit und Altersteilzeit. Teilzeitarbeit kann in Verkürzung der täglichen, wöchentlichen oder monatlichen Arbeitszeit umgesetzt werden. Durch Altersteilzeit wird älteren Mitarbeitern durch Reduzierung der Arbeitszeit einen gleitenden Übergang in den Ruhestand ermöglicht. Beispiele für die Flexibilisierung der Lage der Arbeitszeit sind Gleitzeit und Arbeitszeitkonten. Durch Gleitzeit kann der Mitarbeiter Beginn und Ende der Arbeitszeit selbst bestimmen. Nur in der sogenannten Kernzeit muss der Mitarbeiter anwesend sein. Arbeitszeitkonten erfassen die Arbeitszeit. Vertraglich vereinbarte Arbeitszeit wird der geleisteten Arbeitszeit gegenübergestellt. Überstunden können somit verringert werden.¹⁰⁷

Sabbaticals bieten dem Mitarbeiter über einen gewissen Zeitraum Freiräume zu schaffen und eine berufliche Auszeit zu gewährleisten. Durch Vertrauensarbeitszeit können Arbeitnehmer die Lage und Verteilung der Arbeitszeit selbst bestimmen und der Arbeitnehmer verzichtet auf Arbeitszeiterfassung und –kontrolle. Die beiden Instrumente bieten die Flexibilisierung der Verteilung der Arbeitszeit. Die Möglichkeit, Arbeit an einem anderen Ort, beispielsweise von zu Hause aus durchzuführen, ist die sogenannte Telearbeit. Durch moderne Informations- und Kommunikationstechniken wird der Kontakt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer gehalten.¹⁰⁸

¹⁰⁷ Vgl. Boegner, 2010, S. 50f.

¹⁰⁸ Vgl. Boegner, 2010, S. 51.

Gemäß der Studie "Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit" wird gezeigt, welche Maßnahmen Unternehmen ihren Arbeitnehmern bereits anbieten.¹⁰⁹



* Es besteht ein Rechtsanspruch auf Teilzeit. Mehrfachnennungen. Referenzkategorie: Nein bzw. weiß nicht (Option nur für Beschäftigte). Die Datengrundlage besteht aus zwei unabhängigen Befragungen. Dadurch sind die befragten Beschäftigten in der Regel nicht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der befragten Unternehmen.

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Darstellung 8: Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation

(Quelle: bmfsfj, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Führungskräfte und Familie: Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit, 2016b, S. 19.; Abruf 25.02.2017.)

Teilzeit, individuell vereinbarte Arbeitszeiten und flexible Tages- und Wochenarbeitszeit liegen dabei weit vorn. Auffällig bei dieser Frage ist nur die Differenz der Angaben von Unternehmen und von Mitarbeitern. Gründe dafür können Unwissenheit der Mitarbeiter über angebotene Maßnahmen sein oder es besteht nicht für alle Unternehmensabteilungen die Möglichkeit, diese Maßnahmen zu nutzen. So zum Beispiel für Produktionsmitarbeiter oder Beschäftigte in Schichtarbeit. Telearbeit, Jobsharing, Sabbaticals sowie flexible Jahres- oder Lebensarbeitszeit werden insgesamt weniger angeboten.¹¹⁰

¹⁰⁹ Vgl. bmfsfj, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Führungskräfte und Familie: Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit, 2016b, S. 19.

¹¹⁰ Vgl. bmfsfj, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Führungskräfte und Familie: Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit, 2016b, S. 19.

5.2.2 Betriebliches Gesundheitsmanagement

Hohe Anforderungen, zeitlicher Druck, mangelnde Unterstützung aber auch hoher persönlicher Leistungsanspruch, sind Gründe, die schnell zur Überlastung der Mitarbeiter bis hin zum Burnout führen können. Hoher Krankenstand und lange Fehlzeiten sind dann die Folge. Um dem entgegenzuwirken ist es für Unternehmen ratsam ein betriebliches Gesundheitsmanagement anzubieten. „Betriebliches Gesundheitsmanagement ist die bewusste Steuerung und Integration aller betrieblichen Prozesse mit dem Ziel, die Gesundheit und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern.“¹¹¹ Bevor grundlegende Maßnahmen des BGMs¹¹² eingeführt werden, ist die Betriebs- und Arbeitsplatzbegehung mit Hilfe einer Gefährdungsbeurteilung ein wichtiges Instrument.¹¹³ Gefährdungsbeurteilungen, welche von der Führungskraft durchzuführen und zu dokumentieren ist, sowie die Festlegung, Umsetzung und Kontrolle der Maßnahmen sind gesetzlich im Arbeitsschutzgesetz unter §5 geregelt.¹¹⁴

Ansätze für ein betriebliches Gesundheitsmanagement können sich durch Fitness- und Erholungsangebote im Unternehmen, Gesundheitsaktionstage und Angebote zur Förderung gesundheitsbezogener Kompetenzen, zum Beispiel Aktion rauchfrei oder gesunde Ernährung widerspiegeln.¹¹⁵

5.3 Wirkungen von Work-Life-Balance Maßnahmen

Durch Umsetzung von Work-Life-Balance Maßnahmen wird die Arbeitgeberattraktivität gestärkt und durch verbessertes Unternehmensimage eine höhere Bewerberqualität erreicht. Das bedeutet, das Unternehmen wird für Bewerber zunehmend interessanter und profitiert von höher qualifizierten Bewerbungen. Damit wird ein Wettbewerbsvorteil um Fachkräfte erreicht.¹¹⁶ Weiterhin werden sinkende Kosten durch weniger Fehlzeiten und eine geringere Fluktuation der Mitarbeiter erreicht.¹¹⁷ Nicht nur auf interner Ebene zeichnen sich gelungene WBL-Maßnahmen positiv aus. Genauso auch extern in Bezug auf das Kundenimage.

¹¹¹ Kiesche, 2013, S. 20.

¹¹² Abkürzung für Betriebliches Gesundheitsmanagement.

¹¹³ Vgl. Kiesche, 2013, S. 98.

¹¹⁴ Vgl. Kiesche, 2013, S. 99f.

¹¹⁵ Vgl. Perwiss.de: Personalmanagementwissen online, 2016

¹¹⁶ Vgl. bmfsfj, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Führungskräfte und Familie: Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit, 2016b, S. 23.

¹¹⁷ Vgl. Perwiss.de: Personalmanagementwissen online, 2016.

Kunden erfahren von familienfreundlichen Ausrichtungen in den Unternehmen und bitten zum Teil um Hilfe zur eigenen Umsetzung von Maßnahmen.¹¹⁸

Unternehmen sollen auf die Work-Life-Balance ihrer Arbeitnehmer Rücksicht nehmen. Dabei ist darauf zu achten, Krankheits- und Demotivationskosten zu senken und ein attraktiver Arbeitgeber für motivierte, vielfältig interessierte und engagierte Mitarbeiter zu sein.¹¹⁹

Nicht nur für den Arbeitgeber haben WLB-Maßnahmen positive Wirkungen. Auch Arbeitnehmer profitieren davon. Berufseinsteiger und jüngere Paare können ihre Karriere- und Familienplanung zuverlässiger planen. Wer mitten im Berufsleben steht, kann mehr für seine Weiterentwicklung und die Sicherung seiner Beschäftigungsfähigkeit tun und ältere Mitarbeiter müssen weniger fürchten, dass ihre Arbeitskraft vorzeitig abgewertet wird.¹²⁰ Durch besseres Wohlbefinden werden die Motivation und das Engagement der Arbeitnehmer gefördert und die Bindung zum Unternehmen erhöht.¹²¹

¹¹⁸ Vgl. bmfsfj, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Führungskräfte und Familie: Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit, 2016b, S. 23.

¹¹⁹ Vgl. Schirmer & Woydt, 2016, S. 247.

¹²⁰ Vgl. bmfsfj, Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Work Life Balance: Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität, 2005, S. 6.

¹²¹ Vgl. Perwiss.de: Personalmanagementwissen online, 2016.

6 Empirische Erhebungen über die Generation Y

Zum Thema „Generation Y“ sind mehrere Studien durchgeführt worden. Um die im Kapitel vier beschriebenen Anforderungen der Generation Y empirisch zu belegen, werden im Folgenden zwei Studien vorgestellt. Sie stellen dar, worauf die Generation Y Wert legt, zu einem bei der Wahl des Arbeitgebers und zum anderem was ihnen im Privat- und Arbeitsleben besonders wichtig ist. Betrachtet werden die Studien von dem Kienbaum Institut@ISM und die McDonald's Ausbildungsstudie 2015. Es werden zunächst die Ausgangslagen der einzelnen Studien betrachtet und im Weiteren auf Problem- und Zielstellung eingegangen sowie Methodik und Ergebnisse vorgestellt.

Die Studienergebnisse sind aufgrund der sehr unterschiedlichen Ziele und Befragungsansätze nicht unmittelbar miteinander vergleichbar, bieten jedoch einen guten Einblick in die Erwartungen und Einstellungen der Generation Y. Es wird dabei nicht auf alle Ergebnisse eingegangen, sondern nur spezifisch die vorangestellten Anforderungen der jüngeren Generation betrachtet.

6.1 Studie Kienbaum Institut @ ISM – Absolventen 2015 unter die Lupe genommen

Das Kienbaum Institut@ISM für Leadership & Transformation ist ein innovatives Forschungszentrum, welche praxisrelevante Lösungen aktueller und zukünftiger unternehmerischer Herausforderungen im Personalmanagement entwickelt.¹²²

Im Jahr 2014 führte das Kienbaum Institut eine Befragung von Hochschulabsolventen durch bezüglich ihren Erwartungen und Vorstellungen an den zukünftigen Arbeitgeber. Diese Studie wird im Folgenden detaillierter vorgestellt. Zunächst werden die Problem- und Zielstellung dargelegt, danach die Methodik beschrieben und die Ergebnisse vorgestellt.

Problem- und Zielstellung

Durch mangelnde Verfügbarkeit von Arbeitnehmer und steigendem Bedarf an modernen Unternehmen, zeigt sich, dass die heutige Generation über einen großen Freiheitsgrad bezüglich Wahl und Bewertung ihres Arbeitgebers verfügen. Daher ist es für Unternehmen von großer Bedeutung, zu wissen, welche Ansprüche die Generationen an die Arbeit und an den Arbeitgeber stellen. Daraus lässt sich ableiten, welche Maßnahmen die Unternehmen ergreifen sollten, um weiterhin für den Arbeitnehmer interessant zu bleiben. Firmen die bei

¹²² Vgl. Das Kienbaum Institut @ ISM, o.A.

neuen Bewerbern hoch angesehen werden sind zum Beispiel Audi, BMW Group und Porsche. Diese zeigen Initiative und Ideen zur Pflege und Bindung von Mitarbeitern. Dennoch besteht in vielen Unternehmen Handlungsbedarf.¹²³ Ziel dieser Studie ist es herauszufinden, welche Werte für die Absolventengeneration 2015 in den Bereichen Beruf und Freizeit wichtig sind, welche Karrieremotive verfolgt werden und was sie von ihren zukünftigen Arbeitsaufgaben und Arbeitgebern erwarten.¹²⁴

„Es soll also vom aktuellen Fokus der Forschung auf Stärken und Schwächen der Generation Y abgerückt und breiter untersucht werden, was diese antreibt, wie konkrete berufliche Vorstellungen aussehen, welche Rolle die Arbeitgeber dabei spielen und wie sie auf die Bedürfnisse dieser Generation reagieren können.“¹²⁵

Methodik

Kienbaum führt seit 2007 jährlich eine Absolventenbefragung im Rahmen des Absolventenkongresses in Köln durch. Im November 2014 nahmen 601 Hochschulabsolventen unterschiedlicher Studiengänge in Deutschland an der Befragung teil, davon 47,8 Prozent weiblich, 46,3 Prozent männlich und 5,9 Prozent ohne Angabe des Geschlechts. Von den Befragten studierten den Bereich der Wirtschaftswissenschaften (44,6 Prozent), gefolgt von Ingenieurs- (12,1 Prozent), Geistes- und Sozial- (8,8 Prozent) sowie Naturwissenschaften (8,7 %). Das Durchschnittsalter lag bei 27 Jahren. Die Studierenden wurden zu ihren Berufswünschen, Karriereorientierungen und Erwartungen an das Arbeitsleben befragt.¹²⁶

Nach Rückfrage bei dem Kienbaum Institut konnte der dazugehörige Fragebogen zur Verfügung gestellt und im Anhang drei veranschaulicht werden.

Ergebnisse

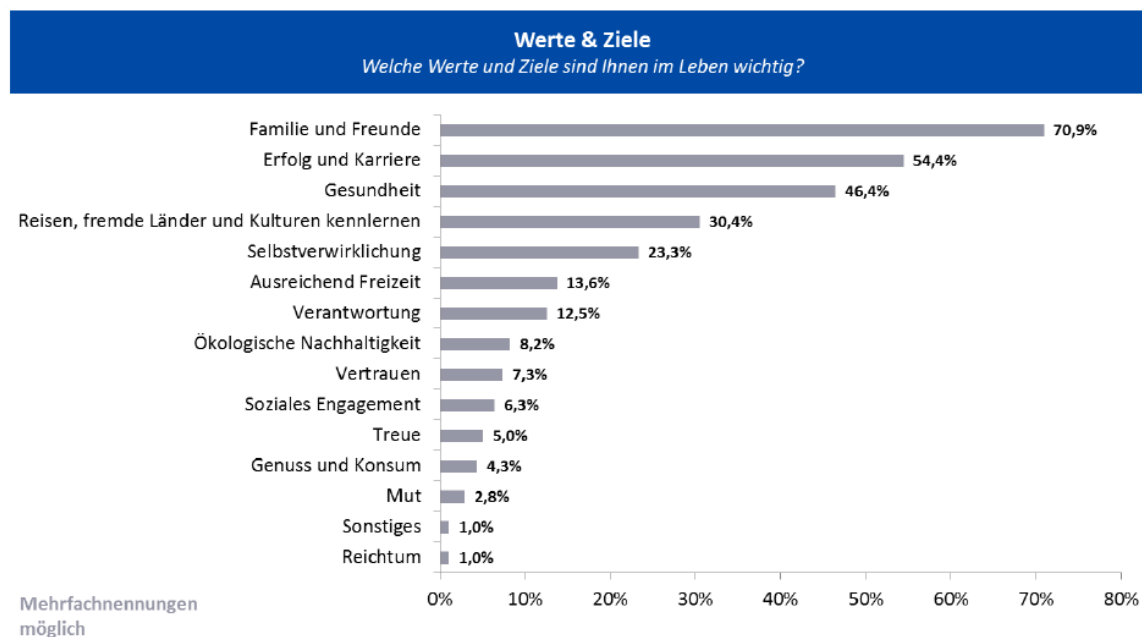
Zu der ersten Frage „Welche Werte und Ziele sind Ihnen im Leben wichtig?“ ist eindeutig, dass die Bedeutung von Familie und Freunden bei den Absolventen mit 70,9 Prozent an erster Stelle stehen, gefolgt von Erfolg und Karriere mit 54,4 Prozent und Gesundheit (46,4 Prozent). Selbstverwirklichung liegt nur mit 23,3 Prozent unter den meistgenannten Werten. Weit abgeschlagen und am wenigsten genannt ist Reichtum mit gerade mal 1 Prozent.

¹²³ Vgl. Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH, 2015, S. 5.

¹²⁴ Vgl. Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH, 2015, S. 4.

