

ARBEITSBEREITSCHAFT UND GELEISTETE ARBEITSZEIT: EIN VERGLEICH ZWISCHEN GENERATION X UND Y

Bachelorarbeit

eingereicht bei

Prof. Guido Friebel, Ph.D.

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
insbesondere Personalwirtschaft

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Johann Wolfgang von Goethe-Universität

Frankfurt am Main

von

Tatiana Hafez
Kronberger Str. 1a
65760 Eschborn
+49 152 27331313
tatiana.hafez@gmail.com

Constantin Ludwig Zeif
Mendelssohnstraße 14
40670 Meerbusch
+49 151 65141045
constantin.zeif@gmail.com

Studienrichtung:
Wirtschaftswissenschaften
4. Fachsemester
Matrikelnummer: 3699272

Studienrichtung:
Wirtschaftswissenschaften
7. Fachsemester
Matrikelnummer: 5154261

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	1
2.	Problematik.....	2
2.1.	Aktuelle Debatte	2
2.2.	Wie definieren sich Generationen?.....	5
3.	Überblick über die aktuelle Literatur.....	7
3.1.	Auftragsarbeiten aus der Wirtschaft	8
3.2.	Wissenschaftliche Arbeiten	11
3.2.1.	Alleinige Betrachtung der Generation Y	11
3.2.2	Vergleichende Studien.....	14
3.2.3	Vergleichende Studien mit intertemporalen Datensammlungen	18
4.	Forschungsdesign	24
4.1.	Ableitung und Skizzierung der Forschungsidee	24
4.2.	Herleitung der Arbeitgeberattraktivitätsattribute.....	27
4.3.	Wie definieren sich High-Potentials?	31
5.	Darstellung der Methodik	33
5.1.	Hypothesenableitung und Untersuchungsfragestellung.....	33
5.2.	Ziel der Untersuchung und Vorgehensweise	38
5.3.	Aufbau des Fragebogens.....	39
5.4.	Pre-Test.....	46
5.5.	Auswahl der Stichprobe.....	47

6.	Auswertung der Umfragedaten	49
6.1.	Vorgehensweise bei der Auswertung	49
6.2.	Darstellung der Ergebnisse	54
6.2.1	Demografische Daten	54
6.2.2	Verifikation der Hypothesen zur Arbeitsbereitschaft.....	56
6.2.3	Ergebnisse für Arbeitgeberattraktivitätsattribute.....	62
6.2.4	Weitere Ergebnisse	66
7.	Diskussion.....	66
8.	Fazit	73
9.	Anhang.....	74
10.	Literaturverzeichnis	82
11.	Zuteilung der Autoren zu Textteilen.....	86
12.	Ehrenwörtliche Erklärung.....	87

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Prägende gemeinsame Erfahrungen einzelner Generationen	6
Tabelle 2:	Anfangs- und Endzeitpunkte der Generationenzeiträume.....	7
Tabelle 3:	Generationenunterschiede PwC's NextGen	10
Tabelle 4:	Arbeitgeberattribute (Eigene Darstellung)	30
Tabelle 5:	Ergebniswerte aller Samplegruppen.....	53
Tabelle 6:	Arbeitsbereitschaft Generation X gesamt und Generation Y High-Potentials gesamt	57
Tabelle 7:	Arbeitsbereitschaft Generation X gesamt/Generation Y gesamt in Z1 und Z2.....	58

Tabelle 8:	Signifikante Dimensionen	60
Tabelle 9:	Wichtigkeitsbestimmung und Rangfolgebestimmung der Generationen X und Y	63
Tabelle 10:	Wichtigkeitsbestimmung und Rangfolgebestimmung	65

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Demografischer Wandel.....	4
Abbildung 2:	Liste der Arbeitgeberattraktivitätsattribute	13
Abbildung 3:	Attraktivitätsurteile der Mitarbeiter	15
Abbildung 4:	Wahrnehmung positiver Merkmale beim Arbeitgeber.....	16
Abbildung 5:	Zusammenhangsstärke der Attraktivitätsurteile mit arbeits- und organisationspsychologischen Konstrukten.....	17
Abbildung 6:	Zufriedenheit der Generationen X und Y.....	20
Abbildung 7:	Arbeitsmarktergebnisse der Generationen X und Y	20
Abbildung 8:	Veränderung der Standardabweichung der „work values“ für Baby Bommer, Generation X und Y	24
Abbildung 9:	Alderfers ERG-Theorie	28
Abbildung 10:	Überblick über die Hypothesen.....	34
Abbildung 11:	Aufbau des Fragebogens	40
Abbildung 12:	Aufbau des Fragenkonstrukts.....	43
Abbildung 13:	Überblick über die Vergleichsgruppen	50
Abbildung 14:	Welch-Test	52
Abbildung 15:	Verteilung Einfluss Der Zukunftserwartung.....	59

Anhänge

Anhang 1:	Lebendgeborene in Deutschland	74
Anhang 2:	Bestimmungsfaktoren von Einstellungen und Arbeitsmarktergebnissen (Blinder-Oaxaca-Zerlegung)	75
Anhang 3:	Dimensionen, Indikatoren und Einzelitems	76
Anhang 4:	Bestimmung der Attributecluster	77
Anhang 5:	Fragen, Ausfüllanweisungen und Hilfstexte	79

Informationen zur Arbeit: Anzahl Wörter: 17706

Dateiname: Bachelorarbeit

1. Einleitung

Die vorliegende Bachelorarbeit leistet einen Beitrag zur wissenschaftlichen Identifikation von intergenerationalen Unterschieden verschiedener Arbeitnehmergruppen. Insbesondere werden sowohl die Unterschiede zwischen den Generationen X und Y, in der *Arbeitsbereitschaft*, in unterschiedlichen Abschnitten des Berufslebens, als auch die Unterschiede zwischen der Wahrnehmung der Wichtigkeit von Arbeitgeberattraktivitätsattributen jener Generationen betrachtet. Ein besonderes Augenmerk liegt hierbei auf der Betrachtung von High-Potentials.

Der erste Teil der Arbeit umfasst eine profunde Literaturrecherche, auf deren Ergebnisse aufbauend, sich im zweiten Teil eine empirische Untersuchung anschließt. Diese wurde anhand eines selbstentwickelten Fragebogens durchgeführt.

Die Forschungsarbeit basiert auf der aktuellen Diskussion der Populärliteratur, über die vermeintliche Andersartigkeit der jüngeren Generation Y (Kapitel 2.1) sowie auf der eben genannten Literaturrecherche (Kapitel 3), die sich mit ebendieser Thematik beschäftigt. Die Literaturrecherche findet neben Marktforschungsarbeiten aus der Wirtschaft (PwC, University of Southern California, & London Business School, 2013), auch wissenschaftliche Arbeiten, die einerseits alleinig die Generation Y (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010) und andererseits mehrere Generationen im Vergleich betrachten (Metzler, Werner, & Zibrowius, 2014; Otto & Remdisch, 2015; Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010).

Aus dieser Literaturrecherche lässt sich eine Definition für die Generationenzeiträume der Generationen X und Y (Kapitel 2.2) sowie eine Definition von High-Potentials (Kapitel 4.3) ableiten. Das Forschungsdesign (Kapitel 4), welches die Forschungsidee und die Herleitung der Arbeitgeberattraktivitätsattribute beinhaltet, gründet ebenfalls auf dieser.

Im Anschluss wird die Methodik in Kapitel 5 detailliert dargelegt. Es folgt eine Hinführung zu den Hypothesen und zur Untersuchungsfragestellung. Das Ziel und die Vorgehensweise der Untersuchung, wie auch der Aufbau des Fragebogens und die Vorgehensweise bei der Auswahl der Stichprobe, werden in allen Einzelheiten

erläutert. Nach der Durchführung eines Pre-Tests und anschließender Optimierung, wurde der Fragebogen für 3 Wochen online zugänglich gemacht. 605 Teilnehmer haben die Umfrage erfolgreich beendet.

Eine Analyse der Daten erfolgt mithilfe deskriptiver Statistik. Insbesondere werden Mittelwerte und Standardabweichungen ermittelt. Die Signifikanz von Mittelwertdifferenzen wird mithilfe von t-Tests überprüft. Das Auswertungsverfahren wird in Kapitel 6.1 transparent dargestellt und diesem folgend die Ergebnisse in Kapitel 6.2 präsentiert.

Vorwegnehmend kann gesagt werden, dass die gefundenen Ergebnisse größtenteils im Einklang mit der wissenschaftlichen Literatur stehen und somit entgegen den, in den Medien proklamierten, intergenerationalen Differenzen stehen.

Abschließend werden in der Diskussion (Kapitel 7) noch einmal die wichtigsten Ergebnisse der Arbeit zusammenfassend besprochen, Limitierungen festgestellt und in Kapitel 8 ein Fazit der Erkenntnisse gezogen.

2. Problematik

2.1. Aktuelle Debatte

In den letzten Jahren ist die Generation Y¹, als junge Arbeitnehmergeneration² hinsichtlich Ihrer Wertevorstellungen und vermeintlichen Besonderheiten, im Vergleich zu vorhergehenden und nachfolgenden Generationen³, in den Fokus der öffentlichen Debatte gerückt.

Die Populärliteratur, wie auch viele Marktforschungsstudien, treffen vielfältige und teilweise sich gegenseitig widersprechende Aussagen über die Eigenschaften der Generation Y. So schreiben Bund, Heuser, & Kunze (2013), dass die Generation Y faul sei und mehr Wert auf die Familie lege als andere Generationen. Der mdr strahlte am 5.1.2015 eine Sendung mit dem Titel „Frech, faul, fordernd – die

¹ Auch bezeichnet als Millennials, Gen Y, GenMe, oder Digital Natives.

² Gemeint sind sowohl männliche als auch weibliche Arbeitnehmer. Zur besseren Lesbarkeit wird in der Arbeit ausschließlich die männliche Form verwendet.

³ Baby Boomer, Generation X und Generation Z

Generation Y“ (FAKT IST...!, 2015) aus, in der darüber diskutiert wurde, ob es „faul oder clever“ (FAKT IST...!, 2015) sei, dass die Jugend eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeitszeiten, oder sinnstiftende Arbeit fordere. Das Zukunftsinstitut (Signum International, 2015) fand hingegen in einer Studie heraus, dass die „Jungen“ eine hohe *Arbeitsbereitschaft* zeigen, sofern ihnen der Job Spaß mache und sie Anerkennung für ihre Leistung bekämen. Die Generation Y ist also doch karriereorientiert und anstatt Familienorientierung, seien Aufstiegsmöglichkeiten höchst relevant bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber. Jedoch unter anderen Voraussetzungen. Karriere als Selbstzweck hätte ausgedient.

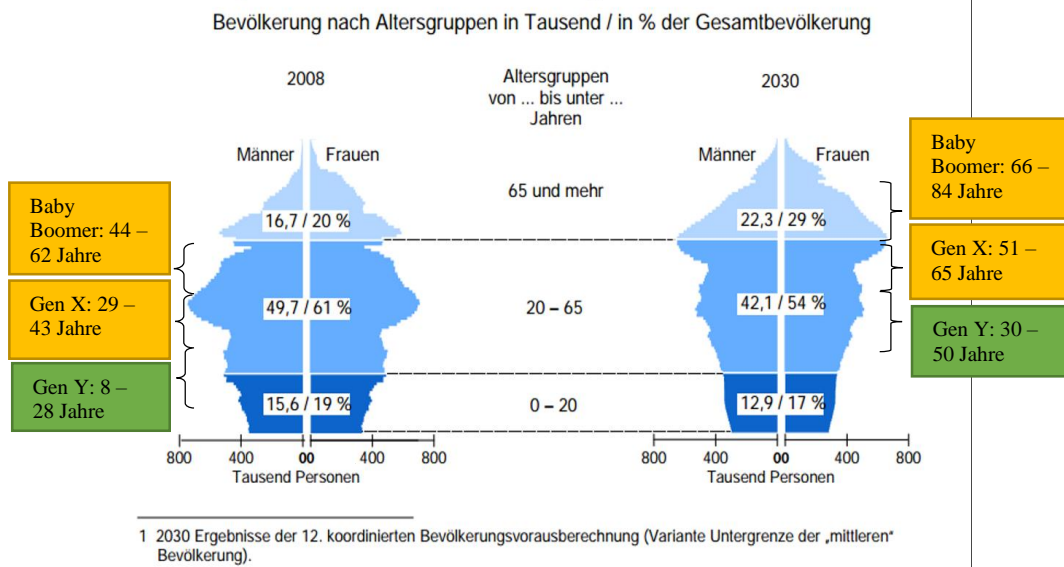
Eine einheitliche Meinung sucht man vergebens.

Aufgrund des demografischen Wandels und dem daraus resultierenden Fachkräfte- und Führungskräfemangel, fühlen sich Unternehmen unter Zugzwang gesetzt der nächsten Arbeitnehmergeneration gerecht zu werden. Sie haben, als potenzielle Arbeitgeber dieser Generation, hier vermehrt Handlungsbedarf für sich identifiziert. (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010).

Zu dem Zeitpunkt als die Generation X und die Baby Boomer in den Arbeitsmarkt einstiegen, waren Arbeitnehmer leichter zu substituieren, da sie in großer Anzahl verfügbar waren. Unternehmen hatten die Marktmacht in diesem Arbeitgebermarkt und konnten sich die Arbeitnehmer mehr oder weniger frei aussuchen, wohingegen Arbeitnehmer weniger Wahlmöglichkeiten besaßen (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2011).

Im Laufe der Jahre ist die Geburtenrate immer weiter gesunken (siehe Anhang1), was zu einer deutlichen Reduzierung des Arbeitsangebots führte. In der demografischen Pyramide (Abbildung 1) ist zu sehen, dass die Generation Y, in Deutschland, deutlich kleiner ist, als die ältere Generation X und die Baby Boomer (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2011).

Abbildung 10 Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland¹



**ABBILDUNG 1: DEMOGRAFISCHER WANDEL
(STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER, 2011)**

Da die Generation X und die Baby Boomer aufgrund ihrer generellen Generationsgröße den größten Anteil der Mitarbeiterschaft ausmachen, bedeutet dies auch, dass in den nächsten 15 Jahren ein Großteil der Belegschaft in Rente gehen wird. Das Verhältnis wird sich zugunsten der mengenmäßig geringeren Generation Y verschieben. Dies führt zu einer Verschärfung des bereits spürbaren Fach- und Führungskräftemangels. Die Marktmacht hat sich also von der Arbeitgeberseite zur Arbeitnehmerseite verschoben, sodass sich die Gesellschaft heutzutage in einem Arbeitnehmermarkt befinden.

Dies führt zu dem viel diskutierten War for Talents, in dem händierend, um den besten Nachwuchs gekämpft wird. Unternehmen in allen Branchen werden damit konfrontiert, Werte und Präferenzen der kommenden Arbeitnehmergeneration zu erforschen, um auf diese Weise bestmöglich auf deren Bedürfnisse eingehen zu können und weiterhin konkurrenzfähig zu bleiben (Schneer & Reitman, 1993). Mit Employer Branding und einer regelrechten Modernisierungswelle innerhalb von Unternehmen, wird versucht der nachfolgenden Generation und im Besonderen den Top-Talenten darunter gerecht zu werden (Brecke, 2015).

Neben der Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität für jüngere Mitarbeiter, sollten andere Generationen nicht in Vergessenheit geraten. Es kann davon

ausgegangen werden, dass ältere Generationen, aufgrund ihrer mengenmäßigen Überlegenheit und ihres über ihre Lebenszeit hinweg aufgebauten Wissens einen starken Einfluss auf interne Prozesse, Kommunikation und die Unternehmenskultur haben. Nur die Berücksichtigung der Bedürfnisse der einzelnen Parteien, kann eine positive, wertschätzende und motivierende Unternehmenskultur schaffen. Arbeitgeber stehen also vor der Herausforderung die Bedürfnisse von vermeintlich völlig unterschiedlichen Generationen vereinbaren zu müssen, die sich zudem in verschiedenen Machtstrukturen befinden.

All diese Annahmen werden regelmäßig von den Medien, Marktforschern und der Wirtschaft diskutiert (Brecke, 2015; Bund, Zeit.de, 2014; FAKT IST...!, 2015; IfD Allensbach, 2013; Kienbaum Executive Consultants, 2014; Lake, 2015; Signum International, 2015; Urban, 2014). Doch wie groß ist der Wahrheitsgehalt dieser Aussagen wirklich und halten diese wissenschaftlichen Überprüfungen stand? Kann überhaupt von einer Generation Y als uniforme Wertegemeinschaft gesprochen werden? Und wenn ja, unterscheidet sich diese Generation von anderen Generationen? Wie sehr tut sie dies und in welchen Ausprägungen? Diese Fragestellungen werden auch in der Wissenschaft diskutiert. In Kapitel 3 wird auf diese Diskussion eingegangen.

2.2. Wie definieren sich Generationen?

Bevor die aktuelle Literatur dargelegt wird, soll der Begriff „Generationen“ abgegrenzt und besprochen werden, um eine einheitliche Basis für den Verlauf der Arbeit zu schaffen.

Der Generationenbegriff, der in dieser Arbeit Gebrauch findet, wurde von François Höpflinger entwickelt. Der sogenannte historisch-gesellschaftliche Generationenbegriff, bezieht sich auf „gesamtgesellschaftliche Gruppierungen, denen historisch, kulturell oder sozial spezifische Gemeinsamkeiten zugeordnet werden“ (Höpflinger, 1999). Das gleichzeitige Aufwachsen und gemeinsame Erfahren, einschneidender historisch-gesellschaftlicher Ereignisse, führt zu bestimmten sozialen Gemeinsamkeiten, wie beispielsweise gemeinsame Interessen und Weltanschauungen.

Es ist nicht klar, ob die Generationen X und Y, sowie die Baby Boomer nach dieser Definition in eigenständige Generationen unterteilt werden können. Dies ist Gegenstand vieler Diskussionen (Mannheim, 1928; Otto & Remdisch, 2015). Otto und Remdisch (2015) sprechen sich für eine solche Unterscheidung aus und geben in ihrer Arbeit „Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive unterschiedlicher Arbeitnehmergenerationen“ einen Überblick über prägende gemeinsame Ereignisse deutscher Generationen. Tabelle 1 fasst diese zusammen. Sie verdeutlicht, dass eine Trennung in diese drei Generationen als gerechtfertigt erscheint, da jede für sich von einschneidenden gemeinsamen Erfahrungen geprägt wurde.