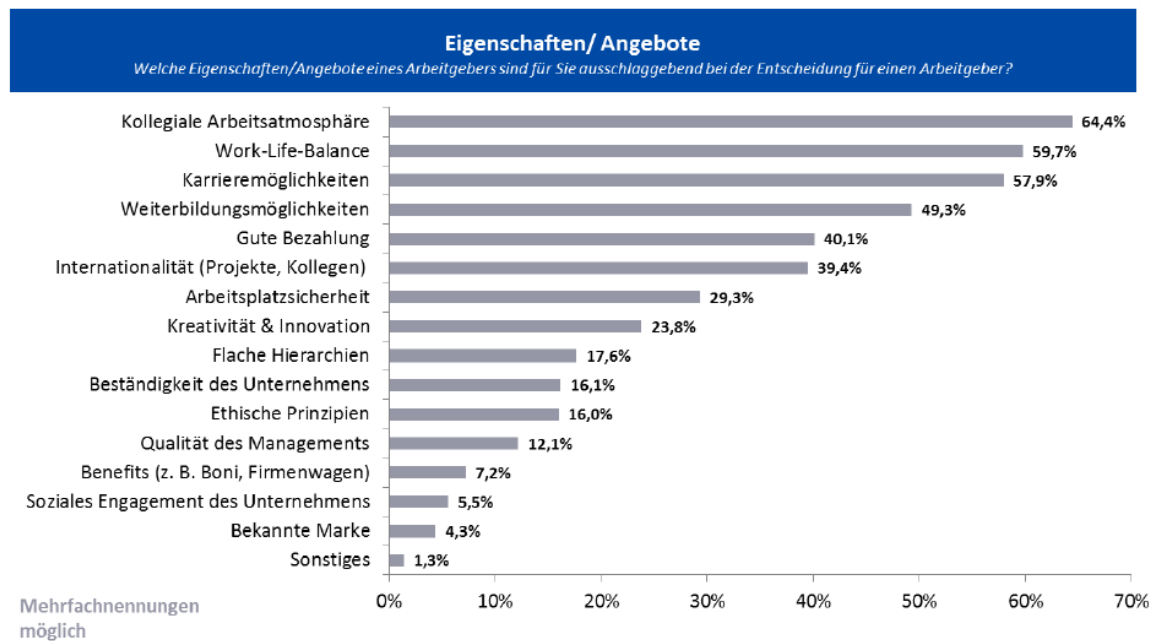
¹²⁵ Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH, 2015, S. 5f.

¹²⁶ Vgl. Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH, 2015, S. 7.



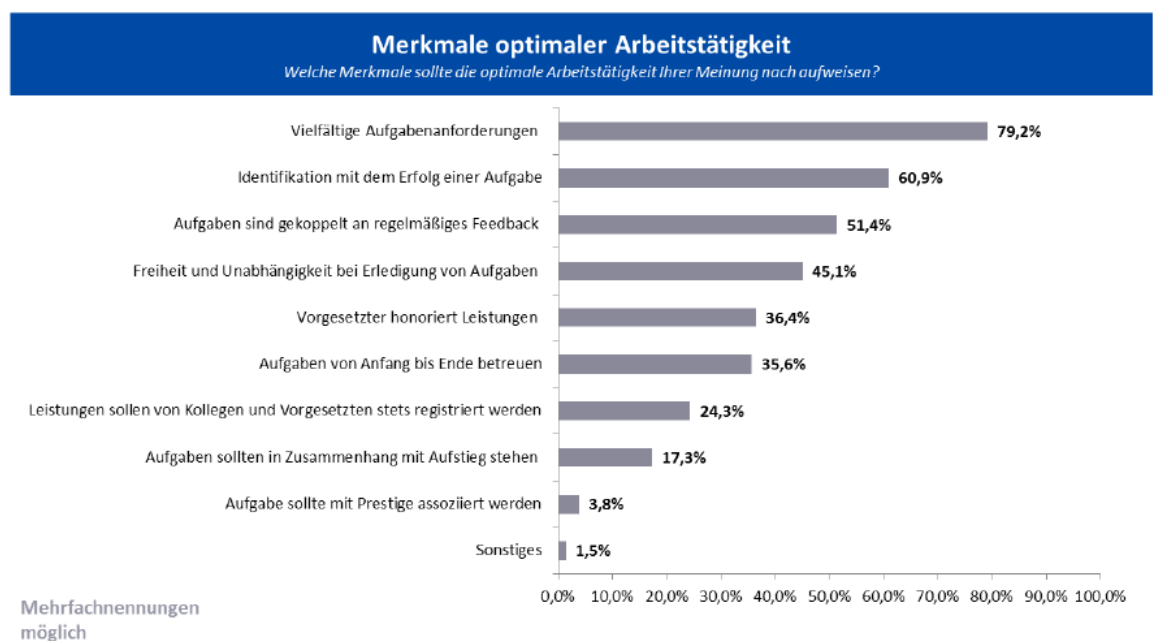
Darstellung 9: Werte und Ziele der Absolventengeneration 2015
(Quelle: Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH, 2015, S. 9.)

Eine weitere wichtige gestellte Frage ist „Welche Eigenschaften/Angebote eines Arbeitgebers sind für Sie ausschlaggebend bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber?“ Die Antworten zeigen, dass eine kollegiale Arbeitsatmosphäre von der Mehrheit der Befragten (64,4 Prozent) als wichtigstes Kriterium empfunden wird. Das Angebot einer Work-Life-Balance (59,7 Prozent) erreicht annähernd hohe Werte, gefolgt von den Karrieremöglichkeiten mit 57,9 Prozent. Weiterbildungsmöglichkeiten und eine gute Bezahlung gehören mit jeweils über 40 Prozent zu den meist genannten Antworten, haben jedoch nicht so einen hohen Stellenwert, wie die zuvor genannten Kriterien.



Darstellung 10: Präferierte Eigenschaften und Angebote des Arbeitgebers
(Quelle: Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH, 2015, S. 10.)

Zu der Frage sechs „Welche Merkmale sollte die optimale Arbeitstätigkeit Ihrer Meinung nach aufweisen?“ wünschen sich die Absolventen vor allem vielfältige Aufgabenanforderungen (79,2 Prozent), die Identifikation mit dem Erfolg einer Aufgabe (60,9 Prozent) und ein regelmäßiges Feedback (51,4 Prozent).



Darstellung 11: Merkmale optimaler Arbeitstätigkeit
(Quelle: Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH, 2015, S. 12.)

Mit dieser Studie konnten vier Typen der Absolventengeneration 2015 identifiziert werden: die Erlebnisorientierten, die Ambitionierten, die Orientierungssuchenden und die klassisch Karriereorientierten. Diese werden im Anhang vier zusammengefasst dargestellt. Sie unterscheiden sich hinsichtlich Einstellungen und Ansprüchen an den Arbeitgeber, was die junge Generation besser einordnen lässt¹²⁷.

Für die Erlebnisorientierten stehen Familie und Freunde an erster Stelle, gefolgt von der Gesundheit und Reisen. Das Bedürfnis nach Harmonie ist stark ausgeprägt. Von ihrem zukünftigen Arbeitgeber erwarten Erlebnisorientierte eine kollegiale Arbeitsatmosphäre sowie die Möglichkeiten zu einer Work-Life-Balance und zur Weiterbildung. Das Streben nach einer großen Karriere ist bei dem Erlebnisorientierten gering ausgeprägt. Jeder dritte Absolvent (29 Prozent) zählt zu diesem Typus, darunter mehr Frauen als Männer.¹²⁸

Für die Ambitionierten sind auch Familie und Freunde das Wichtigste im Leben. Sie streben nach Aufstieg im Beruf, würden aber für Erfolg und Karriere die Familie und Freunde nicht vernachlässigen. Sie möchten gerne beides und sind bereit, hart zu arbeiten um Karriere und Familie gut miteinander zu vereinbaren. Auch die Gesundheit spielt für sie eine wichtige Rolle. Anforderungen an den zukünftigen Arbeitgeber sind Karrieremöglichkeiten, eine kollegiale Arbeitsatmosphäre und eine gute Work-Life-Balance. Um ihre Leistung einschätzen zu können und um sich weiterzuentwickeln, ist ihnen ein regelmäßiges Feedback wichtig. Die Ambitionierten stellen mit 38 Prozent die größte Gruppe innerhalb der Absolventen dar, Männer und Frauen sind gleichermaßen vertreten.¹²⁹

Die Orientierungssuchenden sind Gesundheit am Wichtigsten, dicht gefolgt von Familie und Freunde sowie Erfolg und Karriere. Diese stellen den Arbeitgeber vor die größte Herausforderung. Sie sind noch unschlüssig über Werte und Ziele im Leben. Es fällt ihnen schwer zu priorisieren und auf ein bestimmtes Ziel hinzuarbeiten. Von dem Arbeitgeber erwarten sie Weiterbildungsmöglichkeiten, um die eigenen Ziele herauszufinden, eine kollegiale Arbeitsatmosphäre sowie ein Work-Life-Balance. 13 Prozent gehören zu dem Typus. Männer und Frauen sind auch hier gleichermaßen vertreten.¹³⁰

In die Gruppe der Karriereorientierten fallen die Männer, mit fast doppelt so hoher Prozentzahl wie Frauen. Dieser Typ zeigt eine hohe Übereinstimmung zum klassischen Bild des ehrgeizigen Berufseinsteigers. Höchste Priorität sind Karriere und Erfolg. Familie,

¹²⁷ Vgl. Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH, 2015, S. 15.

¹²⁸ Vgl. Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH, 2015, S. 16.

¹²⁹ Vgl. Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH, 2015, S. 17f.

¹³⁰ Vgl. Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH, 2015, S. 18f.

Freunde und Gesundheit sind zweitrangig. Er ist für eine Führungsaufgabe bereit und strebt nach einer Führungskarriere. Er wünscht sich von seinem Arbeitgeber gute Karrieremöglichkeiten und eine gute Bezahlung. Durch regelmäßiges Lob und Anerkennung von seinem Vorgesetzten lässt er sich motivieren. In dieser Gruppe (20 Prozent) gibt es deutlich mehr Männer als Frauen.¹³¹

Zusammenfassung

Karriereorientierung (54,4 Prozent) wird deutlich höher als die Freizeitorientierung (13,6 Prozent) geschätzt. Das widerspricht den Vorstellungen der Generation Y als Spaßgesellschaft. In der Literatur wird dargelegt, dass die Generation Y Wert auf Spaß und ein Leben neben der Arbeit legt¹³² und eine lineare Karriereplanung kaum attraktiv ist. Sie wünscht sich eine individuelle Karriereplanung nach ihren Wünschen und Vorstellungen.¹³³ „Familie und Freunde werden für eine große Karriere nicht mehr aufgegeben.“¹³⁴

Kritisch dabei zu betrachten ist, dass es sich bei den Befragten ausschließlich um Studierende handelt, die gerade ihren Abschluss absolvieren und noch keine Erfahrung in der Berufswelt gemacht haben. Sie müssen zunächst Erfahrungen im Beruf sammeln, um dann einschätzen zu können, was ist mir wichtiger, Karriere oder Freizeit.

Eine vorhandene Karrieremotivation der Absolventengeneration 2015 wird zwar deutlich, jedoch stehen das Bedürfnis nach Harmonie am Arbeitsplatz und eine Work-Life-Balance an vorderer Stelle. Diese Generation definiert Karriere neu. Für sie ist nicht der schnelle Aufstieg und ein hohes Gehalt sondern soziale Beziehungen, Selbstverwirklichung und eine sinnhafte Arbeitsaufgabe von Bedeutung.¹³⁵ Dies deckt sich mit den Anforderungen, welche im Kapitel vier aufgegriffen wurden. Nur noch 20 Prozent der Absolventen verfolgen die klassische Karrierechance.

Die deutliche Mehrheit von 67 Prozent zieht Familie und Freunde dem beruflichen Erfolg vor. Dies bestätigt den in der Literatur breit diskutierten Wertewandel der Generation Y. Zu dem zeigen die Ergebnisse, dass Unternehmen profitieren, wenn sie statt klassischer starrer Arbeitsabläufe ihren jungen Fach- und Führungskräften flexible und individualisierte Konzepte anbieten.¹³⁶

¹³¹ Vgl. Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH, 2015, S. 19.

¹³² Vgl. Bund, 2014, S. 189f.

¹³³ Vgl. Mangesldorf, 2015, S. 117.

¹³⁴ Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH, 2015, S. 22.

¹³⁵ Vgl. Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH, 2015, S. 15.

¹³⁶ Vgl. Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH, 2015, S. 4.

Weitere Anforderungen, die auch in der Literatur und im Kapitel vier aufgegriffen wurden, spiegeln sich in der Studie wieder. Dazu zählen die kollegiale Arbeitsatmosphäre, eine Work-Life-Balance, Gesundheit, Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten. Eine gute Bezahlung und Reichtum werden demgegenüber weiter hinten angestellt.

Für eine optimale Arbeitstätigkeit stehen vielfältige Aufgabenanforderungen, die Identifikation mit dem Erfolg einer Aufgabe und ein regelmäßiges Feedback unter den meistgenannten Kriterien. Auch dies entspricht den Erkenntnissen aus der Literatur.

Gemäß der Einteilung der Generation in vier Typen, lassen sich aus den Ergebnissen dieser Studie bedeutende Gender Effekte feststellen. Die Männer scheinen karriereorientierter zu sein als die Frauen. Bei den Erlebnisorientierten besteht ein höherer Anteil an weiblichen Absolventen. Diese streben zwar eine Karriere an, aber nur unter der Bedingung, dass das Arbeitsklima passt, eine Work-Life-Balance sichergestellt ist und somit die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zulässt. Hierbei stellt sich die Frage, ob die Studierenden tatsächlich weniger karriereorientiert sind oder ob dies einfach auf die typische Rollenverteilung von Mann und Frau zurückzuschließen ist. Die Geschlechterverteilung bei den Typen Orientierungssuchenden und Ambitionierten ist gleichverteilt. Bei den Orientierungssuchenden ist die berufliche und private Zukunftsplanung für Männer und Frauen gleichermaßen herausfordernd. Der Ambitionierte will Karriere und Familie. Hier wird von den Männern und Frauen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf angestrebt, was zukünftig zu einem höheren Anteil von weiblichen Führungspositionen führen kann.¹³⁷

Oft wird die Generation Y falsch eingeschätzt. Durch die Typisierung mit ihren jeweiligen Anforderungen, können Unternehmen die Generation besser kategorisieren und den Umgang mit ihnen verbessern, um eine bestmögliche Förderung zu erreichen.

6.2 McDonald's Ausbildungsstudie 2015

Problem- und Zielsetzung

In der Studie wird zunächst die Frage gestellt, welche beruflichen Perspektiven die junge Generation in Deutschland hat. Seit Mitte 1990 sahen die beruflichen Chancen nicht gut aus und Arbeitsplätze wurden abgebaut. Nachwuchskräfte wurden so gut wie nicht gesucht. Selbst zur Jahrtausendwende hatte sich die Lage nicht verbessert und der Bedarf an Auszubildenden und Arbeitskräften ging zurück, was mit der Finanz- und Wirtschaftskrise

¹³⁷ Vgl. Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH, 2015, S. 20.

im Jahr 2008 noch weiter bestärkt wurde. Jedoch hat sich diese Situation geändert. Durch die wirtschaftliche Konjunktur steigt auch die Zahl der Beschäftigten. Die Chancen einen Ausbildungsplatz zu finden, stehen für die jüngere Generation sehr gut. Auch die persönlichen Einstellungen und Bewertungen haben sich verändert. Ziel dieser Studie ist es nun herauszufinden, wie diese Generation auf die veränderte Ausgangslage reagiert und die neue Arbeitssituation bewertet wird.¹³⁸ „Sie untersucht die Wünsche, Erwartungen und Perspektiven der jungen Generation ganz allgemein und besonders im Hinblick auf Ausbildung und Beruf.“¹³⁹ Denn heutzutage stehen nicht mehr die Ausbildungssuchenden unter Druck, sondern inzwischen die Arbeitgeber, die sich um genügend Nachwuchs und Erwerbstätige bemühen müssen.

Methodik

Im Jahr 2015 wurde durch das Institut für Demoskopie Allensbach die McDonalds Ausbildungsstudie durchgeführt. Insgesamt wurden 1674 Personen im Alter von 15-24 Jahren persönlich nach einem standardisierten Fragebogen befragt.¹⁴⁰ Nach Rückfrage bei dem Institut Allensbach konnte der Fragebogen nicht zur Information ausgehändigt werden. Die Darstellung zwölf zeigt das Studiendesign im Überblick. Die Generation Y bildet die Bevölkerungsgruppe ab, die in der McDonald's Ausbildungsstudie im Zentrum steht.¹⁴¹

¹³⁸ Vgl. Köcher, Hurrelmann, & Sommer, 2015, S. 5.

¹³⁹ Köcher, Hurrelmann, & Sommer, 2015, S. 5.

¹⁴⁰ Vgl. Köcher, Hurrelmann, & Sommer, 2015, S. 84.

¹⁴¹ Vgl. Köcher, Hurrelmann, & Sommer, 2015, S. 7.