	Baby Boomer	Generation X	Generation Y
Prägende gemeinsame Erfahrungen	<ul style="list-style-type: none"> • Geburtenstarke Jahrgänge in der Nachkriegszeit • Deutsches Wirtschaftswunder 	<ul style="list-style-type: none"> • Geringere Geburtenrate wegen bewusster Geburtenkontrolle • Rückläufiges Wirtschaftswachstum 	<ul style="list-style-type: none"> • Digitalisierung • Terrorismus

TABELLE 1: PRÄGENDE GEMEINSAME ERFAHRUNGEN EINZELNER GENERATIONEN (OTTO & REMDISCH, 2015)

Im weiteren Verlauf liegt die Konzentration auf der Generation X und die Generation Y, da diese in Zukunft einen Großteil der Arbeiterschaft ausmachen werden und die Medien diese Gruppen häufig als Gegensätze darstellen.

Da es keine einheitliche Definition der Anfangs- und Endzeitpunkte dieser Generationen gibt (Tabelle 2), wird, basierend auf den Anfangs- und Enddaten der Generationen, in der vergleichenden Literatur, folgende Einteilung vorgenommen: Generation Y 1980-2000, Generation X 1965-1979.

Hierbei wurde der am häufigsten auftretende Zeitraum für Generation X gewählt. Der Generationenzeitraum der jüngeren Generation wurde bewusst bis 2000 ausgedehnt. In der Literatur wird zwar von einer nachfolgenden Generation gesprochen, die lückenreiche Datenlage lässt jedoch derzeit noch keine eindeutige Trennung zu.

Autor	Definition Gen Y	Definition Gen X
Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010	1982-1999	1965-1981
Treuren & Anderson, 2010	1977-1992	1962-1976
PwC, University of Southern California, & London Business School, 2013	1980-1995	Non-Millennials: Vor 1980
Otto & Remdisch, 2015	1980-2000	1965-1979
Metzler, Werner, & Zibrowius, 2014	1980-1995	1965-1979
Ruthus, 2013	1980-1995	1966-1979

TABELLE 2: ANFANGS- UND ENDZEITPUNKTE DER GENERATIONENZEITRÄUME (AUS LITERATURRECHERCHER)

3. Überblick über die aktuelle Literatur

Eine Literaturrecherche in dem Gebiet der intergenerationalen Unterschiede, in Bezug auf Arbeitgeberattraktivitätsattribute, Wertevorstellungen und Leistungsbereitschaft, spiegelt ein sehr heterogenes Bild wieder. Als Quellen finden sich neben populärliterarischen Artikeln, Auftragsarbeiten aus der Wirtschaft sowie wissenschaftliche Erhebungen.

Diese Literatur wurde gesichtet und auf 16 thematisch relevante Studien reduziert, die im Anschluss in einer Tabelle ⁴ detailliert gegenübergestellt und systematisch analysiert wurden. Im Zuge dessen fanden sich große Unterschiede im Umfang der Stichproben, der Qualität derselben, im Aufbau der Studien, in den verwendeten Methoden, der Transparenz, wie auch in den genutzten Arbeitgeberattributen und deren Herkunft. Arbeitgeberattribute sind hier als Anforderungen, die von den Generationen an ihre Arbeitgeber gestellt werden, zu verstehen. Hierzu zählt beispielsweise eine verbesserte Work-Life-Balance oder flexible

⁴ Bei Wunsch kann die Tabelle bei den Verfassern der Arbeit eingesehen werden. Aufgrund der Größe ist der Anhang digital übersichtlicher.

Arbeitszeitmodelle. Die Begrifflichkeit wird nicht einheitlich verwendet. Neben dem Begriff „Arbeitgeberattribut“, wird von „Werten“, „Arbeitgeberattraktivitätsattributen“, „Arbeitgebermerkmalen“, und in der englischsprachigen Literatur, oft von „work values“ gesprochen.

Um in der heterogenen Landschaft, der 16 grundsätzlich relevanten Studien, einen fokussierten Überblick über die wichtigsten Ergebnisse liefern zu können, haben wurden folgende Kriterien zur Bewertung angewendet: (1) Repräsentativität, (2) Darstellung der Methode sowie (3) Präsentation und (4) Begründung der Arbeitgeberattraktivitätsattribute. Auf diese Weise konnten Studien mit höherer Qualität und Relevanz identifiziert werden.

Alle vier Kriterien stellen sicher, dass die Anforderungen an das methodische Vorgehen von hohem wissenschaftlichen Maßstab sind. Repräsentativität (1) bezieht sich auf die Generalisierbarkeit der Studienergebnisse. Hier ist ein großes, gutes und relevantes Sample, die Objektivität des Erhebers und eine gute, robuste Methodik entscheidend. Die Darstellung der Methode (2) sowie die Präsentation (3) und Begründung der Arbeitgeberattribute (4) stellen sicher, dass die gewonnenen Erkenntnisse nachvollziehbar sind und lassen Rückschlüsse auf die Qualität der Methode und der Attribute zu. Des Weiteren wurden Studien mit Stichproben, die sich (vorrangig) aus Top-Talenten zusammensetzen, bevorzugt, selbst wenn sie die beschriebenen Kriterien nur teilweise einhalten, da mit dieser Arbeit, unter anderem auch einen Vergleich von High-Potentials der Generationen beabsichtigen.

3.1. Auftragsarbeiten aus der Wirtschaft

Zu einer dieser Arbeiten gehört die Auftragsarbeit „PwC’s NextGen - A global generational study“ (2013). Sie erfüllt keine der von zur Bewertung herangezogenen Kriterien. Welche Methodik und welche Arbeitgeberattribute verwendet wurden, ist nicht klar. Außerdem gibt es keine Informationen darüber wie die Datenanalyse durchgeführt wurde. Die Ergebnisse sollten dementsprechend mit Vorsicht genossen werden.

Die Studie besitzt jedoch, ein, für diese Arbeit, relevantes und großes Sample. Über einen Online-Fragenbogen wurden in 2011 und 2012 weltweit 180.529 PwC-Mitarbeiter befragt. Der Rücklauf lag bei 44.000 Mitarbeitern. Ziel der Erhebung ist es die Generation Y mit anderen Generationen von Arbeitnehmern innerhalb des Unternehmens zu vergleichen. Die Relevanz der Stichprobe wird dadurch unterstrichen, dass in dieser Erhebung insbesondere die Vorstellungen von High-Potentials in Bezug auf ihre Arbeitgeber identifizieren werden sollen und der Mitarbeiterstamm von PwC zu einem Großteil aus High-Potentials der Generation Y besteht. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Bewerber in einem speziellen Bewerbungsverfahren stark ausselektiert werden (squeaker.net, 2011).

PwC kommt zu dem Ergebnis, dass die Generationen Unterschiede vorweisen, diese allerdings nicht so groß sind wie erwartet.

Viele Vorurteile, wie zum Beispiel, dass die Generation Y nicht bereit sei sich zu verpflichten, bestätigen sich nicht. Laut der Firma wollen Millennials⁵ so viel *Arbeitszeit* in ihren Job investieren, wie Nicht-Millennials. Auch bei *Home Office* und *flexiblen Arbeitszeiten* haben die Generationen ähnliche Vorstellungen. In etwa ein Viertel beider Generationen erwarten nicht, dass sie für 9 Jahre oder länger in einer Firma arbeiten werden. Für *Karrieregespräche* bevorzugen fast alle Mitarbeiter (96% Millennials, 95% Nicht-Millennials) persönliche Gespräche anstatt digitaler Medien. Die *Gründe für den Verbleib im Unternehmen* sind ebenfalls dieselben. Dabei wird ihnen ein unterschiedlicher Wert beigemessen. So sind Millennials beispielsweise motiviert einer Firma treu zu bleiben, wenn sie ausreichend Unterstützung und Wertschätzung erfahren, ihnen Flexibilität in der Arbeitsgestaltung zugestanden wird und in Teams mit großem Zusammenhalt gearbeitet wird. Für andere Generationen sind die wichtigsten Faktoren für die Mitarbeiterbindung: *Kontrolle über die Arbeit, Entwicklungsmöglichkeiten* und *Zufriedenheit mit dem Lohn*.

71% der Generation Y, im Vergleich zu 63% der anderen Generationen, glauben, dass *höhere Arbeitsanforderungen* ihr Privatleben beeinträchtigen. Somit ist der

⁵ Wird von PwC et al. (2013) als, Personen, die der Generation Y zugehörig sind, bezeichnet.

jüngeren Generation *Work-Life Balance* etwas wichtiger als der älteren und sie sind weniger bereit ihre *Karriere an erste Stelle* zu setzen. Sie legen außerdem Wert auf eine *Unternehmenskultur*, die Teamarbeit fördert und ein Gemeinschaftsgefühl vermittelt. Dabei ist ihnen *Transparenz über Karriere- und Beförderungentscheidungen* wichtig. So wünschen sich 41 % der Befragten eine monatliche Feedbackrunde. Die Generation Y glaubt, dass das Vorhandensein dieser Faktoren ihre Arbeitsplatzzufriedenheit verbessert. Diese Generation möchte sich einbringen. Sie fordere und brauche Unterstützung und Anerkennung durch ihre Vorgesetzten. 37% der Generation Y sei zudem an *Auslandseinsätzen* interessiert. All diese Punkte gelten auch für die anderen Generationen. Jedoch nicht in demselben Maße. Beispielsweise wünschen sich nur 28% der anderen Generationen einen Auslandseinsatz und nur 30% bevorzugen ein monatliches Feedback. Insgesamt ergibt sich, wie in Tabelle 3 sichtbar, kein einheitliches Bild über die Generationenunterschiede.

	Millennials	Nicht-Millennials	Unterschied (ja/nein)
Investition in den Arbeitsplatz/ Arbeitsbereitschaft	++	++	Nein
Heimarbeit oder flexible Arbeitszeiten	++	++	Nein
Dauer der Anstellung	++	++	Nein
Gespräche über Karriereentscheidungen	++	++	Nein
Mitarbeiterbindung	++	++	Nein
Work-Life Balance	++	+	Ja (leicht)
Unternehmenskultur, mit Teamarbeit und Gemeinschaftsgefühl	++	+	Ja (leicht)
Transparenz über Karriere- und Beförderungentscheidungen	++	+	Ja (leicht)
Möglichkeit sich Einzubringen	++	+	Ja (leicht)
Unterstützung und Anerkennung durch Vorgesetzte	++	+	Ja (leicht)
Auslandseinsätze	++	+	Ja (leicht)

TABELLE 3: GENERATIONENUNTERSCHIEDE PWC'S NEXTGEN (PWC, UNIVERSITY OF SOUTHERN CALIFORNIA, & LONDON BUSINESS SCHOOL, 2013)

Die Studie stellt zudem fest, dass die Einstellungen der Generation Y nicht weltweit als universell angesehen werden können, es aber signifikante Gemeinsamkeiten zwischen den USA, Kanada und Westeuropa gibt.

Weitere Marktforschungsarbeiten, wie beispielsweise von Egon Zehnder oder Kienbaum Executive Consultants, betrachten ausschließlich die Generation Y (IfD Allensbach, 2013; Kienbaum Executive Consultants, 2014; Lake, 2015; Ries, Wittmann, Wagner, & Zimmermann, 2012). Diesen Studien fehlt daher ein relativierender Vergleich der Generationen. Da diese Erhebungen zusätzlich nicht dem Kriterium der Objektivität genügen, sie die Methodik und/oder die Herkunft von Arbeitgeberattributen nicht darlegen und zum Großteil keine High-Potentials betrachten, wurde die Entscheidung getroffen, nur die oben dargestellte Auftragsarbeit zu berücksichtigen.

3.2. Wissenschaftliche Arbeiten

3.2.1. Alleinige Betrachtung der Generation Y

Im Folgenden wird die wissenschaftliche Literatur betrachtet und es findet eine genaue Darstellung von vier Studien statt. Diese erfüllen alle dargestellten Kriterien⁶ in überdurchschnittlichem Maße und sind dementsprechend thematisch sehr wertvoll. Hierbei handelt es sich um die Studien von Ng, Schweitzer, & Lyons (2010), Otto & Remdisch (2015), Metzler, Werner, & Zibrowius (2014) und Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance (2010).

Die Studie „New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation“ (2010), von Ng, Schweitzer & Lyons, erhebt die Karriereerwartungen von Studenten. Sie betrachtet, wie es auch die meisten Marktforschungsarbeiten tun, nur die Generation Y und stellt somit ebenfalls keinen relativierenden Vergleich auf. Jedoch konnten die Daten auf die Vorstellungen von High-Potentials hin untersucht werden, was die Relevanz der Studie erhöht. Um diese

⁶ (1) Repräsentativität, (2) Darstellung der Methode, sowie (3) Präsentation und (4) Begründung der Arbeitgeberattraktivitätsattribute.

Personengruppe abzugrenzen, wurden demografische Faktoren und die akademische Leistung berücksichtigt.

Drei strategische Unternehmensberatungen, die von einigen großen kanadischen Firmen beauftragt wurden, befragten 27.592 Studenten grundständiger und weiterführender Studiengänge in Kanada. Der Rücklauf belief sich auf 23.413 Studenten. Alle vor 1980 Geborenen und alle Personen mit Abschluss wurden ausgeschlossen, sodass die Stichprobe ausschließlich aus der Generation Y besteht.

Aus der umfangreichen Erhebung, wurden, von Ng et al. (2010), Daten zu „Karriereerwartungen“ (1), „Erwartung bzgl. Weiterentwicklung“ (2) und „Erwartung bzgl. Bezahlung“ (3) entnommen.

„Karriereerwartungen“ (1) beinhaltet die abhängigen Variablen *Akzeptanz eines Jobs, der nicht ideal, aber ein guter Start für die Karriere ist* und *Akzeptanz eines Jobs, bei einem Unternehmen bei dem die gesamte Karriere erlebt werden kann*. „Erwartungen bzgl. Weiterentwicklung“ (2) hat zum Inhalt *wann der Befragte erwartet nach dem Berufseinstieg befördert zu werden* und „Erwartungen bzgl. Bezahlung“ (3), enthält *wieviele Dollar pro Jahr beim Berufseinstieg und nach fünf Jahren erwartet wird*.

Außerdem wurden die Probanden gebeten 16 Attribute anhand einer 5-Punkte Likert Skala zu bewerten (4). Die Basis für diese Arbeitgeberattribute bietet die Studie „Individual job-choice decisions and the impact of job attributes and recruitment practices: A longitudinal field study“, von Boswell et al. (2003) Die vollständige Liste ist in Abbildung 2 zu finden.

Zur Analyse der gewonnenen Daten werden größtenteils deskriptive Verfahren verwendet. Multivariate Techniken werden genutzt, um die Auswirkungen von demografischen Variablen und akademischer Leistung auf Karriereerwartungen zu messen.

Work-related attributes ($N = 11,398$, When considering employment immediately following graduation, how important are the following to your decision making?)

Attribute	<i>M</i>	<i>SD</i>
Opportunities for advancement in position	4.49	.69
Good people to work with	4.46	.68
Good people to report to	4.43	.68
Good training opportunities/developing new skills	4.41	.69
Work-Life balance	4.33	.80
Good health and benefits plan	4.32	.77
Good variety of work	4.23	.76
Job security	4.18	.81
Good initial salary level	4.17	.71
Challenging work	4.07	.82
Opportunities to have a personal impact	3.98	.89
Commitment to social responsibility	3.84	.94
Opportunities to have a social impact	3.82	.99
Organization is a leader in its field	3.65	.90
Strong commitment to employee diversity	3.58	1.10
Opportunity to travel	3.46	1.08

ABBILDUNG 2: LISTE DER ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄTSATTRIBUTE (NG, SCHWEITZER, & LYONS, 2010)

Abhängige Variablen von (1) werden mit einer logistischen Regression, die von (2) und (3) mit einer multiplen Regression und (4) mit einer MANOVA (Multivariate Analysis of Variance) analysiert. Die unabhängigen Variablen lauten jeweils: Geschlecht, sichtbarer Minderheitenstatus, GPA und Studienjahr.

Die Ergebnisse zeigen, dass 71 % der Befragten einen „weniger idealen Job als Karrierestart“ wählen würden und die Hälfte der Befragten „ihre gesamte Karriere in einem Unternehmen erleben“ wollen (1). 68,5% erwarten innerhalb der ersten 18 Monate, ihres ersten Jobs, befördert zu werden (2). Im Durchschnitt erwarten Einsteiger \$42.964 und nach fünf Jahren \$69.663 (3), was als realistisch angesehen wird. Unter den gewünschten Arbeitsattributen (4) stehen „Möglichkeiten zur Weiterentwicklung“ an erster Stelle, was laut Autoren den Stereotyp bestätigt, dass Millennials ehrgeizig sind und ungeduldig darauf warten erfolgreich zu sein. „Gute Mitarbeitende“ und „Gute Vorgesetzte“ liegen an zweiter und dritter Stelle. Die Schlusslichter sind ein „Unternehmen, dass Marktführer in seinem Bereich ist“, „Starke Verpflichtung des Unternehmens zu Mitarbeitervielfalt“ und die „Möglichkeit zu Reisen“.

Leider sind diese Ergebnisse dadurch eingeschränkt, dass die Gesamtstreuung der Modelle nicht ausreichend erklärt wird, obwohl sie einen guten Fit aufweisen.

Des Weiteren ergibt die MANOVA, dass sich die unabhängigen Variablen signifikant auf die 16 Arbeitsattribute beziehen. Auffällig ist vor allem, dass Studenten ohne Arbeitserfahrung andere Arbeitsattribute bevorzugen, als Studenten mit Arbeitserfahrung.

Ng, Schweitzer & Lyons (2010) finden weitere Unterschiede in den Erwartungen und Prioritäten innerhalb der Kohorte. Diese basieren auf traditionellen demografischen Gruppen, sowie als auch auf dem Geschlecht, dem sichtbaren Minderheitenstatus, auf Arbeitserfahrung und akademischen Errungenschaften. Beispielsweise erwarten High-Potentials (hoher GPA) und diejenigen mit mehr beruflicher Erfahrung ein höheres Gehalt und sind weniger bereit eine weniger ideale Position als Einstieg zu akzeptieren. Ihnen sind dagegen Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsvielfalt und eine herausfordernde Aufgabe wichtig.

3.2.2 Vergleichende Studien

Im Gegensatz zu Ng, Schweitzer & Lyons (2010) vergleichen Otto und Remdich (2015) in ihrer Untersuchung: „Arbeitgeberattraktivität aus Sicht verschiedener Generationen“, mehrere Generationen miteinander.

In einer Befragung des Innovations-Inkubators der Leuphana Universität Lüneburg, bei der 2013 einmalig neun regionale mittelständische Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen befragt wurden, sollte herausgefunden werden, was einen attraktiven Arbeitgeber im Mittelstand ausmacht. Zu diesem Zweck wurde ein Survey an 1700 Mitarbeiter gesendet, die zu den Baby Boomern und den Generationen X und Y gehörten. Der Rücklauf beläuft sich auf 629 Fragebögen. Die Ergebnisse sind unter der Einschränkung der spezifischen Stichprobe zu betrachten, die nur Aussagen über kleine und mittlere Unternehmen (KMU's) zulässt.

In dem schriftlichen Fragebogen wird im Speziellen nach den Arbeitgeberattributen: *Wunsch nach Verbleib im Unternehmen für die nächsten*

drei Jahre und *Bereitschaft, zur Weiterempfehlung des Unternehmens*, gefragt. Diese sind in der Analyse abhängige Variablen. Des Weiteren wird auch die Frage gestellt, welche Attribute den eigenen Arbeitgeber besonders auszeichnen.

Um zu erfassen, wie Arbeitnehmer zu einem Urteil über die Attraktivität des Arbeitgebers gelangen, werden 19 arbeits- und organisationspsychologische Skalen angewendet und die Mitarbeiter werden nach soziodemografischen und arbeitsbezogenen Faktoren befragt. Eine der angewendeten Skalen ist die „Employer Attractiveness scale“ von Berthon, Ewing und Hah (2005), welche die fünf Wertschöpfungsformen der Arbeit *Intrinsisch-motivationaler Wert, sozialer Wert, ökonomischer Wert, Selbstentfaltungswert und Interaktionswert* als Grundlage hat.

Otto und Remdisch (2015) stellen die Generationen hinsichtlich ihrer Lebens- und ihrer beruflichen Situation dar und kommen zu dem Ergebnis, dass sie sich in dieser Hinsicht unterscheiden. Die Betrachtung der abhängigen Variablen zeigt ein ähnliches Bild. Der *Wunsch nach Verbleib im Unternehmen* ist generell recht hoch, jedoch sinkt die Gebundenheit an den Arbeitgeber, wie auch die *Bereitschaft zur Weiterempfehlung* von Generation zu Generation (Abbildung 3).

Attraktivitätsurteile der Mitarbeitenden zu ihren Unternehmen nach Generationen in Prozent

	Babyboomer (n = 122)	Gen X (n = 211)	Gen Y (n = 111)	Gesamt (N = 605)
Wunsch nach Verbleib im Unternehmen ^a	90,6	85,1	71,6	82,6
Bereitschaft zur Weiterempfehlung des Unternehmens ^b	53,3	52,6	46,9	51,7

^aIm Fragebogen wurde dazu eine Multiple-Choice-Frage mit verschiedenen beruflichen Optionen für die nächsten drei Jahre gestellt.

^bIm Fragebogen wurde dazu die Zustimmung zu der Aussage „Ich würde mein Unternehmen einer Freundin/einem Freund oder guter/gutem Bekannten als Arbeitgeber weiterempfehlen.“ mit einer fünfstufigen Antwortskala erfasst.

**ABBILDUNG 3: ATTRAKTIVITÄTSURTEILE DER MITARBEITER
(OTTO & REMDISCH, 2015)**

Betrachtet man die Wahrnehmung der Arbeitgeberattribute (Abbildung 4), ergibt sich ein anderes Bild. Diesbezüglich wurden die Mitarbeiter gefragt, welche Attribute ihren Arbeitgeber besonders auszeichnen. Wie in der Abbildung 4 zu sehen, zählen die Attribute *Lage des Standorts, flexible Arbeitszeiten* und *gute*

Produkte und Leistungen des Unternehmens für alle Generationen zu den Wichtigsten.

Allerdings zeigen sich innerhalb dieser drei Attribute Unterschiede. Die Generationen X und Y empfinden die *Lage des Standorts* als deutlich wichtiger als die älteste Generation. Wohingegen *gute Produkte und Leistungen des Unternehmens* von den Baby Boomern bevorzugt werden. *Flexible Arbeitszeiten* haben für die mittlere Generation Priorität. Otto und Remdisch (2015) vermuten, dass dies auf erhöhte familiäre Verpflichtungen zurückzuführen ist.

Wahrnehmung positiver Merkmale beim eigenen Arbeitgeber nach Generationen in Prozent

	Bitte wählen Sie aus der folgenden Liste drei Elemente aus, die Ihr Unternehmen besonders positiv auszeichnen			
	Babyboomer (n = 126)	Gen X (n = 214)	Gen Y (n = 116)	Gesamt (N = 456)
<i>Gute Lage des Standortes</i>	33,3 ^a	42,1 ^a	45,7 ^a	40,6 ^a
<i>Flexible Arbeitszeiten</i>	33,3 ^a	46,3 ^a	34,5 ^a	39,7 ^a
<i>Gute Produkte und Leistungen des Unternehmens</i>	40,5	37,9	32,8	37,3
<i>Positive finanzielle Situation des Unternehmens</i>	40,5 ^a	24,3 ^a	24,1 ^a	28,7 ^a
<i>Ruf des Unternehmens als guter Arbeitgeber</i>	25,4	20,6	23,3	22,6
<i>Akzeptable Arbeitsbelastung</i>	19,0	21,0	28,4	22,4
<i>Entscheidungsfreiheit bei der Arbeit</i>	20,6	22,4	23,3	22,1
<i>Herausfordernde Tätigkeiten</i>	14,3	21,5	19,8	19,1
<i>Innovatives Unternehmen</i>	16,7	15,9	17,2	16,4
<i>Klare Vision der Unternehmensleitung für langfristigen Erfolg</i>	21,4	13,6	12,9	15,6
<i>Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten</i>	6,3	9,3	15,5	10,1
<i>Hoher Arbeitslohn</i>	0,8	5,6	6,9	4,6
<i>Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten</i>	2,4	3,3	7,8	4,2

^aZwischen mindestens zwei Generationen besteht eine Abweichung in der Zustimmung von 10 Prozentpunkten oder mehr

ABBILDUNG 4: WAHRNEHMUNG POSITIVER MERKMALE BEIM ARBEITGEBER (OTTO & REMDISCH, 2015)

Außerdem sind leichte Alterstrends zu erkennen. Je jünger die Mitarbeiter sind, desto mehr Wert legten sie auf *Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten und einen hohen Arbeitslohn*. Die älteren Mitarbeiter sind vermehrt auf den *Ruf des Unternehmens* und dessen *finanzielle Situation* bedacht.

Laut Otto und Remdisch (2015) kann nicht von absolut unterschiedlichen Ansichten der Generationen gesprochen werden. Weder aufgrund des jeweiligen Stellenwerts eines Faktors, noch durch dessen Ausprägungsgrad für die jeweilige Generation kann man hierüber eine solche Aussage treffen.

Die Anwendung der arbeits- und organisationspsychologischen Skalen ergibt, dass es Unterschiede zwischen den Generationen gibt. Dies verdeutlicht Abbildung 5, welche die statistischen Korrelationen zwischen den Attraktivitätsbewertungen und den Skalen darstellt. In der Abbildung werden ausschließlich die Unterschiede dargestellt.

Zusammenhangsstärke der Attraktivitätsurteile mit arbeits- und organisationspsychologischen Konstrukten nach Generationen (Es werden nur Skalen abgebildet, in denen sich die Generationen signifikant unterscheiden)

Korrelation	Attraktivitätsurteile über den eigenen Arbeitgeber ^a			
	Babyboomer (n = 113)	Gen X (n = 186)	Gen Y (n = 98)	Gesamt (N = 539)
<i>Reputation des Unternehmens</i> [12]	0,602 ^c	0,439 ^c	0,517 ^c	0,539 ^c
<i>EmpAt – Interaktionswert der Tätigkeit</i> [4]	0,630 ^c	0,431 ^c	0,463 ^c	0,530 ^c
<i>Familienfreundlichkeit</i> [8]	0,619 ^c	0,495 ^c	0,437 ^c	0,517 ^c
<i>EmpAt – Selbstentfaltungswert der Tätigkeit</i> [4]	0,528 ^c	0,467 ^c	0,368 ^c	0,462 ^c
<i>EmpAt – Ökonomischer Wert der Tätigkeit</i> [4]	0,572 ^c	0,418 ^c	0,374 ^c	0,448 ^c
<i>TLI – Führungsaspekt „Aufzeigen von Visionen“</i> [15, 16]	0,422 ^c	0,316 ^c	0,275 ^c	0,350 ^c
<i>TLI – Führungsaspekt „Individuelle Unterstützung“</i> [15, 16]	0,509 ^c	0,261 ^c	n. s.	0,328 ^c
<i>KFZA – Ganzheitlichkeit der Tätigkeit</i> [18]	0,362 ^c	0,269 ^c	0,202 ^b	0,267 ^c
<i>KFZA – Umgebungsbelastungen bei der Tätigkeit</i> [18]	-0,249 ^c	-0,158 ^b	n. s.	-0,182 ^c

^aFür die Berechnung der Korrelation wird der Mittelwert aus den beiden Attraktivitätskriterien des Wunschs nach Verbleib beim Arbeitgeber und der Bereitschaft zur Weiterempfehlung des Arbeitgebers verwendet (vgl. Tab. 3.3)

^bDie Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (zweiseitig) signifikant

^cDie Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (zweiseitig) signifikant

ABBILDUNG 5: ZUSAMMENHANGSSTÄRKE DER ATTRAKTIVITÄTSURTEILE MIT ARBEITS- UND ORGANISATIONSPSYCHOLOGISCHEN KONSTRUKTEN (OTTO & REMDISCH, 2015)

Insgesamt ähneln sich die meisten Attraktivitätskriterien, sodass kaum von großen generationsübergreifenden Unterschieden gesprochen werden kann. Insbesondere die psychologischen Komponenten korrelieren stark mit den Attributen. Hierzu gehören „das *affektive Commitment zum Arbeitgeber*, das *Vertrauen in die*

Unternehmensleitung, der intrinsisch-motivationale Wert und der soziale Wert der Tätigkeit sowie die Identitätsstärke des Unternehmens“ (Otto & Remdisch, 2015, S. 62).

Zu den Unterschieden zählt, dass der Zusammenhang zwischen dem Urteil über das Unternehmen und bestimmten Kriterien mit dem Alter steigt. Der Zusammenhang mit dem Alter wird von den Autoren so interpretiert, dass jüngere Arbeitnehmer weniger kritisch sind als ältere und dies darauf zurückzuführen sei, dass ältere Mitarbeiter die Wahrnehmung der Attraktivität des Arbeitgebers stärker in Verbindung mit dem wirklichen Erleben der Arbeitssituation bringen, als Jüngere.

Weiterhin zeigt die Betrachtung der Generation Y ein heterogenes Bild. In allen aufgeführten Werten in Abbildung 5 besteht für die Baby Boomer ein höherer Zusammenhang zwischen den Attraktivitätsurteilen und den psychologischen Kriterien. Aspekte wie *Familienfreundlichkeit, Möglichkeiten zur Selbstentfaltung* und *Reputation des Unternehmens* werden laut Otto und Remdisch (2015) häufig der Generation Y zugeschrieben. Dies ist auch in dieser Studie sichtbar. Nur zeigt sich, dass die Generation X und die Baby Boomer ebenso, und zum Großteil sogar mehr, Wert auf dieselben Aspekte legen.

„Trotz der gefundenen Unterschiede erscheint es im Endeffekt falsch zu sagen, dass ein Aspekt der Berufstätigkeit jenseits der altersspezifischen Themen nur für eine Generation wichtig und für die anderen zu vernachlässigen sei. Es sind insbesondere Nuancen, die einen Arbeitgeber für die eine Generation attraktiver machen als für andere. Die Grundtöne dessen, was einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht, bleiben dabei jedoch die gleichen.“

(Otto & Remdisch, 2015, S. 64)

3.2.3 Vergleichende Studien mit intertemporalen Datensammlungen

Ein großer Nachteil der Studie von Otto und Remdisch (2015) und vieler vergleichender Studien ist, dass Generationeneffekte nicht von Alterseffekten unterschieden werden können, da sie keine intertemporalen Daten als Grundlage

haben. Metzler, Werner & Zibrowius (2014) entnehmen in ihrer Arbeit „Arbeitsmarktergebnisse und berufliche Ziele der Generation Y im Vergleich zur Generation X“ die Datengrundlage aus dem repräsentativen „Sozioökonomischen Panel“ (SOEP). Das SOEP wird seit 1984 vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung in Berlin erhoben. Es werden jährlich ca. 20.000 Menschen aus 11.000 Haushalten befragt.

Für ihre Arbeit werden Daten über Voll- oder Teilzeitbeschäftigte, im Alter von 18 bis 32 Jahren herangezogen, die von 1984-1998 erhoben wurden. Dadurch, dass das SOEP gewichtete Daten über die Zeit erhebt, ist es möglich den bereinigten Generationenunterschied zu betrachten. Damit Alterseffekte von Generationeneffekten getrennt werden können, werden Ergebnisse von beiden Generationen zu verschiedenen Zeitpunkten, im selben Alter verglichen. Da an diesen verschiedenen Zeitpunkten jedoch unterschiedliche wirtschaftliche Rahmenbedingungen vorlagen, werden nicht nur zwei feste Zeitpunkte, sondern mehrere Jahre gemeinsam betrachtet. Auch konjunkturelle Trends werden berücksichtigt.

„Um eine wirklich unverzerrte Messung des Generationenunterschieds zu erreichen, wird neben allgemeinen konjunkturellen Einflüssen noch für weitere sozio-ökonomische Größen kontrolliert, welche auf die gemessenen Differenzen zwischen den beiden Generationen einwirken. Dazu gehören sowohl persönliche als auch arbeitsbezogene Faktoren.“

(Metzler, Werner, & Zibrowius, 2014, S. 5)

Mit diesen Daten vergleichen die Forscher die Generation X und Y, anhand der Variablen *Lebenszufriedenheit*, *Arbeitszufriedenheit*, *Zufriedenheit mit Freizeit* und *Sorge um Arbeitsplatz*.

Zur Datenanalyse wird eine gepoolten OLS Regression verwendet. Sie berücksichtigt jahresspezifische Unterschiede, arbeitsbezogene Charakteristika, wie Betriebszugehörigkeitsdauer, oder Art der ausgeführten Arbeit, einen Bundeslandindikator und persönliche Charakteristika, der beobachteten Personen, wie Geschlecht, oder Bildung. Außerdem wird der bereinigte Generationenunterschied berücksichtigt.

Die Ergebnisse zeigen, auch nach Korrektur der soziodemografischen Faktoren, kaum signifikante Unterschiede zwischen den Generationen in der *allgemeinen Lebenszufriedenheit, Arbeitszufriedenheit, Zufriedenheit mit Freizeit und der Sorge um den Arbeitsplatz* (Abbildung 6).

Zufriedenheit der Generationen X und Y

Durchschnittliche Ausprägungen – unbereinigt und um Jahreseffekte korrigiert

	Generation X		Generation Y		Differenz	
	Unbereinigt	Korrigiert ³⁾	Unbereinigt	Korrigiert ³⁾	Korrigiert ³⁾	Bereinigt ⁴⁾
Lebenszufriedenheit allgemein ¹⁾	7,212	7,353	7,282	7,403	-0,050	-0,035
Arbeitszufriedenheit ¹⁾	7,200	7,214	7,126	7,267	-0,053	-0,047
Zufriedenheit mit Freizeit ¹⁾	6,656	6,851	6,733	6,712	0,138**	0,193***
Sorge um Arbeitsplatz ²⁾	0,459	0,492	0,533	0,475	0,017	-0,028**

***, **: Signifikant auf 10-, 5- und 1-Prozentfehlerniveau.

1) In Punkten auf einer Skala von 0 bis 10.

2) Anteil der Personen mit großer oder sehr großer Sorge um die Sicherheit ihres Arbeitsplatzes.

3) Um Jahreseffekte korrigiert.

4) Nach Kontrolle für sozio-demografische und sozio-ökonomische Merkmale.

Quellen: SOEP, Jahre 1984 bis 2012, gewichtete Daten; Institut der deutschen Wirtschaft Köln

ABBILDUNG 6: ZUFRIEDENHEIT DER GENERATIONEN X UND Y
(METZLER, WERNER, & ZIBROWIUS, 2014)

Bei einer weiteren OLS-Regressionsanalyse wird geprüft, ob sich die *tatsächliche Arbeitszeit*, die *vereinbarte Arbeitszeit* und die *Betriebszugehörigkeitsdauer* der Generationen unterscheiden. Vor der Korrektur durch sozioökonomische Faktoren, arbeitet die Generation X signifikant mehr als die Generation Y (1 Stunde mehr). Auch die *vereinbarte Arbeitszeit* ist 1,1 Stunden höher. Nach Korrektur verschwindet diese Differenz fast komplett. Bei der Variable *Betriebszugehörigkeit* ist nur ein Unterschied nach Korrektur vorhanden. Dieser beläuft sich jedoch ausschließlich auf 2 Monate (Abbildung 7).

Arbeitsmarktergebnisse der Generationen X und Y

Durchschnittliche Ausprägungen – unbereinigt und um Jahreseffekte korrigiert

	Generation X		Generation Y		Differenz	
	Unbereinigt	Korrigiert ³⁾	Unbereinigt	Korrigiert ³⁾	Korrigiert ³⁾	Bereinigt ⁴⁾
Tatsächliche Arbeitszeit ¹⁾	40,614	40,492	40,352	39,450	1,042***	-0,074
Vereinbarte Arbeitszeit ¹⁾	37,610	37,177	37,022	36,066	1,111***	0,114
Betriebszugehörigkeitsdauer ²⁾	3,183	3,075	3,055	2,928	0,147	0,187**

***, **: Signifikant auf 10-, 5- und 1-Prozentfehlerniveau.

1) Wöchentliche Arbeitszeit in Stunden.

2) In Jahren.

3) Um Jahreseffekte korrigiert.

4) Nach Kontrolle für sozio-demografische und sozio-ökonomische Merkmale.

Quellen: SOEP, Jahre 1984 bis 2012, gewichtete Daten; Institut der deutschen Wirtschaft Köln

ABBILDUNG 7: ARBEITSMARKTERGEBNISSE DER GENERATIONEN X UND Y
(METZLER, WERNER, & ZIBROWIUS, 2014)

Betrachtet man die Ergebnisse von Frauen und Männern, finden sich signifikante Unterschiede. Männer sind im Durchschnitt zufriedener als Frauen mit ihrer Arbeit. Sie haben eine höhere tatsächliche Arbeitszeit und machen sich weniger Sorgen um ihren Arbeitsplatz.

Das Alter wirkt sich ebenfalls aus. Je älter die Personen sind, desto höher ist die Arbeitszeit und desto geringer ist die Zufriedenheit mit der Freizeit.