<p>Grundgesamtheit: Deutschsprachige Bevölkerung im Alter von 15 bis 24 Jahren. Durch die Stichprobe werden nach Schätzung auf Basis des Mikrozensus 2014 8,42 Millionen Personen repräsentiert.</p>		<p>Gewichtung: Zur Aufhebung der Disproportionalität und zur Angleichung an Strukturdaten der amtlichen Statistik erfolgte eine faktorielle Gewichtung der Ergebnisse.</p>	
<p>Stichprobe: Befragt wurden insgesamt 1.674 Personen im Alter von 15 bis 24 Jahren. Um für alle relevanten Zielgruppen dieses Alterssegments eine ausreichende Fallzahl für differenzierte Analysen zur Verfügung zu haben, wurden die Auszubildenden in der Stichprobe stärker berücksichtigt, als es ihrem Anteil an der Grundgesamtheit entspricht, andere Teilgruppen (insbesondere Studenten) dafür schwächer. Bei der Ausweisung von zusammenfassenden Ergebnissen wurde diese Disproportionalität über die Gewichtung aufgehoben, so dass die Gesamtergebnisse repräsentativ für die 15- bis 24-jährige Bevölkerung sind. Die nachfolgende Tabelle zeigt die Zusammensetzung der Stichprobe bzw. Grundgesamtheit:</p>		<p>Befragungsmethode: Die Interviews wurden mündlich-persönlich (face to face) nach einem standardisierten Fragebogen durchgeführt. Die Interviewer waren angewiesen, die Fragen wörtlich und in unveränderter Reihenfolge vorzulesen.</p>	
		<p>Befragungszeitraum: 7. Juli bis 29. August 2015</p>	

ZUSAMMENSETZUNG STICHPROBE/ GRUNDGESAMTHEIT	UNGEWICHTETE STICHPROBE		GRUNDGESAMTHEIT (= GEWICHTETE STICHPROBE)	
	BEFRAGTE	%		%
15- bis 24-Jährige insgesamt	1.674	100		100
Davon:				
Schüler	437	26		30
Studenten	176	10		17
Auszubildende	537	32		15
Erwerbstätige (ohne Auszubildende)	447	27		31
Arbeitslose und sonstige Nichterwerbstätige	77	5		7

Darstellung 12: Studiendesign im Überblick
(Quelle: Köcher, Hurrelmann, & Sommer, 2015, S. 84.)

Ergebnisse

Die aktuelle Situation auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt hat sich in Deutschland deutlich verbessert. Zusätzlich von Vorteil für die junge Generation ist die demografische Entwicklung. Mit 82 Prozent bei den Auszubildenden und 80 Prozent der Studenten sehen sie der beruflichen Zukunft optimistisch entgegen. Sie bewerten ihre eigenen beruflichen Zukunftsaussichten mit 71 Prozent überwiegend positiv ein. Jedoch ist das Urteil über die Zukunftsaussichten stark von der Bewertung der beruflichen und materiellen Situation des Einzelnen abhängig. 82 Prozent der jungen Menschen bewerten ihre derzeitige wirtschaftliche Lage positiv und somit auch die beruflichen Erfolgchancen insgesamt positiv. Dagegen sind es nur 47 Prozent, die ihre eigene finanzielle Situation derzeit

als eher ungünstig bezeichnen.¹⁴²

Das Berufs- und Arbeitsleben kann der jungen Generation eine Vielzahl an Möglichkeiten bieten. Dabei sehen jedoch 59 Prozent die Fülle an Optionen als Last. Es ist heute viel schwieriger als früher, Entscheidungen über seine berufliche Zukunft zu treffen.¹⁴³

Zu der Frage, was für die junge Generation im Leben am Wichtigsten ist, werden die Kriterien in der untenstehenden Darstellung in Form einer Rangfolge aufgelistet.

Rang	Was ist wichtig im Leben?	Prozent
1	Gute Freunde haben	73
2	Gesundheit	69
3	Einen Beruf haben, der mich erfüllt, der mir Spaß macht	64
4	Eine glückliche Partnerschaft	60
5	Einen sicheren Arbeitsplatz haben	58
6	Familie	55
7	Finanzielle Unabhängigkeit	54
8	Das Leben genießen, Spaß haben	47
9	Sich selber treu sein, immer man selbst sein	45
10	Gute, vielseitige Bildung	42
11	Erfolg im Beruf	39
12	Meine Hobbys, meine Interessen	39

Darstellung 13: Auszug zu der Frage: Was ist wichtig im Leben?

(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Köcher, Hurrelmann, & Sommer, 2015, S. 19.)

Es ist deutlich zu erkennen, dass mit 73 Prozent der Freundeskreis zum Wichtigsten im Leben zählt, knapp gefolgt mit 69 Prozent die Gesundheit. Auch einen Beruf, der Spaß macht, liegt mit 64 Prozent weit vorn. Weitere wichtige Kriterien sind eine glückliche Partnerschaft (60 Prozent), einen sicheren Arbeitsplatz zu haben (58 Prozent), die Familie (55 Prozent) und finanzielle Unabhängigkeit (54 Prozent). Die Kriterien mit der Rangfolge von 7 bis 12 werden auch als wichtig angesehen, stehen doch bei den Anforderungen der jüngeren Generation nicht ganz oben. „Spaß haben und die Verwirklichung eigener Interessen spielen durchaus eine wichtige Rolle im Leben der Jüngeren, aber Familie, Freunde, Beruf und Gesundheit sind die tragenden Säulen ihres Wertegerüsts.“¹⁴⁴

¹⁴² Vgl. Köcher, Hurrelmann, & Sommer, 2015, S. 13f.

¹⁴³ Vgl. Köcher, Hurrelmann, & Sommer, 2015, S. 16.

¹⁴⁴ Köcher, Hurrelmann, & Sommer, 2015, S. 18.

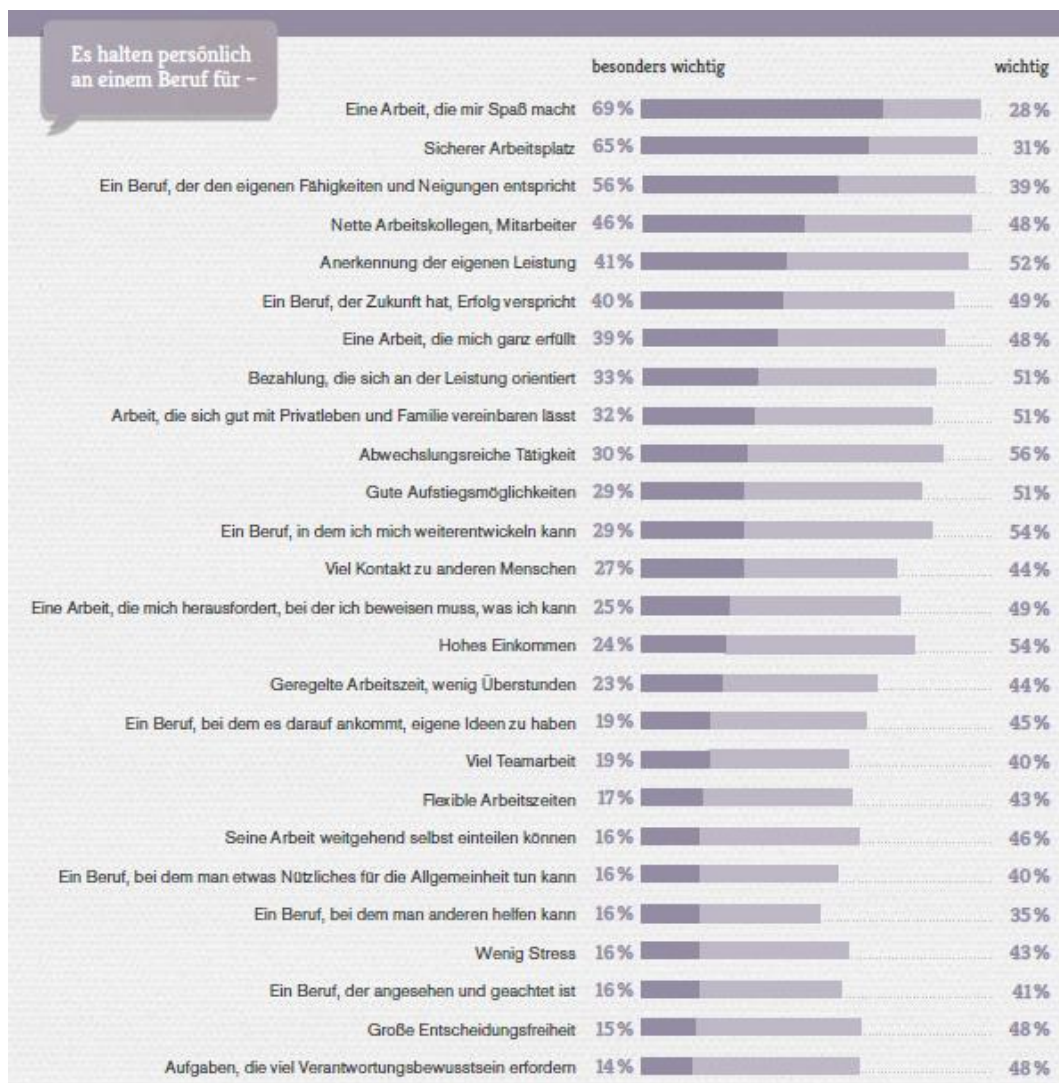
Weiterhin ist die jüngere Generation bereit Opfer für die Arbeit zu bringen. Dazu wurde die Frage gestellt, in wie weit sie bereit sind für einen Arbeitsplatz, der sie besonders interessiert, folgende Kriterien in Kauf zu nehmen. Die Antworten dazu lauteten wie folgt:

In eine andere Region ziehen	59 Prozent
Am Wochenende oder nachts arbeiten	58 Prozent
Abends erst spät nach Hause kommen	43 Prozent
Einen langen Weg zur Arbeit haben	41 Prozent
Zunächst befristet angestellt zu sein	40 Prozent
Überstunden zu machen	36 Prozent
Hoher Leistungsdruck	30 Prozent
Weniger verdienen	28 Prozent
Viel unterwegs, wenig zu Hause	26 Prozent
Kaum Zeit für Familie und Freizeit	7 Prozent ¹⁴⁵

Insbesondere ein Wohnortwechsel oder Wochenend- beziehungsweise Nachtarbeit wären Einschränkungen, die ein Großteil der Jüngeren für einen attraktiven Arbeitsplatz auf sich nehmen würde. Grenzen setzt die jüngere Generation, wenn die Zeit für Familie und Freunde darunter leidet.

Eine wichtige Frage, die inhaltlich auf die Thematik dieser Arbeit eingeht, ist die Frage der Erwartungen an die berufliche Tätigkeit. Dazu wird in der Darstellung 14 ein Ausschnitt der Antworten abgebildet.

¹⁴⁵ Vgl. Köcher, Hurrelmann, & Sommer, 2015, S. 32.



Darstellung 14: Erwartungen an die berufliche Tätigkeit

(Quelle: Auszug aus Köcher, Hurrelmann, & Sommer, 2015, S. 46.)

Eindeutig zu erkennen ist, dass die Erwartungen von beruflichen Tätigkeiten und an den Arbeitsplatz sehr hoch sind. Mit 97 Prozent wünscht sich die junge Generation eine Arbeit, die Spaß macht, 69 Prozent ist dieser Wunsch sogar besonders wichtig. Spaß an der Arbeit und einen sicheren Arbeitsplatz rangieren vor Erfolg (insgesamt 89 Prozent). Weiteren 84 Prozent ist es wichtig, ein leistungsgerechtes Entgelt zu erhalten. Weiterhin legt die Mehrheit der jüngeren Generation großen Wert auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (insgesamt 83 Prozent) und auf einen Beruf, in dem sie sich weiterentwickeln kann (insgesamt 83 Prozent) und herausgefordert wird (insgesamt 74 Prozent).¹⁴⁶

¹⁴⁶ Vgl. Köcher, Hurrelmann, & Sommer, 2015, S. 46.

Zusammenfassung

Die McDonald's Ausbildungsstudie 2015 bietet Unternehmen, sich ein Bild von den beruflichen Vorstellungen und der Orientierung junger Menschen zu machen.¹⁴⁷ Die Ergebnisse der Studie machen deutlich, dass die junge Generation mit sehr viel Zuversicht und Optimismus in die eigene berufliche Zukunft blickt. Die unterschiedliche Ansicht der Zukunftsperspektiven hinsichtlich der sozialen und finanziellen Stellung, ist ein Beweis dafür, dass nicht die komplette Generation, welche im Zeitraum von 1980 bis 2000 geboren wurde unter Generation Y deklariert werden kann.

Im Kapitel drei wurde aufgezeigt, dass die Generation Y heutzutage viele Wahlmöglichkeiten im beruflichen wie im privaten Bereich hat und diese es gewohnt ist, damit umzugehen. In der McDonalds Studie jedoch wird deutlich, dass die Fülle an Möglichkeiten eher als Belastung gesehen wird. Die vielfältigen Möglichkeiten sind dabei nur auf das Berufsleben bezogen.

Für die Generation Y steht die Bereitschaft, für einen interessanten Arbeitsplatz einiges in Kauf zu nehmen. Dies beweist die These aus Kapitel vier. Sie ist bereit, berufliches und privates miteinander verschmelzen zu lassen. Wobei jedoch beachtet werden muss, dass diese Opferbereitschaften Grenzen haben. Diese Grenzen entstehen dann, wenn durch die beruflichen Einschränkungen die Familie und Freizeit zu sehr darunter leiden. Die junge Generation „[...] hat eine starke Motivation, Arbeit und Privatleben miteinander flexibel zu verbinden und sie nicht wie in den vorangegangenen Generationen voneinander abzugrenzen. Beruf und Privatleben sollen miteinander vereinbar sein.“¹⁴⁸

Das Verlangen von Vereinbarkeit beziehungsweise die Verschmelzung von Beruf und Familie wird damit begründet. Zu dem kann die Annahme, dass der Generation Y ein hohes Einkommen nicht von Bedeutung ist, belegt werden. Sie fordern eine interessante Arbeit, bei der sie Spaß haben und für die sie leistungsgerecht bezahlt werden.

Da der Generation das kollegiale Umfeld von großer Bedeutung ist, sollten Unternehmen darauf achten, Räumlichkeiten und Möglichkeiten zur sozialen Interaktion am Arbeitsplatz zu schaffen.¹⁴⁹ Dabei ist jedoch zu beachten, dass der durch Gespräche erreichte Lärmpegel für andere Mitarbeiter als störend empfunden werden kann und dies von der eigentlichen Arbeit ablenkt.

¹⁴⁷ Vgl. Köcher, Hurrelmann, & Sommer, 2015, S. 23.

¹⁴⁸ Köcher, Hurrelmann, & Sommer, 2015, S. 84.

¹⁴⁹ Vgl. Mangesldorf, 2015, S. 69.

7 WLB Konzept als Arbeitgeberattraktivität für die Generation Y

Jedes Unternehmen, was sich mit dem Thema Work-Life-Balance auseinandersetzt, wird sich fragen, ob dies überhaupt für das Unternehmen relevant ist und sich kurz- und langfristig rechnet. Darunter zählen nicht nur der Gewinn sondern auch die Senkung von personalbezogenen Kosten und die Steigerung des Unternehmensimage.

„Der Grundgedanke zur Einführung des Work-Life-Balance-Konzeptes im Unternehmen ist, durch entsprechende Maßnahmen und Instrumente im Rahmen des Personalmarketings auf das Mitarbeiterverhalten und -engagement einzuwirken, um dadurch den Unternehmenserfolg positiv zu beeinflussen.“¹⁵⁰

Dieser Gedanke basiert auf Aussagen und Annahmen der Anreiz-Beitrags-Theorie nach Bernard. Dabei ist die individuelle Wahrnehmung jedes Einzelnen zu beachten. Unternehmen müssen zielorientiert und effektiv arbeiten. Auf einer Seite bedeutet dies, Unternehmensziele zu erreichen und auf der anderen Seite den Bedürfnissen der Mitarbeiter gerecht zu werden. Ein Standardmodell eines Work-Life-Konzeptes kann es nicht geben, da dies abhängig von den Interessen der Unternehmen und Mitarbeiter ist.¹⁵¹ Die Veränderung der Lebensumstände und Bedürfnisse der Mitarbeiter und der Wandel der Unternehmen, inneren und äußeren Einflüssen ausgesetzt zu sein, machen ein Work-Life-Balance-Konzept zu einem Prozess und nicht zu einem einmaligen Projekt.¹⁵² Es soll Arbeitnehmern ermöglichen, einen individuellen Ausgleich zwischen Arbeits- und Privatleben zu schaffen¹⁵³ und zur betrieblichen Gesundheitsförderung beizutragen.