Mithilfe der Blinder-Oaxaca-Zerlegung wird die Frage beantwortet, ob sich die gefundenen Differenzen in den unbereinigten Daten auf unterschiedliche Zusammensetzung oder auf Ausstattungen der Generationen zurückführen lassen (Ausstattungseffekt oder erklärter Teil) und wieviel davon von den nicht beobachtbaren Differenzen, der jeweiligen Koeffizienten abhängt (Gruppierungseffekt oder unerklärter Teil) (Anhang 2).

Zu den Kernergebnissen zählt, dass die *Zufriedenheit mit der Freizeit* für Ausländer der Generation X geringer ausfällt, als für Ausländer der Generation Y. Darüber hinaus sind signifikante Unterschiede der *tatsächlichen* und *vereinbarten Arbeitszeiten*, auf unterschiedliche Merkmale zurückzuführen. Es besteht ein starker Zusammenhang mit den Variablen Beschäftigungsumfang und Familienstand, sowie Anzahl der Kinder. Dies ist darauf zurückzuführen, dass Frauen in der Generation vermehrt arbeiten und die Teilzeitquote erhöht ist. Auch die Familienstruktur ist in den Generationen unterschiedlich. Generation Y enthält mehr ledige Personen, mit weniger Kindern, als die ältere Generation. Generationenunterschiede sind größer bei Akademikern, im Vergleich zu geringer Qualifizierten. Laut Metzler et al. (2014), kann es sein, dass dadurch, dass in Befragungen oft Studierende oder Studenten befragt werden, Unterschiede gefunden werden, die dann in den Medien diskutiert werden. Diese mediale Berichterstattung sollte kritisch hinterfragt werden, da, wie die Korrektur mit sozioökonomischen Variablen und die Blinder-Oaxaca-Zerlegung zeigt, dort Generationenunterschiede beschrieben werden, die auf altersbedingte Unterschiede der Generationen zurückzuführen sind.

Zusammenfassend sind bei Metzler et al. (2014) keine signifikanten Generationenunterschiede gefunden worden. Abgesehen von einer geringeren *Zufriedenheit mit der Freizeit* der Generation Y.

Datensammlungen wie der SOEP sind sehr wertvoll, aber angesichts des großen Aufwands ebenfalls sehr selten. Nur eine weitere Studie verwendet eine solche Stichprobe. Diese wird im Folgenden vorgestellt.

Twenge, Campbell, Hoffman & Lance (2010) haben ein national repräsentatives Sample von US High School Seniors in den Jahren 1976, 1991 und 2006 analysiert, welches die Vorstellungen von Baby Boomern, Generation X und Generation Y in ihrer Schulzeit erfasst. Die Daten werden aus der Studie „Monitoring the future“ entnommen. Sie wurden, wie beim Sozioökonomischen Panel, über die Zeit gesammelt, weshalb die Analyse von Twenge et al. (2010) ebenfalls Generationeneffekte von Alterseffekten isolieren kann. Die Befragung wird jährlich vom Institute for Social Research, an der University of Michigan durchgeführt und erfasst das Verhalten, die Einstellungen und die Werte von ca. 50.000 Schülern auf weiterführenden Schulen und Colleges, sowie von jungen Erwachsenen. Acht- und Zehntklässler werden seit 1991 und Zwölftklässler seit 1975 befragt. Zusätzlich wurden in den ersten Jahren nach der Teilnahme, Anschlussfragebögen an eine Stichprobe jedes Jahrgangs gesendet. Die Stichprobe wurde aus den Fragesets 3 und 4 entnommen. Insgesamt wurden 16.507 Fragebögen analysiert, die sich in Generation Y⁷ (2006, n= 2,432 und 2,406, für Frageset 3 und 4) Generation X (1991, n = 2,563 und 2,526) und Babyboomer (1976, n = 3,284 und 3,296) aufteilen. Frageset 3 stellt sechs Fragen. Die meisten sollten mit einer 5-Punkte-Likert Skala, die von „Überhaupt nicht einverstanden“ bis „Vollkommen einverstanden“ ging, beantwortet werden. Bei der Frage, ob derjenige auch arbeiten würde, wenn er genug Geld hätte, musste zwischen ja und nein entschieden werden. Frageset 4 beinhaltet die Aufforderung 23 Jobattribute in eine Rangfolge zu bringen.

Nach der Entwicklung eines Modells haben die Autoren überprüft, ob es mit den Daten kohärent ist. Dann wurden Mehrgruppenvergleiche in

⁷ Bei Twenge et al. (2010) GenMe genannt

Strukturgleichungsmodellen angewendet. Diese Analysen zeigen, ob die Generationen die Attribute auf dieselbe Art und Weise interpretieren und stellen sicher, dass die Kennzahlen in den betrachteten Jahren dieselben Konstrukte messen.

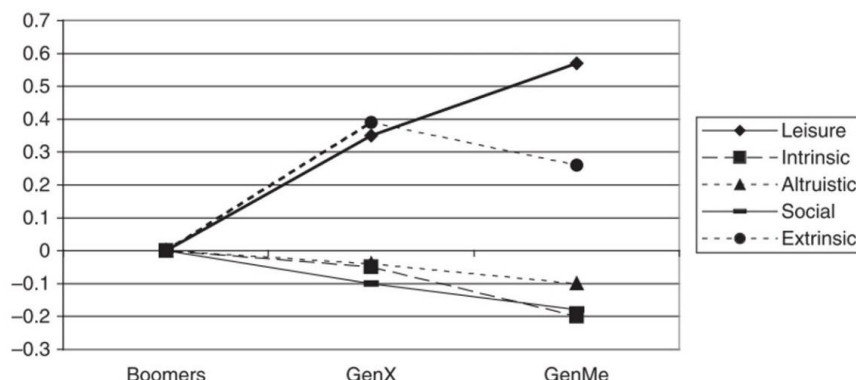
Twenge et al. (2010) stellen die Frage welche Generation in ihrer Schulzeit die jeweiligen Arbeitgeberattribute *Freizeit*, *extrinsische Belohnung*, *intrinsische Belohnung*, *altruistische Belohnung* und *soziale Belohnung* am meisten bevorzugte.

Freizeit beinhaltet hier die Möglichkeit für freie Zeit, Urlaub und freie Arbeitsgestaltung, das heißt ohne Überwachung. Unter *extrinsischer Belohnung* werden Status, Gehalt und Weiterentwicklungsmöglichkeiten verstanden. *Intrinsische Belohnung* meint Lernmöglichkeiten und Möglichkeiten kreativ zu sein. Unter *altruistischer Belohnung* verstehen die Autoren die Möglichkeit anderen zu helfen und einen Mehrwert für die Gesellschaft zu leisten. *Soziale Belohnung* bezieht sich auf interpersonelle Beziehungen auf der Arbeit. Die Arbeitgeberattribute basieren auf den Attributen, welche die Society for Human Resource Management in ihrer Erhebung „Generational Differences – Survey Report“ (2004) anwendet und auf einer zusätzlichen Literaturrecherche.

Die Studie „Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing“ (Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010) findet dementsprechend Unterschiede zwischen den Generationen.

Aus den Ergebnissen wurde eine Rangfolge erstellt. Wie in Abbildung 8 sichtbar, zeigt sich, dass *Freizeit* der Generation Y am wichtigsten ist, gefolgt von Generation X und den Baby Boomern. *Extrinsische Belohnung* wird von Generation X am meisten bevorzugt, dann folgt die Generation Y und als letztes die Baby Boomer. *Intrinsische Belohnung* ist für alle ähnlich wichtig, genauso wie *altruistische Belohnung*. Die Baby Boomer empfinden das Attribut *soziale Belohnung* als am wichtigsten. Generation X findet sich an zweiter, Generation Y an dritter Stelle.

Figure 1
Change in Standard Deviations (*d*) on Scales of Work Values Across Boomers, GenX, and GenMe



Note: Boomers' values from 1976 are the zero baseline, with GenX (1991) and GenMe (2006) compared to them.

ABBILDUNG 8: VERÄNDERUNG DER STANDARDABWEICHUNG DER „WORK VALUES“ FÜR BABY BOMMER, GENERATION X UND Y (TWENGE, CAMPBELL, HOFFMAN, & LANCE, 2010)

Die beiden Studien von Twenge et al. (2010) und Metzler et al. (2014) kommen also auf unterschiedliche Ergebnisse. Die Unterschiede können auf Verschiedenes zurückzuführen sein. Beispielsweise wurden die Erhebungen, auch wenn der Rahmen zunächst einmal ähnlich erscheint, in unterschiedlichen Ländern durchgeführt und es wurden verschiedene Analysemethoden verwendet, sodass die Vergleichbarkeit fraglich ist.

Überblickt man die hochwertigen Quellen, wird die Heterogenität der Ergebnisse deutlich. Im Großen und Ganzen kann aber gesagt werden, dass, nur wenige Studien überhaupt Unterschiede zwischen den Generationen finden und diese dann größtenteils gering ausfallen (Metzler, Werner, & Zibrowius, 2014; Otto & Remdisch, 2015; PwC, University of Southern California, & London Business School, 2013; Twenge, Campbell, Hoffman, & Lance, 2010).

4. Forschungsdesign

4.1. Ableitung und Skizzierung der Forschungsidee

Das zunächst heterogene Bild der bisher geleisteten Forschungsarbeit hat durch die obige Detailbetrachtung eine Nivellierung der Unterschiede in ihren Ergebnissen

erfahren. Die in der Populärliteratur häufig proklamierten eklatanten Arbeitnehmerunterschiede, insbesondere zwischen der Generation X und der Generation Y, werden durch die Erkenntnisse der aktuellen wissenschaftlichen Literatur (Kapitel 3) relativiert. Es zeigt sich, dass beide Generationen in ihren Wertvorstellungen und Arbeitgeberanforderungen viel ähnlicher sind als weitläufig angenommen.

Der Fokus bisheriger wissenschaftlicher wie auch kommerzieller Untersuchungen, liegt auf der Erforschung von Wertvorstellungen und Arbeitgeberattraktivitätsattributen beider Generationengruppen. Hingegen sind Arbeits- bzw. Leistungsbereitschaft sowie die tatsächlich geleistete Arbeitszeit, nur in vereinzelt Fällen Gegenstand von Untersuchungen. Von den betrachteten Studien nehmen sich nur PwC et al. (2013) und Metzler et al. (2014) dieser Thematik an. Der geringe Forschungsstand dieser Dimensionen eröffnet ein Forschungsfeld, dessen Ergebnisse maßgeblich einen Mehrwert zur aktuellen Debatte (Kapitel 2.1) über die generationsspezifische Anpassung von Arbeitgebern an die junge Arbeitnehmerschaft beitragen könnten.

Die Tatsache, dass die bis jetzt gefundenen Unterschiede zwischen den Generationen hinsichtlich Arbeitgeberattraktivitäts- und Wertevorstellungen marginal zu sein scheinen, führt zu der Vermutung, dass für die Dimension der *Arbeitsbereitschaft* ebenfalls signifikante Unterschiede beobachtet werden können.

So würde sich für die in der Populärliteratur häufig zitierten intergenerationalen Differenzen doch eine Daseinsberechtigung erweisen.

Die profunde Literaturrecherche im ersten Teil der Arbeit dient als Entwicklungsbasis für die Forschungsidee.

Der Hauptgegenstand der Untersuchung ist der Vergleich der *Arbeitsbereitschaft*⁸ zwischen Generation X und Generation Y, um auf die mediale Unterstellung einer vermeintlich faulen Generation Y (Kapitel 2.1) einzugehen. Die Daten der Untersuchung werden sowohl für die Generation X als auch für die Generation Y

⁸ Definition *Arbeitsbereitschaft*: Wieviel ein Arbeitnehmer gerne arbeiten wollen würde (rein hypothetisch). Wieviel ist er bereit ist an Arbeitszeit wöchentlich zu investieren?

erhoben. In diesem Kontext stellt sich die Frage, ob Arbeitnehmer der Generation X und Y eine veränderte Bereitschaft besitzen, im Laufe ihrer Karriere Zeit in Arbeit zu investieren.

Den Schwerpunkt der Betrachtung bilden sogenannte High-Potentials (Definition findet sich Kapitel 4.3). Es wird die Vermutung aufgestellt, dass insbesondere High-Potentials der Generation Y am Anfang ihres Arbeitslebens bereit sind, ähnlich viel zu arbeiten wie junge Arbeitnehmer der Generation X es zum selben Zeitpunkt ihrer Karriere waren. Dies kann auf die Erwartung der Generation Y zurückzuführen sein, dass die Arbeitsbelastung im Lauf ihrer Karriere abnimmt. Dem steht entgegen, dass High-Potentials der Generation X ihre Zeitinvestition durch ihr gesamtes Berufsleben aufrechterhalten. Potenzialträger als Mittelpunkt der Erhebung ermöglichen die Identifikation relevanter Anpassungspotenziale⁹ für Arbeitgeber, die Top-Talente für sich gewinnen möchten.

Sollte sich bestätigen, dass zu Beginn des Berufslebens keine Unterschiede in der *Arbeitsbereitschaft* beider Generationen zu beobachten sind, so mag dennoch eine unterschiedliche Motivation oder eine andere Priorisierung von Arbeitgeberattraktivitätsattributen dieser Beobachtung zu Grunde liegen. Diese Möglichkeit leitet über zum zweiten Teil der Erhebung, der untersucht, welche Arbeitgeberattraktivitätsattribute die Gesamtgruppen der Generationen X und Y bevorzugen. Diese Auswertung ermöglicht einen intergenerationalen Vergleich in Bezug auf die Vermutung unterschiedlicher Voraussetzungsansprüche¹⁰ als Drittvariable, der im ersten Teil gewonnenen Erkenntnisse.

Somit liefert der zweite Teil alternative Erklärungsansätze für eine hohe *Arbeitsbereitschaft* von High-Potentials der Generation Y am Anfang Ihres Berufslebens, sofern diese zu beobachten sind. Außerdem hilft die Auswertung der Arbeitgeberattraktivitätsattribute bei der Beantwortung der Frage welche

⁹ Unter Anpassungspotenzialen ist eine zielgruppengerechte Anpassung an die Bedürfnisse potenzieller Arbeitnehmer zu verstehen, sodass durch diese die Attraktivität des Arbeitgebers gesteigert wird.

¹⁰ Voraussetzungsansprüche meint, dass Arbeitnehmer unterschiedliche Erwartungen an ihre Arbeitgeber, als Voraussetzungen für eine hohe *Arbeitsbereitschaft*, haben.

Voraussetzungen entscheidend sind, um im „War for Talents“ weiterhin die besten Talente akquirieren zu können.

Die Tatsache, dass bereits eine gute wissenschaftliche Basis von Arbeitgeberattraktivitätsattributen besteht, wird genutzt, um ein möglichst vollständiges Bild der Attribute zu erfassen. Grundlage hierfür sind die von Julia Ruthus (2013) entwickelten Einzelitems (Anhang 3), welche auf Basis der ERG-Theorie (Kapitel 4.2) abgeleitet wurden. Diese werden durch die in der Untersuchung der Kernstudien (Kapitel 3) identifizierten Attribute, sinnvoll ergänzt und kategorisiert. Kapitel 4.2 beschäftigt sich im Folgenden mit dieser Gruppierung und dient als Grundlage der Erhebung.

4.2. Herleitung der Arbeitgeberattraktivitätsattribute

Die in Kapitel 3 näher betrachteten Studien leiten ihre genutzten Arbeitgeberattraktivitätsattribute über Literaturrecherchen her. Jedoch sind diese Recherchen häufig nicht detailliert aufgeführt und lassen dementsprechend des Öfteren offen, wie sich die Grundlage für die Fragestellungen im Detail ergibt.

Julia Ruthus (2013) hat in ihrer Studie „Employer of Choice“ (Ruthus, 2013) eine ausführliche und sehr fundierte Herleitung der Arbeitgeberattribute vorgenommen und dargelegt. Diese wurde für eine Online-Umfrage in Deutschland mit 438 Personen verwendet, die über mehrere Kanäle durchgeführt wurde. Ruthus geht davon aus, dass Arbeitgeberattraktivität von berufsbezogenen Bedürfnissen beeinflusst wird und untersucht unter anderem, ob sich signifikante Unterschiede zwischen den berufsbezogenen Bedürfnissen verschiedener Generationen finden lassen.

Der Bestimmung der Arbeitgeberattribute wurde Alderfers ERG-Theorie zugrunde gelegt. Die ERG-Theorie ist eine Weiterentwicklung der Maslow'schen Bedürfnispyramide. Sie fasst Maslows fünf Bedürfnisse zu den drei Kategorien Basisbedürfnisse (existence needs), Beziehungsbedürfnisse (relatedness needs) und Wachstumsbedürfnisse (growth needs) zusammen (Abbildung 9).

Die Alderfer Pyramide berücksichtigt zudem, dass Mitarbeiter unterschiedlich darauf reagieren, wenn ihre Bedürfnisse nicht erfüllt werden. Werden Bedürfnisse nicht befriedigt, kann dies zu Frustration führen, oder ein hierarchisch niedrigeres oder höheres Bedürfnis kann aktiviert oder verstärkt werden. Bei Befriedigung eines Bedürfnisses wird die nächste Stufe aktiviert. Bedürfnisse aus verschiedenen Kategorien können, im Vergleich zu Maslow gleichzeitig erfüllt sein.



ABBILDUNG 9: ALDERFERS ERG-THEORIE
(RUTHUS, 2013)

Ruthus wendet die ERG-Theorie auf ihre gefundene Literatur an und erstellte daraus eine Tabelle (Anhang 3). Die Kategorisierung wird als Ausgangslage für die Attributsbestimmung in dieser Arbeit verwendet und sinnvoll mit Attributen aus der Darstellung der aktuellen Literatur ergänzt (siehe Kapitel 3).

Nach der Erfassung aller Attribute aus den Kernstudien wurden die unsortierten Attribute thematisch zu Clustern zusammengefasst (siehe Anhang 4). Um die relevantesten Cluster zu identifizieren, wurde eine Selektion der Arbeitgeberattraktivitätsattribute vorgenommen. Tabelle 4 zeigt das Ergebnis des Selektionsprozesses der Attributsbestimmung.

Attributecluster aus Literaturrecherche	Überbegriff für Attributecluster	Erklärungsfeld / Beispiele
Flexible und freie Arbeitszeiten/Arbeitsplatzgestaltung	Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung	Flexible Arbeitszeitmodelle, Home Office
Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten: <i>Neues Wissen aneignen, Bezuschussung von Weiterbildung, Sabbatical, Zugang zu verschiedenen Lernmöglichkeiten, Vielfalt an Weiterbildungsmöglichkeiten, gute Trainingsmöglichkeiten, Weiterentwicklung von neuen Fähigkeiten, Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Coaching und Mentoringprogramme</i>	Viele Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten	Vielfältige Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Förderung von Weiterbildung, Sabbatical, Coaching und Mentoring
Gehalt, Bezahlung, Geld, Vergütung, Lohn, Zusatzleistungen, Sozialleistungen, extrinsische Belohnung, Status	Angemessene Vergütung	Gehalt; Zusatzleistungen, wie Firmenwagen oder Mitarbeiterabbatt
Unternehmenssituation: <i>Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Jobsicherheit, positive finanzielle Situation des Unternehmens, innovatives Unternehmen, klare Vision der Unternehmensleitung für langfristigen Erfolg, Organisation nimmt eine führende Rolle in ihrem Bereich ein</i>	Positive Unternehmenssituation	Wirtschaftliche Situation, Jobsicherheit, Wachstumsperspektiven, Innovationspotential
Karriere- und Laufbahnplanung: <i>Schnelle Karriere, Fach- und Projektlaufbahnen, Beförderungsmöglichkeiten, Aufstiegsmöglichkeiten; Akzeptanz eines Jobs, der nicht ideal, aber ein guter Start für die Karriere ist; Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten, Transparenz über Karriere- und Beförderungsmöglichkeiten, Karriere an erster Stelle</i>	Schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	Flache Hierarchien, Transparenz über Beförderungsmöglichkeiten
Vorgesetzter: <i>Interesse an der Person, klare Zielsetzung, Motivation, Feedback, Rückmeldung, Unterstützung, nett, Wertschätzung, Anerkennung, Lob</i>	Gute Vorgesetzte	Förderung, Wertschätzung, Motivation, gute Führung, ausreichend konstruktives Feedback

<p>Work-Life Balance: <i>Überstunden, Wochenendarbeit, Dienstreisen, Entgrenzung</i></p> <p>Gesunde Arbeitsbedingungen: <i>Körperliche Unversehrtheit, Psychische Belastung, Guter Gesundheits- und Nebenleistungsplan, Akzeptable Arbeitsbelastung, Familienfreundlichkeit: Kinderbetreuung, Elternzeitprogramme</i></p>	<p>Förderung der Work-Life Balance</p>	<p>Angemessene Arbeitsbelastung, Betriebliche Gesundheitsförderung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wenige Dienstreisen</p>
<p>Unternehmenskultur: <i>Offene Kommunikation, Betriebsklima, Internes Unternehmertum, Innovationskultur, Hierarchische Strukturen</i></p> <p>Soziale Beziehungen: <i>Teamwork, Vertrauen zu Kollegen, Networking</i></p> <p>Soziale Belohnung: <i>Beziehungen, nette Kollegen, Arbeitsumfeld, Entscheidungsfreiheit, transparente Regelwerke/Richtlinien, moderne Technologien, eindeutige Verantwortlichkeiten, Übereinstimmung eigener Werte mit Unternehmenswerten</i></p>	<p>Passende Unternehmenskultur</p>	<p>Konstruktives Arbeitsklima, Vertrauen, Teamspirit, Entscheidungsfreiheit, Einsatz moderner Technologien, Übereinstimmung eigener und Unternehmenswerte</p>
<p>Unternehmensimage: <i>Ansehen und Prestige, Gesellschaftliches Engagement, gute Produkte und Leistungen des Unternehmens, verantwortungsvoller Ressourcenumgang, Ruf des Unternehmens als guter Arbeitgeber, Verpflichtung zu sozialer Verantwortung, starke Verpflichtung zu Arbeitnehmerdiversität, Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebers</i></p>	<p>Positives Unternehmensimage</p>	<p>Positive Reputation, Wahrnehmung sozialer Verantwortung, Arbeitnehmerdiversität</p>
<p>Sinnvolle Arbeitsaufgabe: <i>Internationale Arbeitseinsätze, Selbstbestimmtheit, wechselnde kreative Aufgaben, interessante Tätigkeit, Kontrolle über die Arbeit, Möglichkeit sich einzubringen und einen persönlichen Einfluss zu haben, vielfältige und herausfordernde Arbeit</i></p>	<p>Sinnhaftigkeit der Arbeit</p>	<p>Sinnvolle, abwechslungsreiche, kreative und herausfordernde Tätigkeit, Auslandseinsätze, Kontrolle über die Arbeit</p>
<p>Arbeitszeit</p>	<p>Angemessene Arbeitszeit</p>	<p>Akzeptable Arbeitsbelastung</p>

TABELLE 4: ARBEITGEBERATTRIBUTE (EIGENE DARSTELLUNG)

Die erste Spalte der Tabelle 4 zeigt die Attributecluster, welche die Ergebnisse des vorherigen Zuordnungsprozesses sind. Aufgeführt sind die Cluster, die im Selektionsprozess als untersuchungsbedürftig identifiziert wurden. In der zweiten Spalte finden sich dazugehörige Überbegriffe, welche bestmöglich den Inhalt eines Clusters zusammenfassen. Diese sind im Folgenden die Arbeitgeberattraktivitätsattribute, die in der Untersuchung abgefragt werden. Aufgrund der Vielschichtigkeit der ursprünglichen Cluster, wird zu jedem Überbegriff in der Befragung ein Erklärungsfeld angeboten, sodass eine bessere Verständlichkeit für den Probanden gegeben ist und der Informationsverlust für die Auswertung der Ergebnisse reduziert wird. Der dazugehörige Text ist in der dritten Spalte dargestellt.

4.3. Wie definieren sich High-Potentials?

Wie in der Skizzierung der Forschungsidee (Kapitel 4.1) und der Hypothesenableitung (Kapitel 5.1) ersichtlich, liegt das Hauptaugenmerk der Untersuchung auf der Gruppe der High-Potentials. Nach Sichtung der Fachliteratur lässt sich sagen, dass es keine universelle, allgemein anerkannte Definition sogenannter High-Potentials gibt. Jedes Unternehmen und jede Industrie zeigt unterschiedliche Anforderungsprofile, denen High-Potentials gerecht werden sollen (Brecke, 2015).

Sowohl die Identifikation von High-Potentials als auch der personalwirtschaftliche Umgang mit dieser Mitarbeitergruppe ist bisher nur sehr wenig erforscht. Des Weiteren ist festzuhalten, dass High-Potentials nicht mit High-Performern zu verwechseln sind. Ein High-Potential ist sehr wahrscheinlich auch ein High-Performer, doch umgekehrt ist dieser Zusammenhang oftmals nicht gegeben. Der Begriff High-Performer bezeichnet Mitarbeiter, deren historische Leistungen das Maß des Durchschnittlichen übertreffen.

Die Sichtung einschlägiger Literatur (Derr, 1987; Gelens, Hofmans, Dries, & Pepermans, 2014; Lombardo & Eichinger, 2000) bemängelt eine häufige Vermischung beider Begriffe. Dabei sollten High-Potential nicht an ihren historischen Leistungen gemessen werden, sondern an ihrem Potential für

zukünftige Leistungen. Im deutschen Sprachgebrauch wird auch immer wieder das Wort Potenzialträger als Übersetzung für High-Potentials verwendet. Diese Bezeichnung macht deutlich, dass diese Mitarbeiter noch einen positiven Entwicklungsspielraum oder auch Entfaltungspotenzial besitzen.

Als Gemeinsamkeiten der gesichteten Literatur (Derr, 1987; Gelens, Hofmans, Dries, & Pepermans, 2014; Lombardo & Eichinger, 2000) finden sich folgende Merkmale von High-Potentials, die im weitesten Sinne für eine Definition herangezogen werden können:

- Potenzialträger sind mögliche Kandidaten für die Nachfolge der Unternehmensführung. Sie sollen das erfolgreiche Fortbestehen des Unternehmens am Markt sichern.
- Der Aufstieg des Mitarbeiters auf die nächste Hierarchieebene innerhalb der nächsten drei Jahre ist sehr wahrscheinlich.
- Eine Schlüsselkompetenz von High-Potentials ist die Fähigkeit aus Erfahrungen zu lernen und diese Erfahrungen in neuen Sachverhalten und Problemstellungen zu Ihrem Vorteil zu nutzen.
- Hohe Leistungsbereitschaft und fachliche Kompetenz sind oftmals die Grundvoraussetzung, um als Potenzialträger eingestuft zu werden, wenn auch nicht ausreichend.
- Eine ausgeprägte emotionale Intelligenz und soziale Kompetenz werden von zukünftigen Führungskräften erwartet.
- Sie sind bereit, ihre Komfortzone zu verlassen, sich kontinuierlich neuen Herausforderungen zu stellen und an diesen zu wachsen.

Die Vorgehensweise zur Identifizierung von High-Potentials ist von Unternehmen zu Unternehmen sehr unterschiedlich. Amerikanische Firmen tendieren dazu, Mitarbeiter auf ihr Potential hin in ausgiebigen Assessment-Centern zu testen, wohingegen europäische Unternehmen das Potential eher anhand vergangener Leistungen des Mitarbeiters beurteilen (Derr, 1987).

Im Jahr 2010 hat das International Consortium for Executive Development Research, gemeinsam mit Forschern der Harvard Business School (Ready, Conger,

& Hill, 2010), 45 internationale Unternehmen zu ihren Methoden der Identifizierung von High-Potentials befragt und als ein Ergebnis folgende Definition für diese entwickelt:

“High-Potentials übertreffen vergleichbare Kollegen regelmäßig und deutlich. Sie erreichen herausragende Leistungsniveaus und verhalten sich so, wie es der Kultur und den Werten ihres Unternehmens in vorbildlicher Weise entspricht. Darüber hinaus beweisen sie, dass sie überaus fähig sind, während ihrer gesamten Karriere innerhalb eines Unternehmens zu wachsen und Erfolg zu haben – und zwar schneller und effektiver als ihre Vergleichsgruppen“

(Hockling, 2012)

Diese deutsche Übersetzung der Definition von Ready et al. (2010) wird in der vorliegenden Forschungsarbeit für eine kritische Selbsteinschätzung verwendet (Kapitel 5.3). Des Weiteren verdeutlicht die Definition die Schwierigkeit der objektiven und quantitativen Messbarkeit von High-Potentials.

5. Darstellung der Methodik

Im Folgenden wird die Ableitung der Hypothesen, das Untersuchungsdesign, die Durchführung der Untersuchung, inklusive des Aufbaus des Fragebogens, die Stichprobengewinnung und die Auswertung des Pre-Tests dargelegt. Die ausführliche Darstellung der Methodik soll die Nachvollziehbarkeit der Erhebung stärken und den wissenschaftlichen Anspruch der Untersuchung stützen.

5.1. Hypothesenableitung und Untersuchungsfragestellung

Grundlage der Hypothesenbildung sind die Ergebnisse der ausführlichen Literaturrecherche in Kapitel 3 sowie die in der Populärliteratur proklamierten intergenerationalen Differenzen. Die Forschungsidee, wie auch die ersten unspezifischen Vermutungen über Unterschiede zwischen Generation X und Y (Kapitel 4.1), bilden den Ausgangspunkt zur spezifischen Ableitung

wissenschaftlich überprüfbarer Hypothesen. Abbildung 10 stellt dabei die Basis weiterer Überlegungen dar.

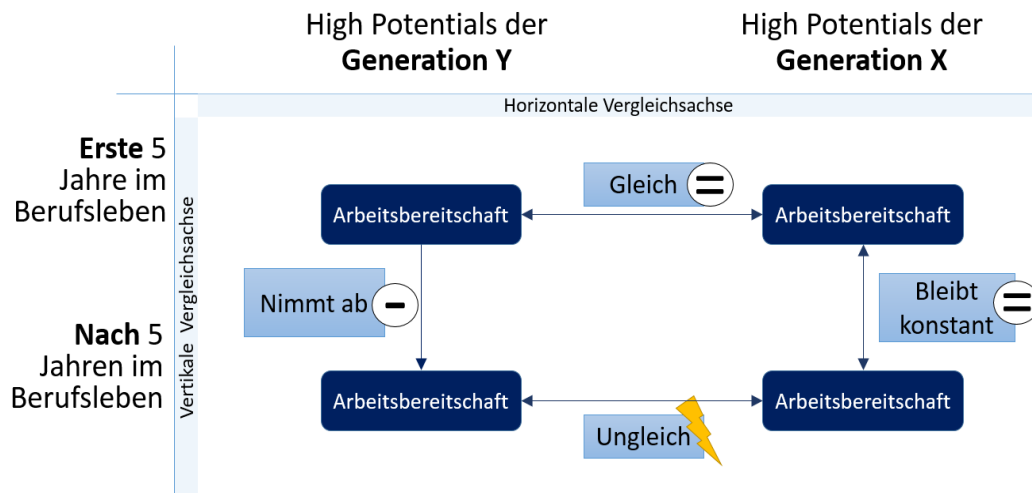


ABBILDUNG 10: ÜBERBLICK ÜBER DIE HYPOTHESEN

Die High-Potentials der Generationen X und Y dienen in den Hypothesen als Vergleichsgruppen. Vergleiche können später auch mit Nicht-High-Potentials beider Generationen angestellt werden, jedoch werden für diese Vergleiche keine eigenen Hypothesen abgeleitet.

Der intergenerationale Vergleich wird in der Grafik auf der horizontalen Vergleichsachse dargestellt. Diese ist in *High-Potentials der Generation X* und *High-Potentials der Generation Y* unterteilt. Die vertikale Vergleichsachse ermöglicht die Beobachtung unterschiedlicher Zeiträume des Berufslebens beider Generationen durch ihre Unterteilung in zwei Zeiträume: *Erste fünf Jahre des Berufslebens* und die *Zeit nach fünf Jahren des Berufslebens*.

Diese Unterteilung ist aufgrund der folgenden Überlegung gewählt worden: Wie in der Skizzierung der Forschungsidee dargelegt, wird vermutet, dass High-Potentials der Generation Y sich verändernde Erwartungen an die *Arbeitsbereitschaft* im Verlauf ihres Berufslebens besitzen. Die Begrenzung des ersten Zeitraums wurde auf fünf Jahre festgelegt, da so die *Arbeitsbereitschaft* von Young Professionals¹¹ von Arbeitnehmer mit mehr Arbeitserfahrung sinnvoll abgegrenzt werden kann.

¹¹ Junge Mitarbeiter, die unter 5 Jahre beruflich tätig sind.

Wie der Abbildung 10 zu entnehmen ist, konzentriert sich die Hypothesenbildung auf ebendiese *Arbeitsbereitschaft*. Unter *Arbeitsbereitschaft* wird die Menge an Arbeitszeit verstanden, die ein Arbeitnehmer gerne arbeiten wollen würde bzw. bereit ist zu investieren. In der empirischen Erhebung wird unterschieden zwischen *Arbeitsbereitschaft*, *erwarteter tatsächlicher Arbeitszeit*¹² und *tatsächlicher Arbeitszeit*¹³. Diese Unterscheidung ermöglicht es herauszufinden, inwieweit die ursprünglichen Vorstellungen der Arbeitnehmer realistisch sind und ob sich diese im Laufe des Berufslebens ändern.

Folgende Hypothesen wurden für die vertikale Vergleichsachse abgeleitet:

Hypothese 1:

H₀: Die *Arbeitsbereitschaft* von High-Potentials der Generation X verändert sich im Verlauf des Arbeitslebens.

H₁: Die *Arbeitsbereitschaft* von High-Potentials der Generation X verändert sich nicht im Verlauf des Arbeitslebens.

Hypothese 1 dient zur Überprüfung der Vermutung, dass Arbeitnehmer der Generation X im Verlauf ihres Berufslebens gleichbleibend „fleißig“ sind. Sie sind bereit als junge Arbeitnehmer ebenso viel zu arbeiten wie als erfahrene Arbeitnehmer.

Hypothese 2:

H₀: Die *Arbeitsbereitschaft* von High-Potentials der Generation Y steigt im Verlauf des Arbeitslebens.

H₁: Die *Arbeitsbereitschaft* von High-Potentials der Generation Y sinkt im Verlauf des Arbeitslebens.

Hypothese 2 geht auf die Vermutung ein, dass Arbeitnehmer der Generation Y im Laufe ihres Berufslebens eine sinkende *Arbeitsbereitschaft* aufweisen. Dahinter

¹² Erwartete tatsächliche Arbeitszeit: Die Erwartung des Arbeitnehmers wieviel Arbeitszeit er tatsächlich arbeiten werden muss. Kann unterschiedlich zu seiner ursprünglichen *Arbeitsbereitschaft* sein (siehe oben).

¹³ Tatsächliche Arbeitszeit: Tatsächlich durchschnittlich pro Woche geleistete Arbeitszeit in Stunden.

steckt möglicherweise eine hohe *Arbeitsbereitschaft* zu Beginn ihres Arbeitslebens, die mit fortschreitender Familienplanung oder Ähnlichem abnimmt.

Folgende Hypothesen wurden für die horizontale Vergleichsachse abgeleitet:

Hypothese 3:

H₀: Es sind Unterschiede zwischen der *Arbeitsbereitschaft* von High-Potentials der Generation X und der Generation Y in den ersten fünf Jahren des Arbeitslebens, vorhanden.

H₁: Es sind keine Unterschiede zwischen der *Arbeitsbereitschaft* von High-Potentials der Generation X und der Generation Y in den ersten fünf Jahren des Arbeitslebens vorhanden.

Hypothese 3 dient zur Überprüfung der Vermutung, dass junge Arbeitnehmer beider Generationen zu Beginn ihres Berufslebens keinen signifikanten Unterschied in ihrer *Arbeitsbereitschaft* aufweisen. An dieser Stelle wurde bewusst eine ungerichtete Hypothese formuliert, da entgegen der verbreiteten medialen Darstellung einer „faulen“ Generation Y in dieser Untersuchung angenommen wird, dass High-Potentials beider Generationen für die ersten fünf Jahre ihres Berufslebens ebenso viel zu arbeiten bereit sind wie die Generation X. Eine gerichtete Hypothese könnte nur überprüfen, ob eine Generation eine höhere oder niedrigere *Arbeitsbereitschaft* als die andere aufweist. Sollte die gerichtete Hypothese allerdings abgelehnt werden, so dürfte man nicht direkt auf die umgekehrte Aussage schließen.

Hypothese 4:

H₀: Die *Arbeitsbereitschaft* von High-Potentials der Generation X ist nach den ersten fünf Jahren des Arbeitslebens niedriger als die *Arbeitsbereitschaft* der Generation Y im selben Zeitraum.

H₁: Die *Arbeitsbereitschaft* von High-Potentials der Generation X ist nach den ersten fünf Jahren des Arbeitslebens höher als die *Arbeitsbereitschaft* der Generation Y im selben Zeitraum.

Hypothese 4 überprüft, ob sich die *Arbeitsbereitschaft* für den Zeitraum nach fünf Jahren Berufserfahrung zwischen den Generationen unterscheidet.