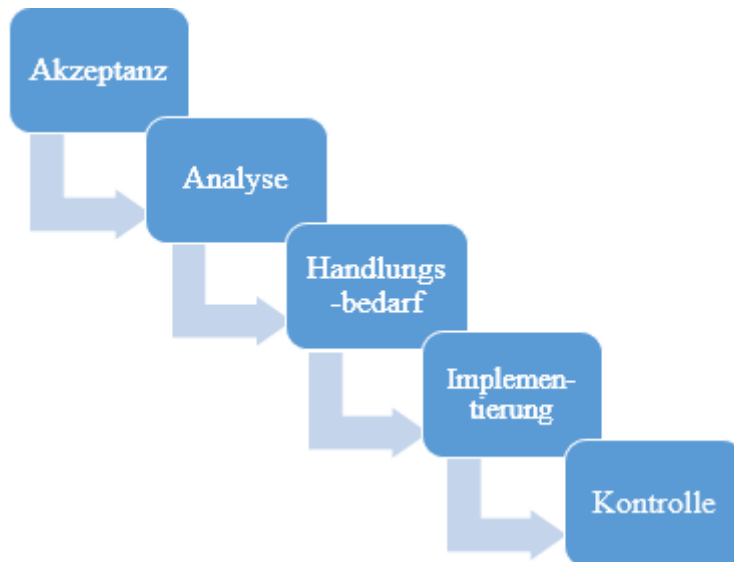
Im Folgenden werden nun die einzelnen Phasen für die Implementierung eines Work-Life-Balance-Konzeptes erläutert. Dabei spielt zunächst das Verständnis und die Akzeptanz der Work-Life-Balance sowie der Generationen eine entscheidende Rolle. Danach folgen die Bedarfs- und Personalanalysen, aus denen sich der Handlungsbedarf und die Maßnahmen für das Work-Life-Balance Konzept ableiten. Als nächster Schritt folgt die Implementierung mit Planung und Umsetzung der Maßnahmen und abschließend werden die Maßnahmen mithilfe eines operativen Controllings überwacht.

¹⁵⁰ Boegner, 2010, S. 59.

¹⁵¹ Vgl. Boegner, 2010, S. 59.

¹⁵² Vgl. Boegner, 2010, S. 74.

¹⁵³ Vgl. Perwiss.de: Personalmanagementwissen online, 2016.



Darstellung 15: Work-Life-Balance Konzept: Implementierungsprozess
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Boegner, 2010, S. 74.)

7.1 Verständnis und Akzeptanz der Work-Life-Balance und Generationen

Grundvoraussetzungen zur Erarbeitung eines Work-Life-Balance-Konzeptes in Unternehmen sind das Verständnis und die Akzeptanz.¹⁵⁴ Dabei sollten auf folgende Punkte geachtet werden.

- Mitarbeiter-Leitbild
- Work-Life-Balance-Leitbild
- Interne und externe Kommunikation¹⁵⁵

Mitarbeiter-Leitbild

Zunächst muss klar festgelegt werden, welchen Stellenwert die Mitarbeiter im Unternehmen haben. Die Mitarbeiter sollten dabei als ganzheitliche Menschen im beruflichen und privaten Bereich betrachtet werden. Mit Beantwortung der Fragen wie „Wie sehen wir unsere Mitarbeiter“, „Was erwarten wir von unseren Mitarbeitern?“ und „Wie wollen wir unseren Mitarbeitern begegnen?“, kann eine grundlegende Haltung der Führung gegenüber Mitarbeitern definiert und ein Mitarbeiter-Leitbild erstellt werden.¹⁵⁶

¹⁵⁴ Vgl. Boegner, 2010, S. 59.

¹⁵⁵ Vgl. Boegner, 2010, S. 76ff.

¹⁵⁶ Vgl. Boegner, 2010, S. 76.

Eine weitere wichtige Aufgabe der Führungskraft ist es, die Mitarbeiter für die verschiedenen Ansichten des Generationsmanagements zu sensibilisieren. Nicht nur Mitarbeiter sondern auch Führungskräfte aller Ebenen sollten sensibilisiert werden.

„Die Integration der unterschiedlichen Generationen funktioniert nur dann, wenn Jüngere und Ältere ein Verständnis füreinander entwickeln.“¹⁵⁷

Dazu eignet sich, am eigenen Unternehmensbeispiel den Stand, die Folgen der Alterung der Belegschaft und die Senkung der Zahl der potentiellen Erwerbstätigen darzulegen. Potentielle Konflikte zwischen den Generationen und die sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Zusammenarbeit und Führung können so verdeutlicht werden.¹⁵⁸

Die Führungskräfte sollten die Kooperation der Mitarbeiter untereinander fördern und vorleben. Dabei ist die Zusammenarbeit der Mitarbeiter, eigenes Wissen zu teilen und gemeinsam eine Lösung zu finden grundlegende Voraussetzungen. Die Mitarbeiter sollten in der Lage sein, die unterschiedlichen Werte und Einstellungen der Mitarbeiter als Chance zu sehen.¹⁵⁹

Work-Life-Balance-Leitbild

Dieses Leitbild soll für ein einheitliches Verständnis von Work-Life-Balance sorgen. Dabei sollten alle Bereiche und Abteilungen mit einbezogen werden. Grundlegende Fragen wie „Was verstehen wir unter Work-Life-Balance?“, „Was soll ein Work-Life-Balance-Konzept leisten?“ und „Wie sieht eine ausgewogene Work-Life-Balance für uns aus?“. Diese sind von Unternehmens- und Mitarbeiterseite zu hinterfragen und können mittels eines Fragebogens schriftlich oder in Gruppen gemeinsam erarbeitet werden.¹⁶⁰

Interne und externe Kommunikation

Leitbilder zu entwickeln allein reicht nicht aus. Diese müssen unternehmensintern kommuniziert werden. Eine begleitende Kommunikation verstärkt die Maßnahmen im Unternehmen. Nur Angebote, die in der Belegschaft bekannt sind, werden auch wahrgenommen. Entscheidungen, Aufgaben und Ziele werden damit transparent gemacht. Interne Kommunikation soll nicht nur als Informationsträger gelten, sondern als Aufforderung der Mitarbeiter für Kommentare, Vorschläge und Kritik. Dazu dienen Abteilungsbesprechungen, Mitarbeiterversammlungen, Newsletter oder Rundschreiben.

¹⁵⁷ Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., 2011, S. 25.

¹⁵⁸ Vgl. Perwiss.de: Personalmanagementwissen online, 2016a.

¹⁵⁹ Vgl. Moskaliuk, 2016, S. 18.

¹⁶⁰ Vgl. Boegner, 2010, S. 80f.

Sinnvoll ist außerdem der Aufbau einer Wissensplattform im Intranet, die über die verschiedenen Unterstützungsmöglichkeiten informiert.

Auch die externe Kommunikation mit Kunden, Geschäftspartnern, potenziellen Mitarbeitern ist für die Implementierung eines Work-Life-Balance-Konzeptes wichtig. Sie vermittelt ein einheitliches Bild des Unternehmens in der Öffentlichkeit und erhöht damit das Unternehmensimage sowie den Bekanntheitsgrad. Informationsträger wie Pressearbeit, Internet-Homepage, Newsletter und Veranstaltungen sind dabei von Vorteil.¹⁶¹

Die Leitbilder und damit verbundene Kommunikation geben Mitarbeiter wie den Unternehmen eine einheitliche Orientierung, sichern die Akzeptanz und stärken die Motivation. Neben der Erhöhung der Attraktivität des Unternehmens am Arbeitsmarkt, werden zu dem alle Aktivitäten auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet.¹⁶² Erst dann kann eine effektive Implementierung gewährleistet werden.

7.2 Bedarfsanalysen zur Work-Life-Balance Entwicklung

Bevor neue Work-Life-Balance Maßnahmen eingeführt werden, ist es ratsam, zunächst den Unterstützungsbedarf der Mitarbeiter zu ermitteln¹⁶³ und belastende Faktoren in Arbeitsprozessen aufzunehmen. Die vorhandenen Arbeitsprozesse gilt es zu untersuchen, um herauszufinden, inwieweit die Anforderungen für die Beschäftigten belastend wirken.¹⁶⁴

Dabei ist wichtig, dass der Arbeitgeber in Kenntnis von Bedarfssituationen gesetzt wird, um auf diese reagieren zu können. Dies zeigt die Wichtigkeit von Kommunikation unter Arbeitnehmer und Arbeitgeber. Ist der Bedarf ermittelt, sollte seitens des Arbeitgebers das Hauptaugenmerk auf den als vordringlich identifizierten Handlungsfeldern und personalpolitischen Zielen liegen. Erst wenn sich die ersten Erfolge von einem Work-Life-Balance-Konzept eingestellt haben, lassen sich weitere Projekte umso leichter verwirklichen.¹⁶⁵

¹⁶¹ Vgl. Boegner, 2010, S. 83f.

¹⁶² Vgl. Boegner, 2010, S. 85.

¹⁶³ Vgl. Hampel, 2014, S. S. 5.

¹⁶⁴ Vgl. Nitzsche & Pfaff, 2013, S. 17f.

¹⁶⁵ Vgl. Hampel, 2014, S. 5.

7.2.1 Personalanalyse

Für eine Personalanalyse werden zunächst Zahlen, Daten und Fakten benötigt. Zum einem ist zu hinterfragen, wie sich die Altersstruktur im Unternehmen gestaltet, über welches Wissen und Qualifikationen die Arbeitnehmer verfügen und zum anderem, welche Form des Umgangs gibt es zwischen den Generationen und in wie weit sind die Arbeitnehmer und Arbeitgeber auf das Generationsthema sensibilisiert.¹⁶⁶ „Die Personalanalyse stellt das Istportfolio des Unternehmens dar, nimmt den quantitativen und qualitativen Bestand auf und verdeutlicht die vorhandenen Strukturen.“¹⁶⁷

Die Daten für die Personalanalyse können entweder mittels Fragebögen oder durch unterstützende Online-Tools erhoben werden. Damit können die ermittelten Daten ausgewertet, analysiert und die Dringlichkeit für bestimmte Maßnahmen im Hinblick auf die Work-Life-Balance aufgezeigt werden.¹⁶⁸

Ein Beispiel für eine Online-Analyse ist das Tool Personalstrukturanalyse. Es ermöglicht die differenzierte Analyse der Personalstruktur von Unternehmen. Betrachtet werden dabei die Altersstruktur, das Qualifikationsniveau und die Tätigkeitskategorien sowie der Weiterbildungs- und Krankenstand.¹⁶⁹

Unternehmen können sich dieses online unter <http://www.perwiss.de/premiumtool-personalstrukturanalyse.html> kostenpflichtig bestellen.

Das Tool Personalstrukturanalyse besteht aus vier Einzeltools – Stammdaten, Altersstruktur, Qualifikations-, Tätigkeits- und Krankenstandanalyse. Einzelne Stammdaten berechnet das Tool sofort selbständig. Auf Basis dieser Stammdaten erfolgt eine Auswertung und grafische Darstellung.¹⁷⁰ Im Anhang fünf bis sieben werden Beispiele zur besseren Veranschaulichung dargestellt. Alle eingetragenen Daten sind frei erfunden.

7.2.2 Mitarbeiterbefragung

Nachdem die Daten der Personalanalyse erfasst und aufbereitet wurden, gilt es nun mit einer Mitarbeiterbefragung weitere wichtige Daten und Informationen zu gewinnen. Um diese erfolgreich umzusetzen, muss diese deutlich im Unternehmen kommuniziert und die

¹⁶⁶ Perwiss.de: Personalmanagementwissen online, 2016a.

¹⁶⁷ Boegner, 2010, S. 86.

¹⁶⁸ Vgl. Boegner, 2010, S. 86.

¹⁶⁹ Vgl. Perwiss.de: Personalmanagementwissen online, 2016c.

¹⁷⁰ Vgl. Perwiss.de: Personalmanagementwissen online, 2016c.

Absichten eindeutig dargelegt werden. Wichtig ist, dass die Anonymität der Mitarbeiter gewährleistet wird und die Daten vertraulich behandelt werden. Dem Mitarbeiter muss der Nutzen der Befragung deutlich gemacht werden, um eine positive Einstellung über Vorteile der Befragung zu erreichen.¹⁷¹ „Bei einer Mitarbeiterbefragung geht es um viel mehr, als um die Durchführung irgendeiner Umfrage im Unternehmen. Eine Mitarbeiterbefragung ist ein äußerst komplexer und sensibler Prozess, der mit einer strategischen Planung auf Geschäftsführungsebene beginnt, eine gezielte Einbindung aller Führungskräfte voraussetzt und natürlich alle Mitarbeiter persönlich erreichen muss.“¹⁷²

Die Mitarbeiterbefragung gibt Informationen über Belastungen und Beschwerden am Arbeitsplatz¹⁷³ und Auskunft über das Ausmaß körperlicher und psychischer Fehlbeanspruchung nach verschiedenen Anforderungsfaktoren. Zudem können Art und Umfang der Leistungsbereitschaft sowie Zufriedenheit mit den Arbeitsbedingungen im Unternehmen bestimmt werden.¹⁷⁴ Weiterhin werden Information über die Motivation, die Zufriedenheit der Mitarbeiter und die Stärken und Schwächen des Unternehmens gegeben. Ursachen für Unzufriedenheit, hohe Fehlzeiten und Fluktuation können frühzeitig erkannt und gegengesteuert werden. Dies ist heutzutage in Bezug auf abnehmender Erwerbsbevölkerung und zunehmender Fachkräftemangel ein entscheidender Punkt.¹⁷⁵

Werden Mitarbeiterbefragungen in regelmäßigen Abständen durchgeführt, lassen sich mögliche Veränderungen und Trends schneller erkennen¹⁷⁶ und neue Maßnahmen ableiten beziehungsweise können Prozesse angepasst werden.

Im Anhang acht wurde ein sofort einsetzbarer Mitarbeiterfragebogen zur Work-Life-Balance erarbeitet. Dieser wurde in Anlehnung an Boegner erstellt und zeigt, wie mit geringem Aufwand die Daten erfasst werden können.

7.2.3 Auswertung der Analysen

Die zuvor beschriebenen Analysen sind der Grundstein zur Entwicklung eines Work-Life-Balance-Konzeptes. Der Schwerpunkt liegt dabei auf der personellen Ebene sowie der Aufbau- und Ablauforganisation. Die Auswertung der Analysen zeigt Problemstellen und

¹⁷¹ Vgl. Boegner, 2010, S. 100.

¹⁷² Perwiss.de: Personalmanagementwissen online, 2016b.

¹⁷³ Vgl. Kiesche, 2013, S. 92.

¹⁷⁴ Vgl. ffw GmbH - Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung, 2009, S. 7.

¹⁷⁵ Vgl. Boegner, 2010, S. 100.

¹⁷⁶ Vgl. Nicolai, 2014, S. 354.

individuellen und betriebsspezifischen Handlungsbedarf.¹⁷⁷ Voraussetzung dafür ist, dass alle oder zumindest ein Großteil der Mitarbeiter daran teilnehmen und die Befragung ehrlich beantworten. Kritisch dabei zu betrachten ist, dass nur die erhaltenen Ergebnisse ausgewertet werden können und davon ausgegangen werden muss, dass die Antworten der Wahrheit entsprechen.

7.3 Festlegung von Handlungsmaßnahmen

Grundlage für die Handlungsmaßnahmen bilden die Ergebnisse der Analysen. Da jeder Mitarbeiter unterschiedliche Bedürfnisse, Interessen und Ziele hat, ist es ratsam vor der Auswahl der Work-Life-Balance Maßnahmen einer gruppenspezifischen oder individuellen Personalarbeit durchzuführen¹⁷⁸, um für alle Beteiligten ein gewinnbringendes Ergebnis zu erzielen. Work-Life-Balance kann für jeden Mitarbeiter anders aussehen. Es ist daher wichtig ein innovatives Konzept zu entwickeln, welches sich nach den Anforderungen der Mitarbeiter richtet. Die Vielfalt der Mitarbeiter bezüglich ihres Alters ist zu berücksichtigen. Das Leistungsprofil von Älteren ist gegenüber Jüngeren nicht schlechter. Durch generationsübergreifende Zusammenarbeit wird die Weitergabe von Erfahrungen und Wissen sichergestellt.¹⁷⁹ Wichtig dabei ist, Vorurteile zwischen Älteren und Jüngeren abzulegen und die gegenseitige Akzeptanz zu schaffen.