Das Hypothesenkonstrukt der Hypothesen 1 bis 4 weist dabei in seinem Aufbau eine Besonderheit auf, da Hypothese 1 und 2 gewisse Abhängigkeiten von Hypothese 3 und 4 zeigen, sodass quasi eine doppelte Überprüfung der Vermutungen erfolgt.

Um nicht nur eine Beobachtung unterschiedlicher *Arbeitsbereitschaften* beider Generationen zu machen, sondern auch einen Erklärungsansatz für die vermuteten Veränderungen im Zeitablauf und für die intergenerationalen Differenzen liefern zu können, wurden die Hypothesen 5 und 6 abgeleitet:

Hypothese 5:

H₀: Die *Arbeitsbereitschaft* von High-Potentials der Generation X in den ersten fünf Jahren des Arbeitslebens ist abhängig von der *Arbeitsbereitschaft* nach den ersten fünf Jahren des Arbeitslebens.

H₁: Die *Arbeitsbereitschaft* von High-Potentials der Generation X in den ersten fünf Jahren des Arbeitslebens ist unabhängig von der *Arbeitsbereitschaft* nach den ersten fünf Jahren des Arbeitslebens.

Hypothese 6:

H₀: Die *Arbeitsbereitschaft* von High-Potentials der Generation Y ist in den ersten fünf Jahren des Arbeitslebens nicht abhängig von einer veränderten erwarteten *Arbeitsbereitschaft* nach den ersten fünf Jahren des Arbeitslebens.

H₁: Die *Arbeitsbereitschaft* der von High-Potentials Generation Y ist in den ersten fünf Jahren des Arbeitslebens abhängig von einer veränderten erwarteten *Arbeitsbereitschaft* nach den ersten fünf Jahren des Arbeitslebens.

Hypothesen 5 und 6 stellen Untersuchungen auf der vertikalen Vergleichsachse dar und überprüfen den Einfluss der Zukunftserwartung auf die anfängliche *Arbeitsbereitschaft*. Dabei wird vermutet, dass High-Potentials der Generation X

ihre *Arbeitsbereitschaft* als Young Professional nicht davon abhängig gemacht haben wie ihre *Arbeitsbereitschaft* für den Zeitraum nach fünf Jahren Berufserfahrung aussehen würde. Diese Arbeitnehmergruppe arbeitete im 'Hier und Jetzt' und zukünftige Erwartungen beeinflussten sie nicht.

Hingegen wird erwartet, dass High-Potentials der Generation Y zu Beginn ihrer Karriere eine ähnlich hohe *Arbeitsbereitschaft* mit der Generation X aufweisen, diese jedoch nur zu Stande kommt, weil sie einkalkulieren, dass sie nach fünf Jahren Berufserfahrung weniger bereit sein werden zu arbeiten. Es ist ihr Kalkül als Young Professionals ein paar Jahre viel (Arbeitszeit) zu investieren, um möglichst große Karrieresprünge in möglichst wenig Zeit machen zu können und somit den Grundstein für ihre Karriere zu legen. Ziel sei es, sich im Nachhinein auf ihrem Erfolg bei fortschreitender Familienplanung ausruhen zu können. Die empirische Erfassung von Zukunftserwartungen bringt einige Besonderheiten mit sich, auf die an späterer Stelle genauer eingegangen wird.

5.2. Ziel der Untersuchung und Vorgehensweise

Die Untersuchung beabsichtigt einen konstruktiven Beitrag zur sachlichen Debatte intergenerationaler Differenzen von Arbeitnehmergruppen zu liefern und wissenschaftlich fundiert, die häufig proklamierten Unterschiede zwischen Generation X und Generation Y zu überprüfen. Arbeitgeberattraktivitätsattribute sind Gegenstand zahlreicher mehr oder minder wissenschaftlicher Untersuchungen, jedoch wurden Arbeitszeit und insbesondere *Arbeitsbereitschaft* bisher im wissenschaftlichen Diskurs vernachlässigt und nur von wenigen Studien untersucht. Da der Forschungsstand diesbezüglich gering ist, wird erwartet, im Rahmen der Arbeit neue Erkenntnisse zu erlangen.

Zur Überprüfung der abgeleiteten Hypothesen wurde ein anonymisierter und standardisierter Online-Fragebogen als Untersuchungsform gewählt. Der Online-Fragebogen ermöglicht die schnelle Erfassung vieler Daten in einem kurzen Untersuchungszeitraum und erweist sich daher als ideale Untersuchungsmethode für das Forschungsprojekt. Es wurden ausschließlich geschlossene Fragen zur Erfassung der Hypothesenvariablen gewählt, sodass die Ergebnisdaten mithilfe

statistischer Verfahren gut ausgewertet werden können. Des Weiteren lässt die Erfassung durch geschlossene Fragen wenig Interpretationsspielraum bezüglich der Antworten zu, was eine erhöhte Vergleichbarkeit der Daten zur Folge hat. Dem Gütekriterium der Objektivierbarkeit wird hiermit Rechnung getragen. Ein weiterer Vorteil dieser Form der empirischen Erhebung besteht darin, die Signifikanz der Ergebnisse mithilfe statistischer Prüfverfahren zu überprüfen. Nachteil der Online-Befragung ist, dass die Teilnehmer der Umfrage den Fragebogen in nicht kontrollierten Umweltbedingungen beantworten, sodass Störvariablen nicht ausgeschlossen und identifiziert werden können. Kausalitäten sollten dementsprechend mit Vorsicht interpretiert werden.

Der Fragebogen war unter folgendem Link für den Zeitraum von 18 Tagen (vom 10. – 27.11.2015) online abrufbar: http://ww3.unipark.de/uc/zeif_Goethe-Universitaet_Frankfurt/299c/. Um möglichst viele Teilnehmer zur Beantwortung der Umfrage zu motivieren, wurden unter allen Antwortenden fünf Amazon-Gutscheine zu je 50 € verlost. Nach Beendigung des Untersuchungszeitraums wurde der Link wieder deaktiviert.

5.3. Aufbau des Fragebogens

Der Aufbau des Fragebogens ist in Abbildung 11 dargestellt. Die Fragen wurden in der Abbildung nummeriert und können der Tabelle in Anhang 5 entnommen werden. Die Tabelle listet dabei die Fragen, Ausfüllanweisungen sowie, falls vorhanden, Hilfstexte auf. Des Weiteren gibt sie Auskunft zu den Antwortoptionen zu jeder Frage.

Grob lässt sich der Fragebogen in 4 Abschnitte einteilen. Am Anfang werden den Teilnehmern demografische Fragen gestellt. Anschließend folgt ein Fragenset zur *Arbeitsbereitschaft*. Dieser Teil stellt den bisher kaum in der Wissenschaft untersuchten Aspekt der Arbeit dar. Daraufhin folgt der replizierende Teil des Fragebogens mit der Bestimmung der Wichtigkeit einzelner Arbeitgeberattraktivitätsattribute. Am Ende der Befragung geben die Teilnehmer Auskunft über ihren akademischen und beruflichen Hintergrund.

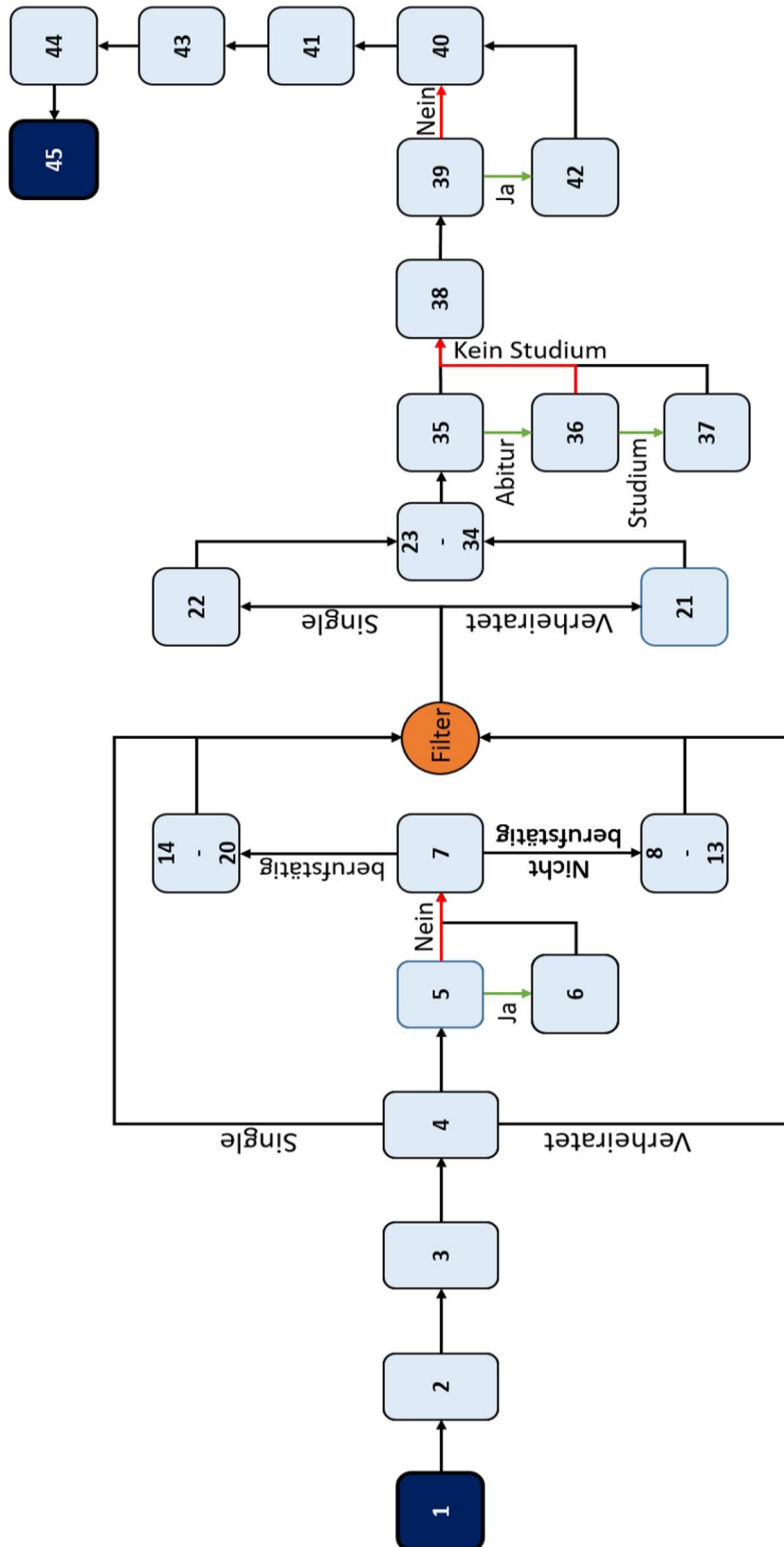


ABBILDUNG 11: AUFBAU DES FRAGEBOGENS

Diese Daten werden zur Auswertung des High-Potential Indikators herangezogen. Hierzu folgt an späterer Stelle dieses Kapitels eine detaillierte Erläuterung.

Frage 1 ist die Startseite des Fragebogens und öffnet sich, sobald der Teilnehmer auf den Online-Link klickt (Tabelle 11) Auf dieser Seite erhält der Teilnehmer Informationen zum Thema der Umfrage, zur durchführenden Institution sowie über die Dauer der Befragung. Die Anonymität der Daten wird zugesichert. Des Weiteren wird der Teilnehmer auf die Möglichkeit hingewiesen, sich am Ende des Fragebogens an einem Gewinnspiel beteiligen zu können. Unter allen Antwortenden wurden fünf Amazon-Gutscheine zu je 50 € verlost. Sowohl die Beschreibung des Umfragethemas als auch die Möglichkeit eines Gewinns sollen die Motivation der Teilnehmer erhöhen, an der Umfrage teilzunehmen und diese bis zum Ende zu bearbeiten. Der Beschreibungstext wurde dabei so formuliert, dass zwar ein gewisses Interesse bei den Befragten geweckt wird, diese jedoch nicht über das Ziel der Befragung in Kenntnis gesetzt werden. Dies trägt dazu bei, dass die Teilnehmer in ihren Antworten nicht von gesellschaftlichen Normvorstellungen beeinflusst werden. Es wurde ebenfalls darauf geachtet, dass die Startseite ansprechend und übersichtlich gestaltet wurde.

Frage 2 erfasst das Geschlecht des Teilnehmers. Diese Information wird bei der Auswertung der Daten hauptsächlich für zwei Dinge benötigt. Zum einen muss aus Gründen der Repräsentativität die Geschlechterverteilung der Befragten festgestellt werden können. Zum anderen können mithilfe des Geschlechts möglicherweise Beobachtungen in der Beantwortung der darauffolgenden Fragen gemacht werden. Möglicherweise unterscheiden sich die Antworten von Männern und Frauen in bestimmten Dingen signifikant.

In *Frage 3* wird nach dem Geburtsdatum der Teilnehmer gefragt. Das Geburtsdatum wird bei der Analyse der Daten verwendet, um diese der Generation X oder Y nach den, in Kapitel 2.2 definierten Generationenzeiträumen zuzuteilen.

Frage 4 ermittelt den Familienstand des Probanden. Dieser spielt an späterer Stelle im Fragebogen eine Rolle, wenn die Arbeitszeit des Partners thematisiert wird. In Abhängigkeit vom Beziehungsstatus wird im Folgenden nach der Arbeitszeit des Partners bzw. der Arbeitszeit eines potenziellen Partners gefragt. Da diese

Unterscheidung rein redaktioneller Art ist, ist *Frage 4* als Filterfrage inhaltlich relativ unbedeutend, kann jedoch eine praktische Zusatzinformation bei der Aufdeckung von Korrelationen bieten.

Frage 5 stellt fest, ob der Teilnehmer Kinder hat. Diese Auskunft spielt bei der Auswertung der Daten eine wichtige Rolle, da es einen Zusammenhang zwischen der *Arbeitsbereitschaft* und der Existenz von Kindern geben könnte. Möglicherweise lassen sich auch intergenerational Unterschiede erkennen. Es besteht die Vermutung, dass die *Arbeitsbereitschaft* der Generation Y vom Vorhandensein von Kindern kaum beeinflusst wird. Dieses würde mit dem aktuellen Trend der frühen Betreuung in Kindertagesstätten und der immer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf einhergehen. Möglicherweise sind insbesondere Arbeitnehmerinnen der Generation Y trotz Kinderwunsch nicht mehr bereit ihre Karrierepläne aufzugeben.

Frage 6 wird ausgelöst, wenn *Frage 5* mit „Ja“ beantwortet wurde. Es wird dann die Anzahl der Kinder ermittelt.

Frage 7 ist eine Filterfrage und spielt eine signifikante Rolle für den weiteren Verlauf des Fragebogens. Hiermit wird der Berufsstatus der Teilnehmer erfragt. Dieser ist wichtig, da die Teilnehmer, in Abhängigkeit der Antwort auf *Frage 7*, im Folgenden unterschiedliche Fragensets vorgelegt bekommen. Die Forschungsfrage will Differenzen zwischen Generation X und Y aufdecken, jedoch können diesen beiden Gruppen nicht dieselben Fragen gestellt werden. Zum Teil sind Probanden bereits berufstätig. Andere befinden sich noch in ihrer Ausbildung (Schule, Studium, etc.). In Ausbildung befindlichen Probanden werden die *Fragen 8-13* gestellt, berufstätige Teilnehmer erhalten die *Fragen 14-20*. Die Fragen wurden dabei so formuliert, dass beide Teilnehmergruppen denselben zeitlichen Ausgangspunkt für ihre Überlegungen haben. Hierdurch sollen Alterseffekte im Antwortverhalten kontrolliert werden. Die Antworten werden bei der Analyse der Daten ex-post den verschiedenen Generationen zugeordnet, sodass folgende Gruppen verglichen werden können: Generation X, Generation Y gesamt, Generation Y mit und ohne Berufserfahrung, sowie High-Potentials und Nicht-High-Potentials der Generation Y.

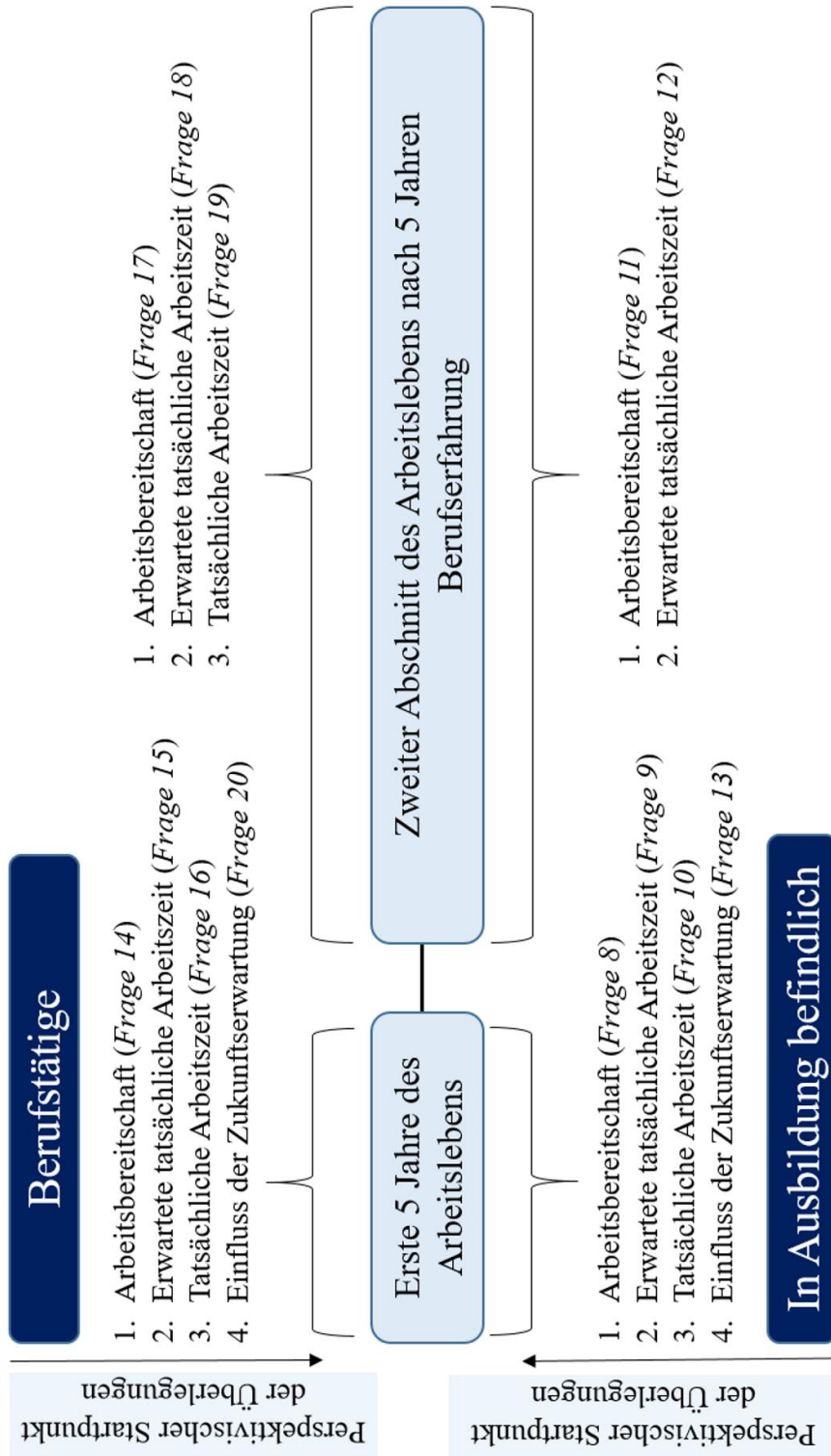


ABBILDUNG 12: AUFBAU DES FRAGENKONSTRUKTS

Abbildung 12 verdeutlicht den Aufbau dieses Fragenkonstrukts zur *Arbeitsbereitschaft*. Beide Teilnehmergruppen bekommen Fragen zu den drei Dimensionen aus der Hypothesenableitung in Kapitel 5.1 gestellt: *Arbeitsbereitschaft*, *erwartete tatsächliche Arbeitszeit* und *tatsächliche Arbeitszeit*. Die drei Dimensionen werden für den Zeitraum der ersten fünf Jahre Berufserfahrung und den Zeitraum nach fünf Jahren Berufserfahrung abgefragt. Die Antworten dieses Fragensets erfassen somit die abhängigen Variablen der Hypothesen 1 - 4 (Kapitel 5.1). Das Fragenset wurde in geschlossener Form formuliert, sodass zwischen fünf Antwortmöglichkeiten gewählt werden konnte. Bei der Erstellung der Antwortmöglichkeiten wurde darauf geachtet, dass hinreichende Differenzierungsmöglichkeiten bestehen und eine klare Abgrenzung zwischen Teilzeit- und Vollzeit-Arbeitnehmer möglich ist. Des Weiteren werden die Probanden zum Einfluss ihrer Zukunftserwartung auf ihre jetzige *Arbeitsbereitschaft* befragt. Diese Frage dient der Überprüfung von Hypothese 5 und 6. Die letzte Frage (*Frage 21/ Frage 22*) dieses Abschnittes im Fragebogen, ermittelt die Arbeitszeit des (zukünftigen) Partners. Diese ist zur Auswertung einer möglichen Rollenverteilung innerhalb der Familie und des Einflusses der Berufstätigkeit beider Partner notwendig.

Der nächste Abschnitt des Fragebogens umfasst die *Fragen 23-34* und beschäftigt sich mit der Bewertung einzelner Arbeitgeberattraktivitätsattribute. Diese abgefragten Attribute wurden in Kapitel 4.2 hergeleitet und stellen den replizierenden Teil der Umfrage dar. In den *Fragen 23-33* finden einzelne Bewertungen jedes Arbeitgeberattributes nach seiner Wichtigkeit statt. Als Bewertungsmöglichkeit steht den Probanden eine 5-Punkte-Likert-Skala zur Verfügung. Diese stellt eine ausreichende Differenzierungsmöglichkeit im Antwortverhalten sicher (Raab-Steiner & Benesch, 2012).

Um die Gefahr der ähnlichen Beurteilung der Attribute zu kontrollieren, wurde *Frage 34* in den Fragebogen eingebaut. Die Teilnehmer müssen nun die Attribute aus den vorangegangenen Fragen in eine Reihenfolge nach ihrer subjektiven Wichtigkeit bringen. Hierbei kann niemals zwei Attributen dieselbe Relevanz zugeschrieben werden. Aufgrund des Entscheidungszwanges, ist eine eindeutige

Zuordnung der Wichtigkeit möglich. Des Weiteren erfüllt *Frage 34* die Funktion einer Kontrollfrage (Schumann, 2012).

Im letzten Teil des Fragebogens werden die Teilnehmer zu ihrem Bildungsabschluss, ihrer Berufserfahrung sowie ihrer Auslandserfahrung befragt. Da sich die abgeleiteten Hypothesen auf High-Potentials beziehen, ist es notwendig, die Teilnehmer als solche zu identifizieren. Die Definition in Kapitel 4.3 bildet dabei die Grundlage der Überlegung, ist jedoch nur bedingt geeignet um in einem Fragebogen direkt abgefragt zu werden. Aus diesem Grund wurde in Zusammenarbeit mit dem Frankfurter Next Generation Forum (NGF, 2015), einer internationalen Wirtschaftskonferenz des europäischen Führungskräftenachwuchses von Morgen, quantifizierbare Kriterien entwickelt, mit denen eine eindeutige Zuordnung von High-Potentials möglich ist. Das Next Generation Forum hat diese Auswahlkriterien zusammen mit Personalverantwortlichen namhafter Unternehmen¹⁴ erarbeitet. Dieser High-Potential Indikator definiert Potenzialträger wie folgt:

- Die Summe der Abiturnote und der Durchschnittsnote im Studium ist nicht größer als vier
- Auslandserfahrung von mindestens 3 Monaten ist vorhanden
- Berufserfahrung / Praktika von mindestens 4 Monaten ist vorhanden
- Außerberufliches / -universitäres Engagement vorhanden
- Deutsch und Englisch verhandlungssicher sowie mindestens Grundkenntnisse in einer dritten Sprache

Der High-Potential Indikator wird bei der Analyse der Daten verwendet, um diese der Gruppe der High-Potentials oder der Gruppe der Nicht-High-Potentials zuzuordnen. Somit können zwischen beiden Gruppen Vergleiche geschlossen werden. Die Kriterien des High-Potential Indikators werden der ursprünglichen Definition von Potenzialträgern (Kapitel 4.3) nur zum Teil gerecht und erfassen nur

¹⁴ Nach Absprache mit: UBS, Bloomberg, EON, Deutsche Börse, TheBostonConsultingGroup, Deutsche Bank, Allianz Global Investors, PriceWaterhouseCoopers, Union Investment, ING-DiBa, Morgan Stanley, Commerzbank, Bird & Bird, Deloitte

eingeschränkt die Fähigkeiten der Probanden. Dieses ist bei der Interpretation der Daten zu berücksichtigen.

Frage 43 präsentiert den Teilnehmern eine von der Harvard Business School und dem International Consortium for Executive Development Research entwickelten Definition für High-Potentials (Kapitel 4.3). Die Probanden werden aufgefordert, eine Selbsteinschätzung abzugeben, ob Sie sich selber nach dieser Definition als High-Potentials einstufen würden. Die Antwort auf diese Frage hilft zu beantworten, inwieweit die Teilnehmer ihre eigenen Fähigkeiten selber kritisch einzuschätzen vermögen oder ob eine Unter- bzw. Überschätzung der eigenen Fähigkeiten stattfindet.

Frage 44 und *Frage 45* bilden den Schluss des Fragebogens und haben keine wichtige Bedeutung für die wissenschaftliche Auswertung. Teilnehmer haben bei *Frage 44* die Möglichkeit, ihre E-Mail-Adresse anzugeben, um im Falle eines Gutschein-Gewinns benachrichtigt werden zu können. *Frage 45* ist die Endseite des Fragebogens. Den Probanden wird abschließend für ihre Teilnahme gedankt.

Der Fragebogen wurde online mit dem Tool QuestBack des Anbieters www.unipark.de erstellt. Das Layout der Umfrage wurde so gestaltet, dass dieses sowohl für mobile Endgeräte, als auch für Desktop-Browser optimiert ist. Das Tool bietet die Möglichkeit, jederzeit mithilfe eines Feldberichts den aktuellen Stand der Umfrage zu ermitteln und die bisherigen Antworten einzusehen.

5.4. Pre-Test

Zur Sicherstellung der Verständlichkeit von Fragen und Antwortmöglichkeiten wurde ein Pre-Test durchgeführt, bevor der online programmierte Fragebogen der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wurde. Auf diese Weise konnte zudem die ungefähre Bearbeitungszeit des Fragebogens ermittelt und Anregungen zu ansprechendem Layout und Aufbau evaluiert werden. Die Vorabversion der Umfrage wurde dem betreuenden Professor und seinem Lehrstuhlteam zugänglich gemacht. Das Survey-Tool QuestBack besitzt einen Pre-Test Modus, in welchem die Tester jede Frage direkt kommentieren können, sodass eine einfache und effiziente Auswertung der Anmerkungen möglich ist.

Die Fragen und Antwortoptionen wurden hauptsächlich als verständlich eingestuft und das Layout als ansprechend bewertet. Die Formulierungen im *Fragenset 8-20* wurden redaktionell so angepasst, dass eine bessere Verständlichkeit gegeben ist. Des Weiteren wurde durch die Tester darauf aufmerksam gemacht, dass die Abstufungen zwischen den Auswahlmöglichkeiten im *Fragenset 23-33* möglicherweise für alle Arbeitgeberattraktivitätsattribute zu ähnlichen Antworten führen. Dieses mag der Aggregation auf die wichtigsten Attribute (Kapitel 4.2) geschuldet sein. Aus diesem Grund wurde *Frage 34* in den Fragebogen eingeführt. Diese Ranking-Frage zwingt die Teilnehmer, die Attribute in eine eindeutige Reihenfolge zu bringen.

Die Zeitangabe auf der Startseite wurde von 5 auf 10 Minuten angepasst. Die Auswahlmöglichkeiten bei der Abfrage der Dauer der Berufserfahrung wurden leicht angepasst, weil diese nicht eindeutig genug waren. Nach Umsetzung der konstruktiven Kritik waren Allgemeinverständlichkeit und Eindeutigkeit der Fragen gegeben, sodass die Umfrage freigeschaltet werden konnte.

5.5. Auswahl der Stichprobe

Aufgrund der Tatsache, dass eine Vollerhebung, die eine Befragung der totalen Grundgesamtheit darstellt, sowohl zeitlich als auch organisatorisch nicht durchführbar gewesen wäre, wurde eine Teilmenge dieser befragt. Dieses Vorgehen bezeichnet man als das Ziehen einer Stichprobe. Mithilfe von Inferenzstatistik wäre es im Anschluss der Datenerhebung theoretisch möglich gewesen, Aussagen über die Grundgesamtheit zu treffen (Raab-Steiner & Benesch, 2012). Jedoch lässt sich auch mit deskriptiver Statistik eine Überprüfung der in Kapitel 5.1 abgeleiteten Hypothesen vornehmen. Das Ziel ist es, herauszufinden, ob die Hypothesen für die Stichprobe verifiziert oder falsifiziert werden können. Dies setzt getestete statistische Signifikanz voraus. Um eine hohe Repräsentativität der Ergebnisse herzustellen, muss sichergestellt werden, dass die Probanden der Stichprobe im selben statistischen Ausmaß die Merkmalsausprägungen der Population widerspiegeln. Weil diese Aufgabe den Arbeitsaufwand im Rahmen einer Bachelorarbeit übersteigt, wurde die Methode der Ad-Hoc Stichprobe zur

Stichprobenziehung verwendet. Bei dieser handelt es sich um eine sogenannte Gelegenheitsstichprobe ohne genaue Kenntnis der spezifischen Merkmalsausprägungen der Teilnehmer (nicht-probabilistisch). Entgegen der umgangssprachlichen Formulierung, dass die Teilnehmer zufällig ausgewählt werden, handelt es sich im statistischen Sinne jedoch nicht um eine Zufallsstichprobe. Aus diesem Grund ist die Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf die Grundgesamtheit nur sehr eingeschränkt möglich, weil es hierbei zu Verzerrungen kommen kann (Bortz & Döring , 2006; Guttman, 1994).

Der Link der Online-Umfrage wurde über mehrere Kanäle der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Hierbei wurde durch eine bewusste Auswahl der Kanäle, versucht, möglichst viele High-Potentials zu adressieren, da diese den Kern der Untersuchung darstellen. Folgendermaßen wurde die Umfrage verbreitet:

- Der Link wurde den Alumni des Next Generation Forums in ihrer Facebook-Gruppe zugänglich gemacht. Des Weiteren wurde die Umfrage durch einen gesponserten Post des Next Generation Forums auf ihrer Facebook-Fanpage verbreitet.
- Die Goethe Finance Association (GFA), der Alumni Verein der Abteilung Finance des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Goethe Universität, hat die Umfrage in Ihrem wöchentlich erscheinenden Newsletter beworben.
- Die Frankfurter Wirtschaftswissenschaftliche Gesellschaft (FWWG), der Alumni Verein des Fachbereichs Wirtschaftswissenschaften der Goethe Universität, hat die Umfrage in ihrer Mitgliedergruppe bei Facebook beworben.
- Bei Xing, LinkedIn und Facebook wurde der Umfragelink in diversen Gruppen und als Status vom Forschungsteam geteilt. Unter anderem wurden Stipendiatengruppen verschiedener Stiftungen, wie z.B. dem Deutschland Stipendium oder der Studienstiftung des Deutschen Volkes, über diese Kanäle erreicht.

6. Auswertung der Umfragedaten

6.1. Vorgehensweise bei der Auswertung

Nach Beendigung des Umfragezeitraums wurden die Daten aus dem Online-Tool QuestBack exportiert und deren Kodierung mit Excel so aufgearbeitet, dass eine Auswertung im Anschluss möglich war. Diese Aufarbeitung beinhaltete insbesondere die Bereinigung des Datensatzes. Umfragedaten von Teilnehmern mit einem Geburtsjahr kleiner als 1965 und größer als 2000 wurden aus dem Datensatz entfernt, da sie nach der Definition der Generationenzeiträume (Kapitel 2.2) weder zur Generation X noch zur Generation Y gehören. Ebenso wurde mit unvollständigen Datenreihen verfahren, wenn Teilnehmer den Fragebogen im Verlauf der Durchführung abgebrochen haben.

Darauffolgend wurde der bereinigte Datensatz nach den Geburtsdaten der Teilnehmer gefiltert, sodass eine Zuteilung der Antworten in die Gruppen Generation X und Generation Y möglich war (Abbildung 13). Der ursprüngliche Plan war es, diese beiden Gruppen jeweils in High-Potentials und Nicht-High-Potentials zu unterteilen. Dies sollte mithilfe des High-Potential-Indikators erfolgen. Hierbei stellte sich jedoch heraus, dass die Samplegröße für die High-Potentials der Generation X viel zu klein gewesen wäre. Aufgrund der ohnehin schon geringen Samplegröße der Generation X mit 59 Antwortenden, wurde für diese Gruppe auf eine Einteilung in die Untergruppen High-Potentials und Nicht-High-Potentials verzichtet.

Die Samplegröße der Generation Y hingegen ist groß genug, um, wie in Abbildung 13 dargestellt, sinnvoll in High-Potentials und Nicht-High-Potentials eingeteilt werden zu können. Die ursprünglichen Vergleichsgruppen der Hypothesenformulierung müssen dementsprechend angepasst werden. Als Vergleichsgruppe wird somit im Folgenden die gesamte Generation X sowie die High-Potentials der Generation Y herangezogen. Beide Gruppen sind in etwa gleich groß und somit gut für Vergleichszwecke geeignet.

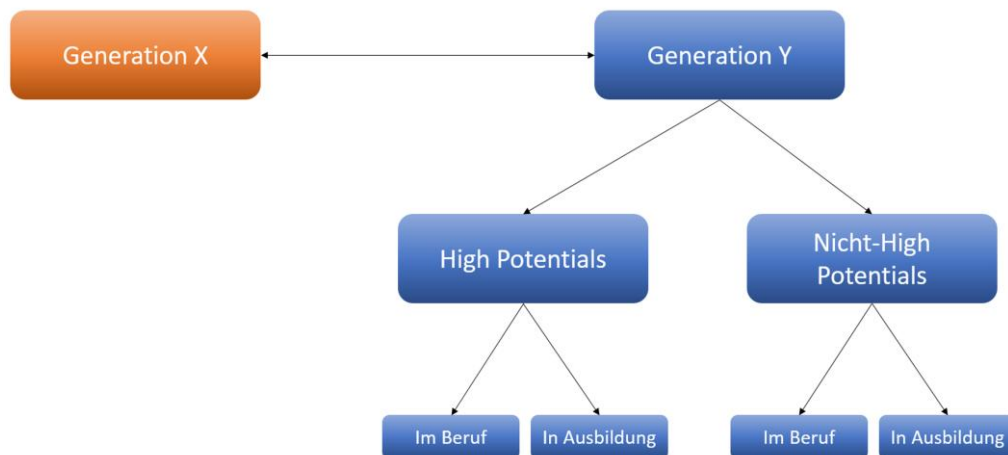


ABBILDUNG 13: ÜBERBLICK ÜBER DIE VERGLEICHSGRUPPEN

Für die Gruppen der „High-Potentials“ und Nicht- High-Potentials der Generation Y wurde eine weitere Unterteilung nach dem Berufsstatus vorgenommen. Es wurden jeweils die Samplegruppen ‘In Ausbildung’ und ‘Im Beruf’ gebildet. Diese Unterteilung eröffnet die Möglichkeit eine mögliche Desillusionierung der Arbeitszeitvorstellungen beim tatsächlichen Eintritt in das Berufsleben zu untersuchen.

Im Anschluss daran wurde für jede der acht Samplegruppen die demografische Verteilung ausgewertet. Diese beinhaltet die Analyse anhand folgender Merkmale: Geschlechterverteilung insgesamt, Geschlechterverteilung pro Geburtsjahr, Familienstand, Vorhandensein von Kindern, sowie den Ausbildungsgrad.

Die weitere Auswertung lässt sich in drei Teile aufteilen: Die Bestimmung der Durchschnittszeiten verschiedener Dimensionen für alle Samplegruppen, inklusive der Überprüfung der Hypothesen (1), die Auswertungen von Wichtigkeitsbestimmung und Rankingbewertung der Arbeitgeberattraktivitätsattribute (2) sowie die Auswertung der Selbsteinschätzung als High-Potential (3).