Im Rahmen dieses Work-Life-Balance Konzeptes wird die Generation Y im Fokus stehen. Das bedeutet die Mitarbeiterbefragungen werden generationsspezifisch ausgewertet und Handlungsmaßnahmen für ihre Bedürfnisse abgeleitet.

Für die Auswahl der Work-Life-Balance Maßnahmen werden die Auswertungen des Mitarbeiterfragebogens im Anhang neun in Anlehnung an Boegner transparent gemacht. Diese zeigen, welche aus Sicht des Mitarbeiters zur Bedürfnisbefriedigung und Motivation beitragen. Die angegebenen Werte sind frei erfunden und dienen als Beispiel. Es wird davon ausgegangen, dass alle Mitarbeiter¹⁸⁰ an der Befragung teilgenommen haben. Maßnahmen mit höchster Wertigkeit sind differenzierter zu betrachten und zu untersuchen. In diesem Fallbeispiel wird deutlich, dass für die 15-34 Jährigen Eigenverantwortung, Anerkennung durch den Vorgesetzten, Weiterentwicklung und flexible Arbeitsbedingungen, wie Teilzeit,

¹⁷⁷ Vgl. Boegner, 2010, S. 115f.

¹⁷⁸ Vgl. Boegner, 2010, S. 117.

¹⁷⁹ Vgl. Boegner, 2010, S. 121f.

¹⁸⁰ Mitarbeiteranzahl insgesamt 65.

Gleitzeit, Arbeitszeitkonten und Telearbeit sowie Gesundheitsförderung von großer Bedeutung ist.

Es ist wichtig, dass Unternehmen die Kosten-Nutzen-Relation betrachten. Dabei sollten sie sich im Klaren sein, welchen finanziellen Einsparungen oder auch Ausgaben durch festgelegte Maßnahmen erzielt werden. So werden Einsparungen durch flexible Modelle, wie Teil- oder Gleitzeit und betriebliches Gesundheitsmanagement erreicht, da die Mitarbeiterzufriedenheit steigt, Fehlzeiten sinken und die Fluktuation der Mitarbeiter abnimmt.

Bevor die Umsetzung der Maßnahmen erfolgt, müssen Chancen und Risiken für Unternehmen und Mitarbeiter dargelegt und das Ziel des Work-Life-Balance Konzeptes beachtet werden.

7.4 Planung und Umsetzung

Als nächste Herausforderung erfolgt die Implementierung der festgelegten Handlungsmaßnahmen. Nachdem die Zielgruppe definiert ist und mehrere Work-Life-Balance Maßnahmen ausgewählt wurden, folgt die Planung und Umsetzung. Voraussetzung für ein positives Gelingen ist eine gute Vorbereitung und Betreuung der Umsetzung. Arbeitnehmer und –geber sowie die unternehmerischen Arbeitsabläufe müssen einbezogen werden. Wie und wann Maßnahmen umgesetzt werden, wird in der Planung besprochen. Ziel ist es die Durchführung so effizient und effektiv wie möglich zu gestalten.¹⁸¹

Klare Verantwortlichkeiten und Aufgabenzuordnungen sichern die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen. Es werden Aufgaben und Zuständigkeiten mit Hilfe von entsprechenden Zielplänen auf Arbeitgeber und –nehmer verteilt. Somit ist für alle Beteiligten ersichtlich wer welche Aufgabe zu erfüllen hat und die Leistung kann ergebnisorientiert beurteilt werden. Die Zielerreichung wird dadurch transparent. Durch regelmäßige Feedback Gespräche können Erfahrungen oder Probleme angesprochen und beseitigt werden. Mitarbeiter der Generation Y erwarten ein ehrliches und wertschätzendes Feedback in Form eines direkten Feedbacks.¹⁸²

Durch den prozessbegleitenden Austausch untereinander wird zudem die gesamte Kommunikation gefördert und ein aktiveres Zusammenarbeiten ermöglicht. Dafür brauchen

¹⁸¹ Vgl. Boegner, 2010, S. 143.

¹⁸² Vgl. Moskaliuk, 2016, S. 18.

die Unternehmen aber notwendigerweise auch das Vertrauen der Mitarbeiter. Als Führungskraft haben sie gegenüber ihren Mitarbeitern eine besondere Vorbild- und Verantwortungsfunktion. Durch ihr eigenes Handeln und Verhalten üben sie Einfluss auf ihre Mitarbeiter bezüglich Zufriedenheit, Motivation, Arbeitsqualität und gesundheitliches Wohlbefinden aus.¹⁸³

7.5 Evaluation der eingeführten Maßnahmen

Im letzten Schritt geht es darum, festzustellen, ob das gesetzte Ziel erreicht wurde und die Einführung von Maßnahmen zum Erfolg führen. „Mit Hilfe der Evaluation werden der Wert und der Nutzen des Konzeptes systematisch untersucht und kontrolliert.“¹⁸⁴

Evaluation bedeutet nicht nur Kontrolle, sondern schließt sowohl die Planung und Steuerung mit ein, da nur Dinge kontrolliert werden können, die geplant waren und der Istzustand ermittelt wurde. Daten und Informationen werden analysiert und ausgewertet. Diese sind kontinuierlich zu messen und zu verfolgen. Die Ergebnisse zeigen Erfolge oder Schwachstellen, denen dann entgegengewirkt werden kann, indem Ansatzpunkte für Verbesserungsmaßnahmen ermittelt werden. Evaluation ist ein informatives Rückkopplungssystem mit dem Ziel, eine langfristige Wertschöpfung der erarbeiteten Maßnahmen zu erreichen. Die Unternehmen müssen darauf achten, ob die eingeführten Maßnahmen auf Dauer den Anforderungen der Mitarbeiter entsprechen, da sich Ziele und Einstellungen der Mitarbeiter schnell ändern können. Dazu bieten sich Feedbackgespräche in regelmäßigen Abständen oder die Durchführung eines neuen Work-Life-Balance Konzeptes an.

Die Erstellung dieses Work-Life-Balance Konzeptes stellt einen Ansatz dar. Jedes Unternehmen muss solch ein Konzept an die Mitarbeiter, Aufgabenbereiche und Anforderungen anpassen. Die Durchführung eines Work-Life-Balance Konzeptes ist ein kontinuierlicher Prozess, der regelmäßig durchgeführt werden sollte, um personelle Veränderung zu erkennen, sie zu deuten und darauf reagieren zu können.

¹⁸³ Vgl. Spatz, 2014, S. 65.

¹⁸⁴ Boegner, 2010, S. 168.

8 Fazit und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war es, die Charakteristika der Generation Y, ihre Einflussfaktoren und deren Anforderungen an den Arbeitgeber mit vorhandener Literatur zu erfassen, analysieren und kritisch zu betrachten. Mit zwei empirischen Studien wurden die Vorstellungen und Anforderungen durchleuchtet und mit den Angaben aus der Literatur verglichen. Aus den Anforderungen ergab sich, dass für die Generation Y die Balance von Beruf und Freizeit einen wichtigen Aspekt darstellt. Das Thema Work-Life-Balance wurde genauer untersucht und Maßnahmen und Wirkungen vorgestellt. Dabei ist für sie die Trennung der beiden Bereiche nicht von Bedeutung. Sie wollen Beides mit einander verbinden und sind bereit in ihrer Freizeit zum Beispiel berufliche E-Mails zu lesen oder Telefonate zu führen. Darauf aufbauend wurde ein Konzept für Unternehmen entwickelt, das sich an die Anforderung einer Work-Life-Balance anlehnt. Dies soll Arbeitgebern im fachgerechten Umgang mit seinen Mitarbeitern unterstützen, um deren Vorstellungen zu verstehen und den Anforderungen gerecht zu werden.

Es wurden zunächst die drei Generationen, Baby Boomer, Generation X und Generation Y definiert und deren Merkmale vorgestellt. Dabei stellte sich bereits heraus, dass sich der Zeitraum der Geburtsjahrgänge der einzelnen Generationen in der Literatur nicht einheitlich finden lässt, aber ansatzweise nah beieinanderliegt. Die Generation Y wurde genauer betrachtet, mit dem Ergebnis, dass auch hier nicht alle in das Bild der Generation Y passen. Selbst in dieser Generation sind verschiedene Typen zu unterscheiden. Nicht jeder ist so selbstbewusst, karriereorientiert oder fordernd, wie es der Generation Y nachgesagt wird. Jeder ist individuell zu betrachten und weist abhängig von der sozialen und finanziellen Stellung unterschiedliche Charaktere auf.

Die Ansichten und das Verhalten der Generation Y lassen sich auf verschiedene, prägende Einflussfaktoren zurückführen. Drei Ebenen sind dabei zu betrachten. Die gesellschaftliche Ebene mit dem gesellschaftlichen Wertewandel, dem Strukturwandel der Arbeit und dem demografischen Wandel sind zu berücksichtigen. Zudem sind die unternehmerische Ebene mit einer älter werdenden Belegschaft, neuen Bewerbergruppen, Fachkräftemangel und hoher Mitarbeiterfluktuation sowie die individuelle Ebene mit Überforderung, Motivationsverlust bis hin zum Burnout zu beachten. Hier ist ein Umdenken der Unternehmen erforderlich. Denn durch den immer schneller werdenden technologischen und organisatorischen Wandel sowie Fachkräftemangel, ist es notwendig, Mitarbeiter langfristig

an das Unternehmen zu binden. Unternehmen sollten sich mit der neuen Generation vertraut machen und ihr offen gegenüber treten.

Dies ist ein Problem, da die meisten Arbeitgeber die Generation nicht differenzieren. Doch ist die Frage nach Selbstverwirklichung und Flexibilität ein negatives Ziel für den Arbeitgeber? Was will die Generation Y eigentlich? Welche Anforderungen stellen sie? Sie wollen Spaß an der Arbeit. Flexibilität und Selbstbestimmung ist für sie genauso wichtig. Selbst entscheiden, wann kann ich wo und wie meine Arbeit ausführen. Dabei spielt ein erhöhtes Einkommen keine bedeutende Rolle. Sie wollen ein leistungsgerechtes Entgelt für gute Arbeit. Hierbei stellt sich jedoch die Frage, ob nicht alle Generationen den Wunsch haben, Spaß an der Arbeit und flexible Arbeitszeiten oder-orte zu haben. Erst durch die moderne Kommunikationstechnologie wird diese Flexibilisierung möglich, was auch für die älteren Generationen attraktiv ist. Das Gleiche trifft auch auf die Erwartung eines Feedbacks zu. Durch ihr gutbehütetes Elternhaus und ständiger Anerkennung ihrer Eltern, fordert die Generation Y dies auch von dem Arbeitgeber. Respekt und Anerkennung spielen eine bedeutende Rolle. Für sie ist es wichtig, dass sie sofort für ihre Tätigkeiten am Arbeitsplatz ein Feedback erhalten, ob sie es gut oder schlecht gemacht haben. Sie wollen einfach wissen, wie ihre Leistung eingeschätzt wird. Genauso schätzen auch Mitarbeiter der älteren Generation Lob und Anerkennung. Des Weiteren belegen die Studien, dass die Generation Y sich ein kollegiales Umfeld und eine gute Zusammenarbeit wünscht.

Die Vermutung hierbei ist, dass sich einige Anforderungen der Generation Y sich nicht unbedingt von den Anforderungen der älteren Generationen unterscheiden. Jedoch erwartet die junge Gesellschaft die Erfüllung dieser Anforderungen und wird von ihnen bei der Arbeitgebersuche als wichtige Kriterien vorausgesetzt.

Den Studien zufolge hat das Thema Karriere einen anderen Stellenwert für die Generation Y. Sie legt Wert auf Selbstverwirklichung und Weiterbildungsmöglichkeiten. Das heißt jedoch nicht, dass sie sich dann ewig an ein Unternehmen binden. Für sie ist die Weiterbildung, Abwechslung im Arbeitsleben und Selbstentfaltung wichtig. Sie strebt nicht mehr nach einer linearen Karriere mit Hierarchien, sondern nach einer individuellen Karriereplanung, die sich nach ihren Vorstellungen vollzieht. Für sie ist einen großen Firmenwagen zu fahren weniger wert als für vorherige Generationen. Sie legt weniger Wert auf materielle Dinge, haben dafür andere Kriterien, die für sie eine wichtige Rolle im Leben spielen. So auch das Verlangen einer Work-Life-Balance. Dabei sollen die beiden Bereiche

Arbeit und Leben nicht voneinander getrennt werden. Die Generation Y ist bis zu einem gewissen Maß bereit Beruf und Freizeit miteinander zu verbinden.

Dazu wurde in dieser Arbeit ein Work-Life-Balance Konzept entwickelt, das Unternehmen unterstützen soll, den Umgang der Generation Y und deren Ansprüche mit festgelegten Maßnahmen gerecht zu werden. Hierbei spielen zunächst das Verständnis und die Akzeptanz des Generationenwechsels für Arbeitnehmer und –geber eine zentrale Rolle. Über Analysen, in Form von Personalanalysen und Mitarbeiterbefragungen können Schwachstellen erkannt und der Bedarf an möglichen Work-Life-Balance Maßnahmen ermittelt werden. Kritisch zu betrachten ist hier nur, dass der Arbeitgeber nur davon ausgehen kann, dass das Verständnis und die Akzeptanz unter den Mitarbeitern bekannt sind und die Mitarbeiterbefragungen wahrheitsgetreu beantwortet wurden. Es allen Mitarbeitern recht zu machen, kann von dem Arbeitgeber nicht verlangt werden. Nach Auswertung der Analysen können Handlungsmaßnahmen festgelegt werden, die dann geplant, umgesetzt und kontrolliert werden. Die Erarbeitung eines Work-Life-Balance Konzeptes ist für Unternehmen und Mitarbeiter ein guter Anfang. So werden nicht nur die Arbeitgeberattraktivität und das Image des Unternehmens gestärkt, sondern auch Mitarbeiter motiviert und gebunden. Work-Life-Balance Maßnahmen sollen dazu beitragen, eine bessere Vereinbarkeit der Lebensbereiche zu erreichen und die Mitarbeiter sowie auch die Führungskräfte vor zu hohen gesundheitlichen Belastungen zu schützen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Generation Y, eine junge Gesellschaft darstellt, die bestimmte Anforderungen gegenüber dem Arbeitgeber stellt. Nicht alle Anforderungen unterscheiden sich von denen der älteren Generationen. So kommen Work-Life-Balance Maßnahmen also allen Jahrgängen zugute.

Allerdings steuern die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und der damit verbundene Fachkräftemangel die Generation Y dazu, dass die Ansprüche viel relevanter sind als in der Vergangenheit. Viele längst bekannte Anforderungen an einen attraktiven Arbeitgeber werden von der Generation Y bestimmter eingefordert, als von vorhergehenden Generationen.

Da es nicht vorhersehbar ist, was in der nahen und entfernten Zukunft passieren wird, ist die Generation Y und ihre Anforderungen ein wichtiges Thema, wofür sich ein Arbeitgeber unbedingt interessieren sollte. „Erfolgreiches Personalmanagement hinsichtlich der Generation Y beinhaltet besondere Anforderungen an die Arbeitgeber, die Generation-Y-

Mitarbeiter mit gutem Profil beschäftigen wollen.¹⁸⁵ Unternehmen sollten dies als Chance sehen – zum einen die Verbesserung des Images und dadurch konkurrenzfähig im Wettbewerb um qualifizierte Bewerber zu bleiben. „Ein Unternehmen bleibt dann nachhaltig wettbewerbsfähig, wenn es für eine Top Performance eine Top Balance sicherstellt.“¹⁸⁶

Unverkennbar, dass die Einführung von Work-Life-Balance Maßnahmen nicht alle Probleme von Mitarbeiter und Führungskraft beheben können, jedoch ist dies ein Ansatz in ein gezieltes Personalmanagement.

Zudem sind die Mitglieder der Generation Y im Jahr 2017 zwischen 17 und 37 Jahre alt. Viele von ihnen haben heute schon eine Führungsaufgabe übernommen und dies wird wahrscheinlich in Zukunft steigen.¹⁸⁷ Die Bereitschaft zur Übernahme dieser Aufgabe scheint dazu sein, auch wenn das Interesse einer Führungskraft nicht sehr hoch ist. Es stellt sich nur die Frage, ob sie dieser Rolle gerecht werden können. Bisher wurden Anforderungen gestellt, in einer Führungsposition heißt es nun, Ansprüche erfüllen.¹⁸⁸ Dies sollte für die Generation Y nicht als Problem dargestellt werden, da diese aufgrund des hohen Ausbildungsniveaus und der starken Leistungsorientierung, das Wissen über die Ansprüche an eine Führungskraft sowie die Motivation vorhanden ist.¹⁸⁹

Die nächste Gesellschaft, Generation Z genannt, wächst bereits heran. Die ab 2000 Geborenen sind noch im Kindes- oder Jugendalter, bestreiten ihren Schulweg oder stehen gerade am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn. Sie erleben ihre ersten Erfahrungen mit der heutigen Lebens- und Arbeitswelt. Festgestellt wurde auch, dass die Geburtenrate seit 2012 wieder ansteigt. Ungewissheit ergibt sich derzeit auch aus der großen Zahl von Flüchtlingen, die nach Deutschland kommen. Jedoch kann sich derzeit noch nicht erkennen lassen, ob diese einen Vor- oder Nachteil für die Chancen der jüngeren Generation auf dem Arbeitsmarkt mit sich bringt.¹⁹⁰

All dies könnten Unternehmen in naher oder ferner Zukunft vor neue Herausforderungen stellen.

¹⁸⁵ Vgl. Parment A., 2013, S. 157.

¹⁸⁶ Huber, 2013, S. 1.

¹⁸⁷ Vgl. Hurrelmann & Albrecht, 2014, S. 71.

¹⁸⁸ Schulenburg, 2016, S. 162.

¹⁸⁹ Vgl. Schulenburg, 2016, S. 162.

¹⁹⁰ Vgl. Köcher, Hurrelmann, & Sommer, 2015, S. 5.

Anhangverzeichnis

Anhang 1: Lebendgeborene in Deutschland.....	59
Anhang 2: Lebenserwartung bei der Geburt	60
Anhang 3: Absolventenbefragung 2014, Kienbaum Institut@ISM	61
Anhang 4: Übersicht über die vier Typen der Absolventengeneration	66
Anhang 5: Beispiel für eine Qualifikationsstruktur.....	67
Anhang 6: Beispiel für eine Alterstrukturanalyse	68
Anhang 7: Beispiel für eine Krankenstandanalyse.....	69
Anhang 8: Mitarbeiterfragebogen	70
Anhang 9: Auswertung zur Auswahl der Work-Life-Balance Maßnahmen	79

Anhang 1: Lebendgeborene in Deutschland
(Quelle: Statistisches Bundesamt, 2017)

**Lebendgeborene: Deutschland,
Jahre, Geschlecht**

Statistik der Geburten

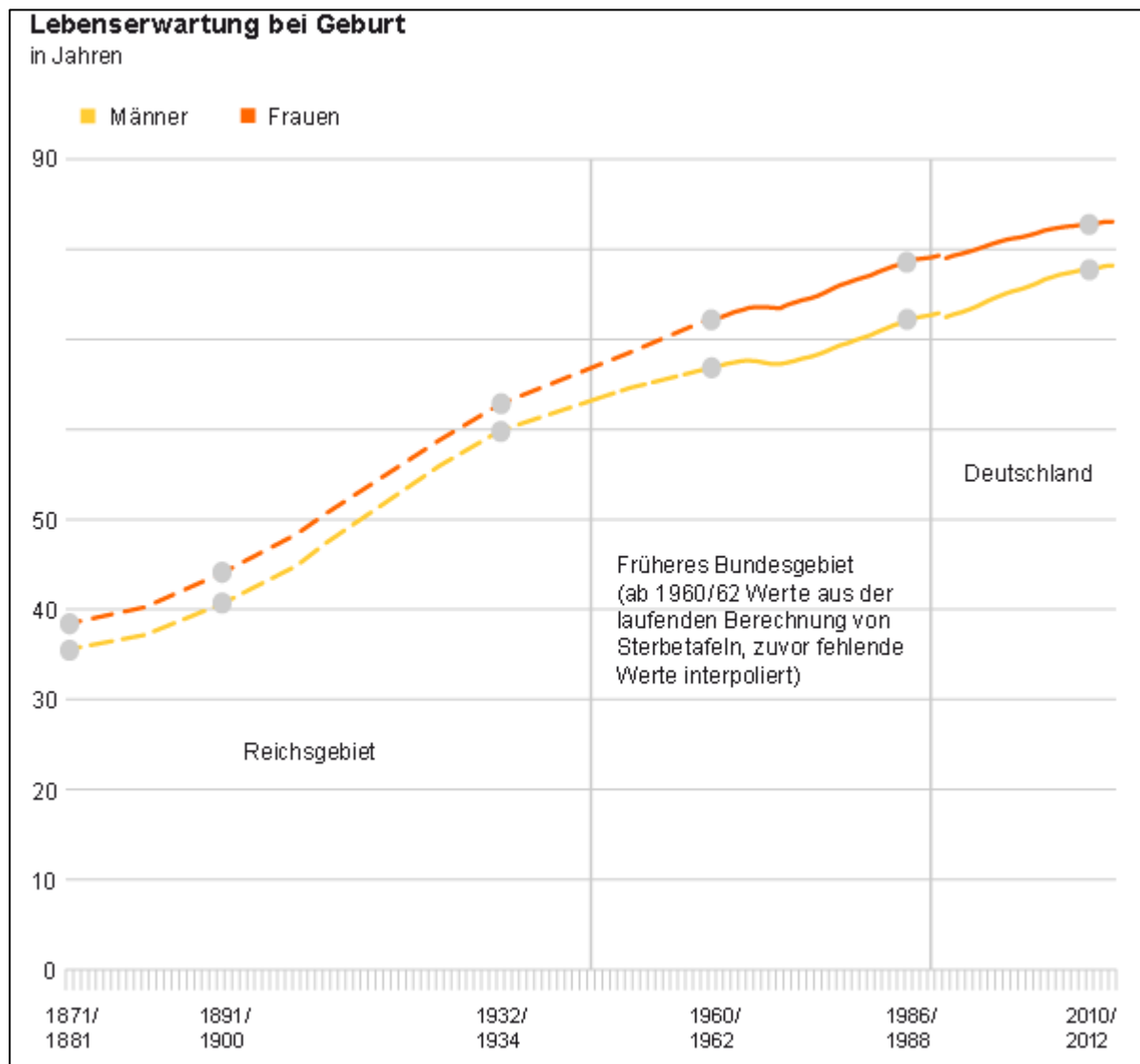
Jahr	männlich	weiblich	Insgesamt
1950	578191	538510	1116701
1951	571699	534681	1106380
1952	571152	533932	1105084
1953	564929	530100	1095029
1954	572559	537184	1109743
1955	575079	538329	1113408
1956	586127	551042	1137169
1957	602041	563514	1165555
1958	607095	568775	1175870
1959	641377	602545	1243922
1960	648928	612686	1261614
1961	675417	638088	1313505
1962	677283	639251	1316534
1963	696986	658609	1355595
1964	698046	659258	1357304
1965	682200	643186	1325386
1966	677053	641250	1318303
1967	653649	618627	1272276
1968	624373	590595	1214968
1969	587443	554923	1142366
1970	537922	509815	1047737
1971	521361	492035	1013396
1972	463472	438185	901657
1973	418899	397070	815969
1974	413510	391990	805500
1975	402790	379520	782310
1976	409749	388585	798334
1977	414649	390847	805496
1978	415866	392753	808619
1979	419590	397627	817217
1980	444148	421641	865789
1981	442540	419560	862100
1982	442759	418516	861275

(C)opyright Statistisches Bundesamt, Wiesbaden
2017

Stand: 07.02.2017 / 20:20:10

Jahr	männlich	weiblich	Insgesamt
1983	425439	402494	827933
1984	417247	395045	812292
1985	417248	396555	813803
1986	434901	413331	848232
1987	446671	421298	867969
1988	459051	433942	892993
1989	451586	428873	880459
1990	465379	440296	905675
1991	426098	403921	830019
1992	414807	394307	809114
1993	410071	388376	798447
1994	395869	373734	769603
1995	392729	372492	765221
1996	409213	386800	796013
1997	417006	395167	812173
1998	402865	382169	785034
1999	396296	374448	770744
2000	393323	373676	766999
2001	377586	356889	734475
2002	369277	349973	719250
2003	362709	344012	706721
2004	362017	343605	705622
2005	351757	334038	685795
2006	345816	326908	672724
2007	351839	333023	684862
2008	349862	332652	682514
2009	341249	323877	665126
2010	347237	330710	677947
2011	339899	322786	662685
2012	345629	327915	673544
2013	349820	332249	682069
2014	366835	348092	714927
2015	378478	359097	737575

Anhang 2: Lebenserwartung bei der Geburt
(Quelle: Statistisches Bundesamt, 2016)



● Werte aus den allgemeinen Sterbetafeln für den betreffenden Zeitraum.

Anhang 3: Absolventenbefragung 2014,
(Quelle: Kienbaum Institut@ISM)

Kienbaum Institut @ ISM
LEADERSHIP & TRANSFORMATION

Kienbaum^K

» Absolventenbefragung 2014

1. Welche Werte und Ziele sind Ihnen im Leben wichtig? (Mehrfachnennung möglich, maximal drei)

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> Ausreichend Freizeit | <input type="radio"/> Reichtum |
| <input type="radio"/> Erfolg und Karriere | <input type="radio"/> Reisen, fremde Länder und Kulturen kennenlernen |
| <input type="radio"/> Familie und Freunde | <input type="radio"/> Selbstverwirklichung |
| <input type="radio"/> Genuss und Konsum | <input type="radio"/> Soziales Engagement |
| <input type="radio"/> Gesundheit | <input type="radio"/> Treue |
| <input type="radio"/> Mut | <input type="radio"/> Verantwortung |
| <input type="radio"/> Ökologische Nachhaltigkeit | <input type="radio"/> Vertrauen |
| | <input type="radio"/> Sonstiges: _____ |

2. Welche Eigenschaften/Angebote eines Arbeitgebers sind für Sie ausschlaggebend bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber? (Mehrfachnennungen möglich, maximal fünf)

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Benefits (z. B. Boni, Firmenwagen) | <input type="radio"/> Beständigkeit des Unternehmens |
| <input type="radio"/> Flache Hierarchien | <input type="radio"/> Weiterbildungsmöglichkeiten |
| <input type="radio"/> Karrieremöglichkeiten | <input type="radio"/> Work-Life-Balance |
| <input type="radio"/> Internationalität (Projekte, Kollegen) | <input type="radio"/> Arbeitsplatzsicherheit |
| <input type="radio"/> Ethische Prinzipien | <input type="radio"/> Soziales Engagement des Unternehmens |
| <input type="radio"/> Kollegiale Arbeitsatmosphäre | <input type="radio"/> Qualität des Managements |
| <input type="radio"/> Kreativität & Innovation | <input type="radio"/> Gute Bezahlung |
| <input type="radio"/> Bekannte Marke | <input type="radio"/> Sonstiges: _____ |

3. Welche Eigenschaften sollte ein Arbeitgeber Ihrer Meinung nach außerdem aufweisen? (Mehrfachnennungen möglich, maximal drei)

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Standort in Ballungsgebiet | <input type="radio"/> Start-up |
| <input type="radio"/> Standort nah am Wohnort | <input type="radio"/> Kleinunternehmen |
| <input type="radio"/> Konzern | <input type="radio"/> Mittelstand/Inhabergeführt |
| | <input type="radio"/> Sonstiges: _____ |

4. Bitte schätzen Sie spontan ein, in welchem Maße die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen.

Es reizt mich...

	trifft gar nicht zu					trifft voll zu
... Einfluss auf andere auszuüben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... etwas z verändern und zu gestalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... mich mit den Leistungen anderer zu messen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... neue Kontakte zu knüpfen und auf andere zuzugehen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... das Gefühl haben gebraucht zu werden und anderen helfen zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... Anerkennung meiner Leistungen durch meine Kollegen und Vorgesetzten zu erhalten und insgesamt ein hohes Ansehen zu genießen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... meine Persönlichkeit besser kennenzulernen und mich weiter zu entwickeln.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
... beruflich aufzusteigen, Karriere zu machen, ein hohes Gehalt zu beziehen und den damit verbundenen Lebensstil zu erreichen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Wo/wie würden Sie sich gerne über einen potenziellen Arbeitgeber informieren?

(Mehrfachnennungen möglich)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Website der Unternehmen | <input type="checkbox"/> Berichte in Zeitungen/Zeitschriften |
| <input type="checkbox"/> Suchmaschine (z. B. Google) | <input type="checkbox"/> Anzeigen in Tageszeitungen |
| <input type="checkbox"/> „private“ Social Networks (z. B. Facebook) | <input type="checkbox"/> Anzeigen in Fachzeitschriften |
| <input type="checkbox"/> Business Networks (z. B. XING, LinkedIn) | <input type="checkbox"/> Mitarbeiter des Zielunternehmens (Freunde, Bekannte) |
| <input type="checkbox"/> Jobbörsen (z. B. StepStone, Monster) | <input type="checkbox"/> Hochschul-Bewerbermessen |
| <input type="checkbox"/> Erfahrungsberichte (in Chats/Foren/Communities) | <input type="checkbox"/> Arbeitgeberbewertungsportale (z. B. Kununu) |
| <input type="checkbox"/> Broschüren und Flyer des Unternehmens | <input type="checkbox"/> Videos über Arbeitgeber, Arbeitswelt etc. |
| <input type="checkbox"/> Tag der offenen Tür | <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____ |
| <input type="checkbox"/> Apps (für die Rekrutierung) | <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____ |

6. Welche Merkmale sollte die optimale Arbeitstätigkeit Ihrer Meinung nach aufweisen?

(Mehrfachnennungen möglich, maximal fünf)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Vielfältige Aufgabenanforderungen | <input type="checkbox"/> Identifikation mit dem Erfolg einer Aufgabe |
| <input type="checkbox"/> Leistungen sollten von Vorgesetzten und Kollegen stets registriert werden | <input type="checkbox"/> Freiheit und Unabhängigkeit bei Erledigung von Aufgaben |
| <input type="checkbox"/> Aufgaben von Anfang bis Ende betreuen | <input type="checkbox"/> Vorgesetzter honoriert Leistungen |
| <input type="checkbox"/> Aufgaben sollten in Zusammenhang mit Aufstieg stehen | <input type="checkbox"/> Aufgabe sollte mit Prestige assoziiert werden |
| | <input type="checkbox"/> Aufgaben sind gekoppelt an regelmäßiges Feedback |
| | <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____ |

7. Bitte schätzen Sie spontan ein, in welchem Maße die folgenden Aussagen auf Sie zutreffen.

	trifft gar nicht zu					trifft voll zu					
Meine Arbeit soll sich durch einen hohen fachlichen Anspruch kennzeichnen und keine direkten Managementaufgaben beinhalten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich bin mehr Generalist als Spezialist und habe großes Interesse an Führungs- und Organisationsaufgaben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich möchte meine Fachkenntnisse gerne in zeitlich begrenzten Aufgaben einbringen und wichtig ist es mir, dabei die Ausführung der Aufgabe nach eigenen Regeln selbstständig bestimmen zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich strebe eine dauerhafte Anstellung innerhalb eines Unternehmens an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich lege viel Wert auf Sicherheit und Beständigkeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ich blühe auf, wenn ich kreative Wege gehen kann um neue Produkte oder Dienstleistungen zu schaffen, die sich wirtschaftlich rentieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Meine persönlichen Werte sind mir sehr wichtig und ich lege großen Wert darauf, diese auch in meiner Arbeit verwirklichen zu können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mich immer wieder neuen und unterschiedlichen Herausforderungen zu stellen ist das, was mich wirklich antreibt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dass sich mein Beruf mit meinen privaten und familiären Bedürfnissen vereinbaren lässt, ist für mich von zentraler Bedeutung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Welcher Bereich interessiert Sie am meisten im Rahmen Ihres Berufseinstiegs?
(Mehrfachnennungen möglich, maximal drei)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Einkauf | <input type="checkbox"/> IT |
| <input type="checkbox"/> Forschung und Entwicklung | <input type="checkbox"/> Kundenbetreuung/Kundendienst |
| <input type="checkbox"/> Konstruktion | <input type="checkbox"/> Marketing |
| <input type="checkbox"/> Logistik | <input type="checkbox"/> Produktion |
| <input type="checkbox"/> Personal | <input type="checkbox"/> Qualitätsmanagement |
| <input type="checkbox"/> Projektmanagement | <input type="checkbox"/> Unternehmenskommunikation/PR |
| <input type="checkbox"/> Recht | <input type="checkbox"/> Vertrieb |
| <input type="checkbox"/> Unternehmensplanung/-entwicklung | <input type="checkbox"/> Verwaltung (Organisation) und Support |
| <input type="checkbox"/> Finanzen | <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____ |

9. Welchen Einstieg in ein Unternehmen würden Sie sich wünschen?

- Direkteinstieg
- Traineeprogramm
- Praktikum

10. Falls Sie sich ein Traineeprogramm als Berufseinstieg wünschen, nennen Sie uns bitte die Gründe:

11. Was ist Ihnen bei der Entscheidung für ein Traineeprogramm wichtig?

(Mehrfachnennungen möglich, maximal drei)

- | | |
|--|--|
| <input type="radio"/> Auslandsaufenthalt(e) | <input type="radio"/> Austausch mit anderen Trainees |
| <input type="radio"/> Austausch mit dem Vorstand/der Führungskraft | <input type="radio"/> Gestaltungsspielraum für den Trainee |
| <input type="radio"/> Gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen | <input type="radio"/> Inhaltliche Vielfalt des Programms |
| <input type="radio"/> Persönliche Betreuung | <input type="radio"/> Professionelle Organisation |
| <input type="radio"/> Projektarbeit | <input type="radio"/> Projektleitung |
| <input type="radio"/> Ressortübergreifende Station | <input type="radio"/> Unbefristeter Vertrag |
| <input type="radio"/> Vermittlung von Fachwissen | <input type="radio"/> Sonstiges: _____ |

11. Sind Traineeprogramme Ihrer Meinung nach zeitgemäß oder bedarf es neuer Ausbildungsformen?

- Traineeprogramme sind zeitgemäß, weil ...

- Ich würde mir eine andere Art der Ausbildung wünschen, und zwar ...

Alter

Geschlecht

- männlich weiblich

Fachrichtung

- Geistes- und Sozialwissenschaften
 Ingenieurwissenschaften
 Naturwissenschaften
 Rechtswissenschaften
 Informatik
 Medien- | Kommunikationswissenschaften
 Psychologie
 Wirtschaftswissenschaften
 Sonstiges: _____

Ihr (zukünftiger) Abschluss

- Bachelor Magister Staatsexamen
 Master Diplom Promotion

Bundesland: _____

Hochschule: _____

Vielen Dank für Ihre Meinung!

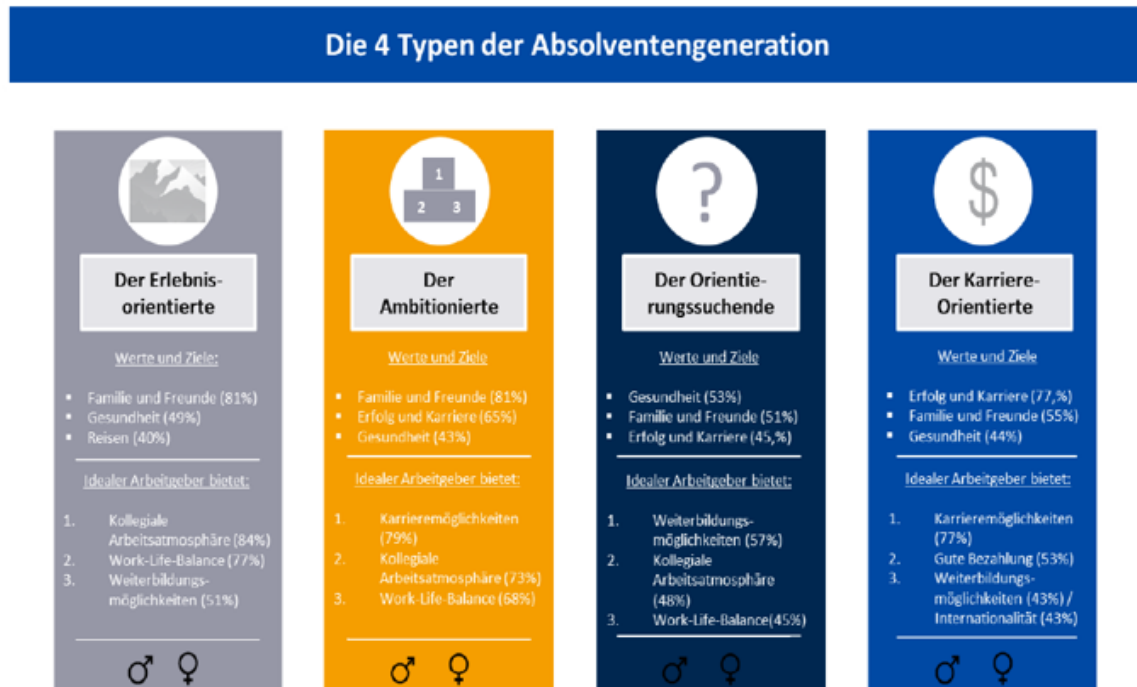
Gern senden wir Ihnen den **kostenlosen Ergebnisbericht** der Studie zu. Geben Sie dazu bitte im Folgenden Ihre Kontaktdaten an.

- Ich bin am **kostenlosen Ergebnisbericht** der Studie interessiert. Bitte verwenden Sie hierfür meine unten angegebene E-Mail-Adresse.
- Ich bin an der Teilnahme an einer **Folgestudie** interessiert. Bitte senden Sie mir die Informationen zur Studie an meine unten angegebene E-Mail-Adresse. (Selbstverständlich erhalten Sie auch hier nach der Teilnahme einen **kostenlosen Ergebnisbericht**).

Vorname | Name: _____

E-Mail-Adresse: _____

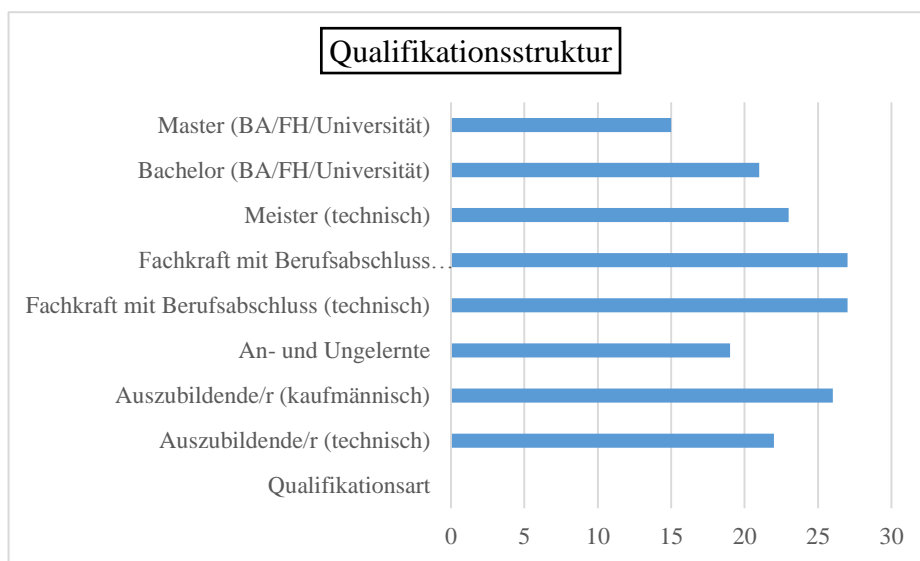
Anhang 4: Übersicht über die vier Typen der Absolventengeneration
(Quelle: Kienbaum Institut@ISM für Leadership & Transformation GmbH, 2015, S. 17.)



Quelle: Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH, 2015, S. 17.

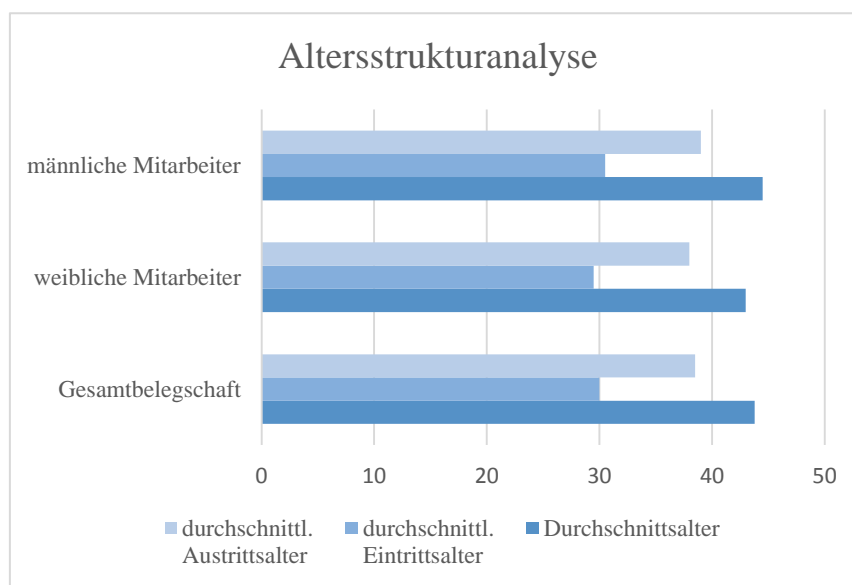
Anhang 5: Beispiel für eine Qualifikationsstruktur
 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an
perwiss.de/premiumtool-personalstrukturanalysen.html, Abruf 01.02.2017)

Qualifikationsart	Anzahl
Auszubildende/r (technisch)	22
Auszubildende/r (kaufmännisch)	26
An- und Ungelernte	19
Fachkraft mit Berufsabschluss (technisch)	27
Fachkraft mit Berufsabschluss (kaufmännisch)	27
Meister (technisch)	23
Bachelor (BA/FH/Universität)	21
Master (BA/FH/Universität)	15



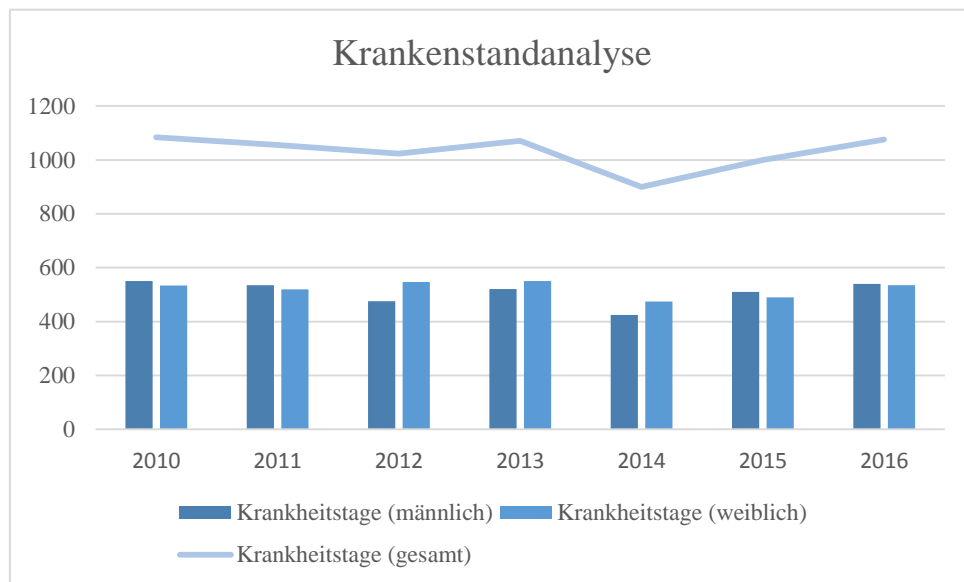
Anhang 6: Beispiel für eine Altersstrukturanalyse
 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an
perwiss.de/premiumtool-personalstrukturanalysen.html, Abruf 01.02.2017)

Überblick Altersstruktur im Betrieb			
	Durchschnittsalter	durchschnittl. Eintrittsalter	durchschnittl. Austrittsalter
Gesamtbelegschaft	43,8	30	38,5
weibliche Mitarbeiter	43	29,5	38
männliche Mitarbeiter	44,5	30,5	39



Anhang 7: Beispiel für eine Krankenstandanalyse
 (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an
perwiss.de/premiumtool-personalstrukturanalysen.html, Abruf 01.02.2017)

Jahr	Krankheitstage (männlich)	Krankheitstage (weiblich)	Krankheitstage (gesamt)
2010	550	534	1084
2011	535	520	1055
2012	476	547	1023
2013	521	550	1071
2014	425	475	900
2015	510	490	1000
2016	540	535	1075



Anhang 8: Mitarbeiterfragebogen
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Boegner, 2010 S.102ff.)

MITARBEITER-FRAGEBOGEN

WORK-LIFE-BALANCE

1. Fragen zu den allgemeinen Gegebenheiten

a) Welches Geschlecht?

Weiblich

Männlich

b) Welche Altersgruppe?

15 – 24 Jahre

25 – 34 Jahre

35 – 44 Jahre

45 – 54 Jahre

55 – 67 Jahre

c) Welche Position?

Führungskraft Fachkraft

Hilfskraft Praktikant

Auszubildender

2. Fragen zu den betrieblichen Situationen

a) Entspricht die Dauer der Arbeitszeit Ihren Vorstellungen ?



stimme voll
und ganz zu



stimme eher
zu



weiß nicht



stimme eher
nicht zu



stimme überhaupt
nicht zu

b) Sind Sie mit der zeitlichen Einteilung Ihrer Arbeitszeit zufrieden?



stimme voll
und ganz zu



stimme eher
zu



weiß nicht



stimme eher
nicht zu



stimme überhaupt
nicht zu

c) Lässt sich Ihre Arbeitszeit mit Ihren privaten Pflichten vereinbaren?



stimme voll
und ganz zu



stimme eher
zu



weiß nicht



stimme eher
nicht zu



stimme überhaupt
nicht zu

d) Können schnell passende Arbeitszeitvereinbarungen bei kurzfristigen persönlichen Verpflichtungen getroffen werden?



stimme voll
und ganz zu



stimme eher
zu



weiß nicht



stimme eher
nicht zu



stimme überhaupt
nicht zu

e) Sind Sie mit Ihren Arbeitsbedingungen zufrieden?

- stimme voll und ganz zu stimme eher zu weiß nicht stimme eher nicht zu stimme überhaupt nicht zu

f) Empfinden Sie Arbeitsdruck?

- stimme voll und ganz zu stimme eher zu weiß nicht stimme eher nicht zu stimme überhaupt nicht zu

g) Haben Sie die Möglichkeit Ihren Arbeitsplatz mitzugestalten?

- stimme voll und ganz zu stimme eher zu weiß nicht stimme eher nicht zu stimme überhaupt nicht zu

h) Können Sie bei Ihrer Arbeit selbstbestimmt handeln?

- stimme voll und ganz zu stimme eher zu weiß nicht stimme eher nicht zu stimme überhaupt nicht zu

i) Werden Gespräche mit Vorgesetzten geführt, um die Arbeitsbedingungen zu verbessern?

- stimme voll und ganz zu stimme eher zu weiß nicht stimme eher nicht zu stimme überhaupt nicht zu

j) Empfinden Sie die Abstimmung und den Informationsaustausch im Unternehmen als gut?

- stimme voll und ganz zu stimme eher zu weiß nicht stimme eher nicht zu stimme überhaupt nicht zu

k) Erleben Sie Ihre berufliche Arbeit als erfolgreich (hinsichtlich der Erreichen der Ziele)?

- stimme voll und ganz zu stimme eher zu weiß nicht stimme eher nicht zu stimme überhaupt nicht zu

l) Gehen die Vorgesetzten auf Ihre Bedürfnisse und Problemlagen ein?

- stimme voll und ganz zu stimme eher zu weiß nicht stimme eher nicht zu stimme überhaupt nicht zu

m) Werden gesundheitsbezogene Gespräche mit Vorgesetzten geführt, um Arbeitsbelastungen zu reduzieren?

- stimme voll und ganz zu stimme eher zu weiß nicht stimme eher nicht zu stimme überhaupt nicht zu

n) Wird Ihrer Meinung nach die Vielfalt der Mitarbeiter im Unternehmen gefordert?

- stimme voll und ganz zu stimme eher zu weiß nicht stimme eher nicht zu stimme überhaupt nicht zu

o) Werden Sie in Ihrer Entwicklung und Weiterbildung gefordert?



stimme voll
und ganz zu



stimme eher
zu



weiß nicht



stimme eher
nicht zu



stimme überhaupt
nicht zu

3. Fragen zur persönlichen Situation

a) Welchen Stellenwert hat der Beruf / die Karriere
In Ihrem Leben?

- Sehr wichtig wichtig weiß nicht eher un-
wichtig Nicht wichtig

b) Wie fühlen Sie sich beruflich?

- Unterfordert Ausgelastet Überfordert weiß nicht

c) Welchen Stellenwert hat die Familie / Partnerschaft
In Ihrem Leben?

- Sehr wichtig wichtig weiß nicht eher un-
wichtig Nicht wichtig

d) Wie gut können Sie in Ihrem privaten Bereich
Aktiv sein?

- Sehr gut Bedingt weiß nicht Unzureichend Gar nicht

e) Ist das Thema Work-Life-Balance für Sie von Interesse?

Ja

Bedingt

weiß nicht

Kaum

Nein

f) Fühlen Sie sich durch die Anforderungen (Beruf/ Privatleben) überfordert?

Ja

Bedingt

weiß nicht

Kaum

Nein

g) Wie empfinden Sie Ihre Balance zwischen Beruf und Privatleben?

Sehr gut

Bedingt

weiß nicht

Unzureichend

Nicht gut

h) Sind Sie der Auffassung, dass Sie Teile Ihrer Arbeit auch von zu Hause aus erledigen können?

stimme voll
und ganz zustimme eher
zu

weiß nicht

stimme eher
nicht zustimme überhaupt
nicht zu

i) Wie schätzen Sie Ihren Gesundheitszustand ein?

- Sehr gut
 gut
 weiß nicht
 Unzureichend
 Nicht gut

j) Welche Maßnahmen würden Ihre Arbeits- und Lebenssituation mehr oder weniger verbessern? (Mehrfachnennungen möglich)

		Gar nicht	wenig	sehr
1	Bessere Kommunikation und Information			
2	Mehr Eigenverantwortung bei meiner Arbeit			
3	Stärkere Mitwirkung bei Problemlösungen und Entscheidungen			
4	Mehr Anerkennung durch Vorgesetzte			
5	Stärkere Rücksichtnahme auf meine Bedürfnisse/ Problemlagen			
6	Weniger Zeitdruck bei der Arbeit			
7	Abbau von zu engen Arbeitsanweisungen			
8	Möglichkeit, das Arbeitspensum nach eigenem Ermessen Einzuteilen			
9	Förderung der Entwicklung und Weiterbildung			
10	Möglichkeit, den Arbeitsplatz mitzugestalten/ zu organisieren			
11	Teilzeit			
12	Altersteilzeit			
13	Job-Sharing (Arbeitsplatz wird von mehreren Personen geteilt)			

		Gar nicht	wenig	sehr
14	Gleitzeit			
15	Arbeitszeitkonten			
16	Sabbaticals (Überstundenansammlung, die in einem abgebaut werden können)			
17	Vertrauensarbeitszeit			
18	Telearbeit			
19	Unterstützung bei der Kinderbetreuung			
20	Sonderurlaub			
21	Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme			
22	Unterstützung bei der Betreuung pflegebedürftiger Familienmitglieder			
23	Maßnahmen zur Gesundheitsförderung			
24	Haushaltsnahe Dienstleistung			
25	Beratungsangebote (finanziell, gesundheitlich, juristisch)			
26	Mentoring (ein Erfahrener unterstützt einen weniger Erfahrenen bei der beruflichen/persönlichen Entwicklung)			
27	Weiterbildungsangebote			

- i) Gibt es weitere Anregungen oder Maßnahmen, die Ihnen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben helfen würden?

Anhang 9: Auswertung zur Auswahl der Work-Life-Balance Maßnahmen
(Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Boegner, 2010 S. 128.)

	Anzahl der Mitarbeiter, die das Work-Life-Balance-Instrument gewählt haben					
	nach Alter					
Auswertung Fragen	15-24	25-34	35-44	45-54	55-67	Gesamt
Bessere Kommunikation und Information	2	5	13	15	7	42
Mehr Eigenverantwortung bei der Arbeit	10	13	9	6	3	41
Stärkere Mitwirkung bei Problemlösungen und Entscheidungen	3	16	12	10	2	43
Mehr Anerkennung durch Vorgesetzte	12	15	12	12	9	60
Weniger Zeitdruck bei der Arbeit	1	3	6	8	7	25
Abbau von zu engen Arbeitsanweisungen	2	6	13	16	4	41
Möglichkeit Arbeit selbst einzuteilen	10	13	9	9	5	46
Weiterentwicklung	16	15	10	8	2	51
Möglichkeit Arbeitsplatz mitzugestalten	12	12	11	7	3	45
Teilzeit	8	10	9	5	2	34
Altersteilzeit	x	x	x	x	3	3
Job-Sharing	x	2	4	2	1	9
Gleitzeit	9	12	15	10	10	56
Arbeitszeitkonten	10	13	13	11	9	56
Sabbaticals	x	5	7	3	2	17
Vertrauensarbeitszeit	7	14	13	10	5	49
Telearbeit	14	16	12	11	9	62
Unterstützung bei der Kinderbetreuung	6	8	12	11	x	37
Sonderurlaub	2	2	4	4	3	15
Maßnahmen zur Gesundheitsförderung	9	15	15	14	12	65

Literaturverzeichnis

- Boegner, T. (2010). *Work-Life-Balance: Soziales Modell oder ökonomische Chance?* Zürich.
- Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels.* Wiesbaden.
- Bund, K. (2014). *Glück schlägt Geld. Generation Y: Was wir wirklich wollen.* Hamburg.
- Calmbach, M., Borgstedt, S., Borchard, I., Thomas, P., & Flaig, B. (2016). *Wie ticken Jugendliche 2016? Lebenswelten von Jugendlichen im Alter.* Wiesbaden.
- Ducki, A., & Geiling, U. (2010). *Work-Life-Balance.* In B. Badura, U. Walter, & T. Hehlmann (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation.* 2. Auflage (S. 377-387). Berlin und Heidelberg.
- Ferchhoff, W. (2007). *Jugend und Jugendkulturen im 21. Jahrhundert. Lebensformen und Lebensstile.* Wiesbaden.
- Holste, J. H. (2012). *Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel.* (S. Zeranski, & S. Reuse, Hrsg.) Wiesbaden.
- Hurrelmann, K., & Albrecht, E. (2014). *Die heimlichen Revolutionäre.* Weinheim/Basel.
- Joksimovic, L., Dragano, N., Siegrist, J., & Knesebeck, O. (2011). *Belastungen am Arbeitsplatz und in der Familie: Die Auswirkungen von "Spillover"-Effekten auf depressive Symptome.* In M. Kastner (Hrsg.), *Die Zukunft der Work Life Balance: Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren.* 4. Auflage. Kröning.
- K. Zok, M. P. (2014). *Babyboomer und Generation Y als Beschäftigte: Was eint, was trennt?* In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2014* (S. 47-60). Berlin/ Heidelberg.
- Kastner, M. (2011). *Work Life Balance als Zukunftsthema.* In M. Kastner (Hrsg.), *Die Zukunft der Work Life Balance. Wie lassen sich Beruf und Familie, Arbeit und Freizeit miteinander vereinbaren?* 4.Auflage (S. 32-33). Kröning.
- Kiesche, E. (2013). *Betriebliches Gesundheitsmanagement.* Frankfurt am Main.
- Kruse, M. (2009). *Vereinbarkeit von Arbeit und Leben durch betriebliche Work-Life Balance Maßnahmen: Schöne neue Arbeitswelt?* Hamburg.
- Kühl, D. (2015). *Balanceorientierte Führung. Eine Modellableitung als zukünftiger Managementansatz.* Hamburg.
- Mangesldorf, M. (2015). *Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen.* Offenbach.

- Meyer, T. (2008). Private Lebensformen im Wandel. In R. Geißler, Die Sozialstruktur Deutschlands. Zur gesellschaftlichen Entwicklung mit einer Bilanz zur Vereinigung, 5. Auflage (S. 331-358). Wiesbaden.
- Michalk, S., & Nieder, P. (2007). Erfolgsfaktor Work-Life-Balance. Weinheim.
- Moskaliuk, J. (2016). Generation Y als Herausforderung für Führungskräfte: Psychologisches Praxiswissen für wertorientierte Führung. Wiesbaden.
- Nicolai, C. (2014). Personalmangement, 3. Auflage. Konstanz/ München.
- Parment, A. (2009). Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Wiesbaden.
- Parment, A. (2013). Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, 2. Auflage. Wiesbaden.
- Parment, A. (2014). Erwartungen zukünftiger Generationen. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose, & M. Meyer (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 2014 (S. 61-74). Berlin/ Heidelberg.
- Rudow, B. (2006). Personalführung.
- Rump, J., & Eilers, S. (2013). Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y. Sternenfels.
- Ruthus, J. (2014). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management. Wiesbaden.
- Schirmer, U., & Woydt, S. (2016). Mitarbeiterführung, 3., aktualisierte und erweiterte Auflage. (M. Kornmeier, & W. Schneider, Hrsg.) Berlin/ Heidelberg.
- Scholz, C. (2014). Generation Z. Weinheim.
- Schulenburg, N. (2016). Führung einer neuen Generation: Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte. Wiesbaden.
- Spatz, M. (2014). Work-Life-Balance. In A. Haunschild, & G. Vedder (Hrsg.), Schriftenreihe zur interdisziplinären Arbeitswissenschaft (Bd. 3). München und Mering.
- Wang, E. (2010). Die Arbeit zählt. Personalwirtschaft 2010, S. 18-21.
- Würzburger, T. (2016). Key Skills für die Generation Y: Die wichtigsten Tipps für eine erfüllte Karriere. Wiesbaden.

Internet-Quellenverzeichnis

- Bartscher, T., & Frick, J. (04 2009). Personal binden und entwickeln, https://www.haufe-akademie.de/downloads_shop/documents/5077.pdf. Abgerufen am 07. 12 2016
- bmfsfj. (2005). Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Work Life Balance: Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Abgerufen am 02.02.2017 von <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/work-life-balance---motor-fuer-wirtschaftliches-wachstum-und-gesellschaftliche-stabilitaet/96408?view=DEFAULT>
- bmfsfj. (2008). Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Führungskräfte und Familie: Wie unternehmen Work-Life-Balance fördern können. Abgerufen am 02.02.2017 von <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/fuehrungskraefte-und-familie/95738?view=DEFAULT>
- bmfsfj. (2015). Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Familienreport 2014: Leistungen, Wirkungen, Trends. Abgerufen am 02.02.2017 von <https://www.bmfsfj.de/blob/93784/.../familienreport-2014-data.pdf>
- bmfsfj. (2016a). Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016. Abgerufen am 02.02.2017 von https://www.erfolgsfaktor-familie.de/fileadmin/ef/Wissenplattformfuer_die_Praxis/Unternehmensmonitor.pdf
- bmfsfj. (2016b). Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Führungskräfte und Familie: Renditepotenziale der NEUEN Vereinbarkeit. Abgerufen am 02.02.2017 von <https://www.bmfsfj.de/blob/108996/c0196b21e5eeff2f62c6679e86969ba2/renditepotenziale-der-neuen-vereinbarkeit-langfassung-data.pdf>
- Das Kienbaum Institut @ ISM. (o.A.). Abgerufen am 07.03.2017 von <http://www.kienbauminstitut-ism.de/institut/>
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011). DGFP e.V PraxisPapier. Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden. Abgerufen am 07.02.2017 von <https://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-binden.pdf>
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2014). DGFP-Praxispapiere: Work-Life-Balance. Abgerufen am 07.02.2017 von <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2014/PraxisPapier12014Work-Life-Balance.pdf>
- ffw GmbH - Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung. (2009). Potentiale entfalten - Veränderung gemeinsam gestalten. Abgerufen am 14.03.2017 von www.ffw-nuernberg.de/fileadmin/Bilderpool/Angebote/PDF_Dateien/Strategisches_Personalmanagement.pdf

- Hampel, G. (2014). Work-Life-Balance: Familienbewusste Personalpolitik als Win-Win-Strategie. Abgerufen am 03.12.2016 von [2014_01-work_life_balance_gaby_hampel_zip_jan2014.pdf](#)
- Huber, D. (2013). „Generation Y“ und Work-Life-Balance: Anregungen für die Praxis. Abgerufen am 10.03.2017 von http://macs2.psychologie.hu-berlin.de/vqp/uploads/VQP13_06a_Huber.pdf
- Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH. (2015). Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung. Abgerufen am 06.03.2017 von http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/kienbaum_institut_ism_studie_absolventen_08_2015.pdf
- Köcher, R., Hurrelmann, K., & Sommer, M. (2015). Die McDonalds Ausbildungsstudie 2015. (K. Hurrelmann, Institut für Demoskopie Allensbach, & McDonald's Deutschland Inc., Hrsg.) Abgerufen am 06.03.2017 von http://www.ifd-allensbach.de/fileadmin/IfD/sonstige_pdfs/McDonald_s_Ausbildungsstudie_2015.pdf
- Kring, T. (2013). Generation Y – Anforderung an Personal- und Organisationsentwicklung. Abgerufen am 07.03.2017 von https://www.adgonline.de/adg_online/Ueber-die-ADG/Bibliothek/ADG-Publikationen/adg-argumente/kring-generation-y-personal-organisationsentwicklung/
- Nitzsche, A., & Pfaff, H. (2013). Work-Life-Balance: Ein Wettbewerbsvorteil für KMU. Handlungsleitfaden zur Implementierung einer WLB-Kultur in kleinen und mittleren Unternehmen. (I. e. V., Herausgeber) Abgerufen am 04.03.2017 von GeMiNa: http://www.gemina.org/wp-content/uploads/GeMiNa-Broschuere_klein.pdf
- Perwiss.de: Personalmanagementwissen online. (2016). Perwiss.de: Work-Life-Balance - Arbeits- und Privatleben vereinbaren. Abgerufen am 08.02.2017 von <http://www.perwiss.de/thema-work-life-balance.html#nutzen-wlb>
- Perwiss.de: Personalmanagementwissen online. (2016a). Abgerufen am 08.02.2017 von Perwiss.de: Generationsspezifische Personalarbeit gestalten: <http://www.perwiss.de/generationsspezifische-personalarbeit-gestalten.html>
- Perwiss.de: Personalmanagementwissen online. (2016b). Abgerufen am 08.02.2017 von Perwiss.de: Tool: Check Mitarbeiterbefragung: <http://www.perwiss.de/tool-check-mitarbeiterbefragung.html>
- Perwiss.de: Personalmanagementwissen online. (2016c). Abgerufen am 08.02.2017 von Perwiss.de: Premiumtool: Personalstrukturanalyse: <http://www.perwiss.de/premiumtool-personalstrukturanalyse.html>

- Schimank, U. (2012). bpb (Bundeszentrale für politische Bildung. Abgerufen am 07.03.2017 von Die Unaufhörlichkeit sozialen Wandels in der Moderne: <https://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/137992/die-unaufhoerlichkeit-sozialen-wandels-in-der-moderne>
- Signum International: zukunfts institut. (2014). Generation Y: Das Selbstverständnis der Manager von morgen. Abgerufen am 14.03.2017 von https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf
- SINUS-Akademie. (2012). Wie ticken Jugendliche 2012? Abgerufen am 31.01.2017 von <http://www.sinus-akademie.de/service/downloads/jugend.html>
- Statistisches Bundesamt. (2016). Statistisches Bundesamt. Geburtenziffer 2015: Erstmals seit 33 Jahren bei 1,50 Kindern je Frau. Abgerufen am 07.02.2017 von https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2016/10/PD16_373_126.html
- Statistisches Bundesamt. (2017). Abgerufen am 07.02.2017 von Statistisches Bundesamt: Lebendgeborene: Deutschland, Jahre, Geschlecht: https://www-genesis.destatis.de/genesis/online;jsessionid=6202867D3D248042FD747D4CE85856B0.tomcat_GO_2_2?operation=previous&levelindex=2&levelid=1487100011111&step=2

Eidesstaatliche Versicherung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe Dritter verfasst habe und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen stammen, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher noch nicht veröffentlicht.

Datum

Unterschrift