Begonnen wurde mit der Überprüfung der Hypothesen (1). Hierzu wurde die durchschnittliche Zeit der einzelnen Dimensionen in Stunden pro Woche miteinander verglichen. Dies wurde anhand der arithmetischen Mittelwerte der Daten für jede Dimension und Vergleichsgruppe durchgeführt, da dieser Lageparameter eine gute Orientierung für die Daten bietet und eine

Vergleichbarkeit ermöglicht. Die Teilnehmer konnten ihre *Arbeitsbereitschaft*, *erwartete Arbeitszeit* und *tatsächliche Arbeitsbereitschaft* für die Zeiträume Z1 und Z2 in Intervallen von unterschiedlicher Breite angeben. Zur Berechnung der Mittelwerte wurde die Klassenbreite der Intervalle bestimmt. Hierbei entstand bei der Analyse der Daten ein Problem. Als Antwortoption stand den Teilnehmern 'mehr als 60 Stunden pro Woche' zur Verfügung. Diese Antwortoption stellt ein offenes Intervall dar und eignet sich in dieser Form nicht besonders gut für eine statistische Auswertung. Aus diesem Grund musste im Nachhinein eine obere Klassengrenze von 80 Stunden pro Woche gezogen werden. 80 Stunden pro Woche wurde deshalb gewählt, weil es eine realistische Obergrenze für die wöchentliche Durchschnittsarbeitszeit darstellt (Reich, 2008). Jedoch schränkt die Wahl der Obergrenze die Aussagekraft der Ergebnisse ein. Des Weiteren wurde die relative Häufigkeit für jede Klasse mithilfe der absoluten Häufigkeiten ermittelt. Anschließend wurde durch die Summierung der gewichteten Klassenmitten mit den relativen Häufigkeiten der Mittelwert der Dimension bestimmt. Absolute Häufigkeit, Klassenmitte und Mittelwert wurden ebenfalls verwendet, um die Stichprobenvarianz zu berechnen. Durch Ziehen der zweiten Wurzel dieses Wertes wurde die Standardabweichung festgestellt. Da die Klassenmitte zur Bestimmung der Varianz herangezogen werden musste, wird die Varianz in der Regel überschätzt, d.h. die Varianz der einzelnen Daten wäre kleiner, wenn man sie genau bestimmen könnte. Eine Korrektur dieses Fehlers durch die Sheppardsche Korrektur ist nicht möglich, da die Klassen unterschiedlich breit sind. Aus diesem Grund ist die Aussagekraft der Standardabweichungen eingeschränkt. Diese Vorgehensweise wurde ebenso für die Dimensionen *erwartete Arbeitszeit*, *tatsächliche Arbeitszeit*, *zukünftige erwartete Arbeitszeit*, *tatsächliche Arbeitszeit* (Z2) und die *Arbeitszeit des Partners*, für alle restlichen Samplegruppen durchgeführt.

Für die Analyse des Einflusses der Zukunftserwartung wurden ebenfalls Mittelwert und Stichprobenvarianz bestimmt. In diesem Fall erfolgte diese, aufgrund der unterschiedlichen Antwortoptionen für unklassierte Daten. Die Ergebniswerte

beider Berechnungen sind in Tabelle 5 für jede der einzelnen Samplegruppen dargestellt.

Zur Überprüfung der in Kapitel 5.1 gebildeten Hypothesen war es notwendig, herauszufinden, ob sich die bestimmten Mittelwerte signifikant voneinander unterscheiden. Dies wurde mithilfe eines speziellen t-Tests¹⁵ für unterschiedliche Samplegrößen und unterschiedliche Varianzen, dem sogenannten Welch-Test, vorgenommen.

Bestimmung des t-Werts:	$t = \frac{\bar{X}_1 - \bar{X}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$
Bestimmung der Freiheitsgrade:	$df_{\text{unpooled}} = \frac{\left(\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}\right)^2}{\frac{\left(\frac{s_1^2}{n_1}\right)^2}{n_1 - 1} + \frac{\left(\frac{s_2^2}{n_2}\right)^2}{n_2 - 1}}$

ABBILDUNG 14: WELCH-TEST

Das gewählte Signifikanzniveau wurde auf 95% festgelegt (Bortz & Döring, 2006). In Abhängigkeit der Hypothesen wurde ein zweiseitiger oder einseitiger Test durchgeführt. Aus den Daten wurde der t-Wert für die jeweilige Dimension und Samplegruppe berechnet sowie die Freiheitsgrade und der kritische t-Wert bestimmt. Wenn der t-Wert im kritischen Bereich lag, wurde H_0 abgelehnt.

Ausgangsbasis für den weiteren Vergleich der beiden Gruppen untereinander sind die Mittelwerte in Tabelle 5. Die in diesen Berechnungen festgestellten signifikanten Dimensionen sind Tabelle 8 zu entnehmen.

Als zweiter Teil der Analyse, dem replizierenden Teil der Forschungsarbeit, wurden die Daten zu den (2) Arbeitgeberattraktivitätsattributen ausgewertet. Die Teilnehmer wurden mithilfe einer 5-Punkte-Likertskala gebeten, jedes der Attribute in ihrer Wichtigkeit zu bewerten (Wichtigkeitsbestimmung).

¹⁵ Der t-Test wird verwendet um die Mittelwerte zweier unterschiedliche großer Gruppen zu vergleichen. Er testet, ob zwei Gruppen aus einer Grundgesamtheit stammen oder aus unterschiedlichen. Ist die Mittelwertdifferenz signifikant verschieden, so liegen mit hoher Wahrscheinlichkeit zwei unabhängige Gruppen vor.

Dimension	Generation X		Generation Y													
	Gesamt		Gesamt		High Potentials						Nicht High Potentials					
	Gesamt		Gesamt		Gesamt		In Ausbildung		Im Beruf		Gesamt		In Ausbildung		Im Beruf	
	MW	SD	MW	SD	MW	SD	MW	SD	MW	SD	MW	SD	MW	SD	MW	SD
Arbeitsbereitschaft (Z1)	45,6271	9,5388	44,9589	9,7163	47,3571	10,3029	47,6721	10,7401	46,1563	8,6308	44,5448	9,5627	44,6435	9,7360	44,3023	9,1552
Erwartete tatsächliche Arbeitszeit (Z1)	45,2458	8,2354	47,7122	9,5876	50,0974	10,3247	50,8852	10,8825	47,0938	7,3648	47,3004	9,40574	48,3517	9,6795	44,7171	8,1729
Tatsächliche Arbeitszeit (Z1)	45,0763	11,5130	38,8432	14,0440	40,8247	13,8040	39,4180	14,1587	46,1875	11,1742	38,5011	14,072	35,5931	14,7135	45,6473	9,0317
Zukünftige Arbeitsbereitschaft (Z2)	44,2966	8,8333	42,3451	9,1401	42,8117	9,9327	42,8033	10,7526	42,8438	6,1148	42,2646	9,00578	41,8991	9,3015	43,1628	8,1992
Zukünftige erwartete tatsächliche Arbeitszeit (Z2)	44,7373	7,9309	45,7122	8,8445	45,9675	8,4442	46,5984	8,7473	43,5625	6,8869	45,6682	8,92017	46,3565	9,3742	43,9767	7,4584
Tatsächliche Arbeitszeit (Z2)	47,3661	8,4404	43,9938	9,6571	48,6000	5,9386	n.a.	n.a.	48,6000	5,9386	43,3451	9,92925	n.a.	n.a.	43,3451	9,9292
Arbeitszeit des Partners	24,1250	14,3228	28,8491	17,3023	29,5769	18,2774	30,9000	19,6221	25,1667	12,4961	28,712	17,1437	27,4887	17,3739	30,8990	16,5862
Einfluss der Zukunftserwartung	3,0678	1,1427	3,1415	1,0555	3,0779	0,9969	3,0984	1,0117	3,0000	0,9661	3,15247	1,06595	3,1893	1,0772	3,0620	1,0365

TABELLE 5: ERGEBNISWERTE ALLER SAMPLEGRUPPEN

Bei der Wichtigkeitsbestimmung mithilfe der 5-Punkte-Likertskala wurden zunächst die relativen Häufigkeiten der einzelnen Antwortoptionen bestimmt. Die Merkmalsausprägungen wurden anschließend mit diesen gewichtet und zum gewichteten Mittelwert aufsummiert. Absolute Häufigkeiten, Mittelwert und Merkmalsausprägung wurden genutzt, um die Stichprobenvarianz für jedes Attribut zu bestimmen. Durch das Ziehen der zweiten Wurzel ergibt sich der Wert der entsprechenden Standardabweichung.

Ebenso wurden die Mittelwerte und Standardabweichungen für die Rangfolgebestimmung berechnet. Wurde ein Attribut an die erste Stelle des Rankings gesetzt, so bekam es eine Merkmalsausprägung von 11 zugewiesen. Befand sich ein Attribut hingegen auf dem letzten Platz des Rankings (Platz 11), so bekam es eine Merkmalsausprägung von 1 zugewiesen.

Im Anschluss wurden die Mittelwertdifferenzen der einzelnen Attribute zwischen Generation X und Generation Y auf ihre Signifikanz hin untersucht. Hierzu wurden die Ergebnisse der Wichtigkeitsbestimmung mit denen des Rankings verglichen. Analog zur Vorgehensweise bei der Analyse der Zeitdimensionen in Teil 1, wurde

ein Welch-Test mit einem Signifikanzniveau von 95% verwendet. Attribute mit signifikanter Differenz wurden nach der Größe ihres Mittelwertes sortiert.

Abschließend wurde die Selbsteinschätzung der Umfrageteilnehmer als High-Potential für die Samplegruppen Generation Y High-Potentials und Nicht-High-Potentials ausgewertet. Hierzu wurden jeweils die absoluten Häufigkeiten der richtigen und falschen Selbsteinschätzung ermittelt und einander gegenübergestellt.

6.2. Darstellung der Ergebnisse

6.2.1 Demografische Daten

Das Gesamtsample besteht aus 928 Teilnehmern. Die Beendigungsquote liegt bei 65,19%. Dementsprechend haben 605 Teilnehmer den Fragebogen vollständig beantwortet. Die Grundgesamtheit, d.h. die Anzahl der Personen, die den Link zur Umfrage in den sozialen Medien angezeigt bekommen haben, ist aufgrund mangelnder Trackingmöglichkeiten nicht bestimmbar.

Nach Bereinigung des Datensatzes blieben 582 Fragebögen übrig. Dieser bereinigte Datensatz besteht aus 307 (53%) Frauen und 275 Männern (47%) und ist somit repräsentativ für die deutsche Bevölkerung. Die Population teilt sich in die Generation X mit 59 Teilnehmern (10%) und die Generation Y mit 523 Teilnehmern (90%) auf. Diese Verteilung ist vermutlich bedingt durch die starke Bewerbung der Umfrage bei Facebook, einem sozialen Netzwerk, auf dem vorrangig Nutzer der Generation Y vorzufinden sind.

Der Großteil der Teilnehmer befindet sich in einer festen Beziehung (48%), gefolgt von ledigen (34%), verheirateten (17%) und wenigen geschiedenen Personen (1%). 15 % aller Teilnehmer haben Kinder. Die meisten Personen befinden sich noch in der Ausbildung (61%), 35% sind erwerbstätig und 4% arbeitssuchend.

Akademiker sind mit einem Anteil von 66% in der gesamten Population im Rahmen der Umfrage vertreten. Die restlichen Teilnehmer sind keine Akademiker.

Unter ausführlicher Betrachtung der Vergleichsgruppen, findet sich sowohl bei Generation Y, als auch in den Untergruppen der High-Potentials (n=77) und Nicht-High-Potentials (n=446) eine gleiche oder vergleichbare Geschlechterverteilung, sodass Repräsentativität für die einzelnen Teilgruppen gegeben ist.

Ebenso verhält es sich mit dem Familienstand. In der Generation Y, wie auch in der Untergruppe der Nicht-High-Potentials finden sich weniger verheiratete Personen, mehr ledige und mehr fest liierte, als im bereinigten Datensatz. Geschiedene Personen sind nicht vorhanden. Im Vergleich dazu gibt es in der Untergruppe der High-Potentials feste Beziehungen, mehr Verheiratete und weniger ledige Personen. Es sind ebenfalls keine geschiedenen Personen anzutreffen. Insgesamt verhält sich die demografische Merkmalsverteilung für die Gruppen ähnlich wie für das Gesamtsample. Dies deckt sich mit den Ergebnissen von Metzler et al. (2014), in deren Stichprobe die Generation Y vermehrt ledige Personen mit weniger Kindern als die Generation X enthielt.

In der Generation Y finden sich, inklusive Untergruppen, im Durchschnitt 10% Personen mit Kinder. Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass diese Generation Personen von 15-35 Jahren beinhaltet und das Durchschnittsalter bei Geburt des ersten Kindes in Deutschland bei 30,8 Jahren liegt (Statistisches Bundesamt, Alter der Mutter, 2013).

Alle drei Gruppen enthalten ebenso viele Arbeitssuchende wie das bereinigte Gesamtsample. Es finden sich in der Generation Y und bei den Nicht-High-Potentials der Generation Y weniger bereits berufstätige Personen und mehr Personen in Ausbildung. Bei den High-Potentials der Generation Y verhält es sich genauso, jedoch in stärkerem Ausmaß. Dort befinden sich deutlich mehr Personen in der Ausbildung (75%) im Vergleich zum bereinigten Gesamtsample (61%).

Der Ausbildungsstand, gemessen am höchsten Bildungsabschluss, unterscheidet sich für die einzelnen Gruppen nur leicht vom bereinigten Gesamtsample. Bei der Generation Y finden sich etwas mehr Akademiker. Es gibt jedoch innerhalb der Generation Y Unterschiede. Die Gruppe der Nicht-High-Potentials enthält im Vergleich zur Gesamtgruppe der High-Potentials weniger Akademiker (60% im Vergleich zu 69%). Definitionsgemäß haben alle High-Potentials studiert. In beiden Gruppen ist der Bachelorabschluss der am häufigsten auftretende Ausbildungsstand.

Die Gruppe der Generation X enthält 59 Teilnehmer. Mit 61% beinhaltet sie mehr Männer und weniger Frauen (39%) als das bereinigte Sample. Der Familienstand

verschiebt sich zugunsten der verheirateten Personen (64%). Hierdurch reduzieren sich die festen Beziehungen auf 17%. Ledig sind 12% und geschieden 7%. Wie erwartet finden sich in der älteren Generation mehr Personen mit Kindern (61%). Fast alle Personen sind berufstätig. 56% der Personen dieser Gruppierung sind Akademiker, was deutlich weniger ist als bei der Generation Y (69%). Dies kann darauf zurückzuführen sein, dass die Zahl der Studierenden seit Jahren steigt (Statistisches Bundesamt, Zahl der Studierenden, 2012). Aufgrund der kleinen Teilstrichprobe ist die Vergleichbarkeit der Generation X jedoch unter Vorbehalt zu betrachten.

6.2.2 Verifikation der Hypothesen zur Arbeitsbereitschaft

Die Hypothesen 1 und 2 beziehen sich auf die vertikale Vergleichsachse des Untersuchungsaufbaus (Abbildung 10), wobei Hypothese 1 die Veränderung der *Arbeitsbereitschaft* über die Zeit in der Generation X betrachtet. Hypothese 2 untersucht die *Arbeitsbereitschaft* der High-Potentials der Generation Y.

Aus Tabelle 5 ist zu entnehmen, dass sich die *Arbeitsbereitschaft* der Generation X in den Zeiträumen Z1 (*Arbeitsbereitschaft* in den ersten fünf Jahren) und Z2 (*Arbeitsbereitschaft* nach fünf Jahren) nicht signifikant unterscheidet. Damit wird H_0 der Hypothese 1 mit einem Signifikanzniveau von 95% abgelehnt. Die *Arbeitsbereitschaft* der Generation X verändert sich nicht signifikant im Verlauf des Arbeitslebens.

High-Potentials der Generation Y zeichnen sich hingegen durch einen signifikanten Unterschied in ihrer *Arbeitsbereitschaft* für die verschiedenen Karriereabschnitte (Z1 & Z2) aus. H_0 der Hypothese 2 wird abgelehnt. Die Generation Y ist bereit in den ersten fünf Jahren ihres Berufslebens (Z1) im Durchschnitt 47,36 Stunden pro Woche zu arbeiten. Nach fünf Jahren im Berufsleben (Z2) beträgt ihre zukünftige erwartete Arbeitszeit durchschnittlich 42,81 Stunden pro Woche (Tabelle 6). Folglich sinkt ihre *Arbeitsbereitschaft* im Verlauf des Arbeitslebens durchschnittlich, um ungefähr 4,5 Stunden pro Woche.

	Gen X ges		Gen Y HP ges	
	MW	SD	MW	SD
Arbeitsbereitschaft (Z1)	45,6271	9,5388	47,3571	10,3029
Zukünftige Arbeitsbereitschaft (Z2)	44,2966	8,8333	42,8117	9,9327
Sample-Größe	59		77	

	Hypothese 1	Hypothese 2
t-Wert	0,7861	2,7871
Freiheitsgrade	40,2568	57,0697
kritischer T-Wert	±2,3289	2,0025
Unterschied signifikant?	Nein	Ja

TABELLE 6: ARBEITSBEREITSCHAFT GENERATION X GESAMT UND GENERATION Y HIGH-POTENTIALS GESAMT

Die Veränderung der Arbeitszeit über das Berufsleben hinweg wurde in dieser Form bisher noch nicht getestet. Hier wirft sich ein weiteres Forschungsfeld auf.

Der in Hypothese 3 und 4 gezogene Vergleich, befindet sich auf der horizontalen Vergleichsachse (Abbildung 10). Nun wird die *Arbeitsbereitschaft* der Generation X in Z1 mit der *Arbeitsbereitschaft* der High-Potentials der Generation Y in Z1 (Hypothese 3) verglichen. Hierzu wurde der Parameter *Arbeitsbereitschaft Z1* ermittelt. Durch Anwendung des t-Tests konnte herausgefunden werden, dass die durchschnittliche wöchentliche *Arbeitsbereitschaft* zwischen der Generation X und den High-Potentials der Generation Y in Z1 nicht signifikant verschieden ist (Tabelle 7). Daraus folgt, dass H_0 abgelehnt wird. Für den Zeitraum der ersten fünf Jahren des Berufslebens sind keine signifikanten Unterschiede für die *Arbeitsbereitschaft* der Generation X, verglichen mit der *Arbeitsbereitschaft* von High-Potentials der Generation Y auffindbar.

Analog zu Hypothese 3 nimmt Hypothese 4 denselben Vergleich vor, jedoch für Z2. Der Parameter *Zukünftige erwartete Arbeitsbereitschaft Z2* ist im Vergleich beider Generationen mit einem Signifikanzniveau von 95% nicht signifikant verschieden. H_0 wird somit abgelehnt (Tabelle 7). Nach den ersten fünf Jahren des Berufslebens sind keine signifikanten Unterschiede zwischen der

Arbeitsbereitschaft der Generation X und der *Arbeitsbereitschaft* von High-Potentials der Generation Y zu finden.

	Arbeitsbereitschaft (Z1)		Zukünftige Arbeitsbereitschaft (Z2)	
	MW	SD	MW	SD
Gen X ges (n = 59)	45,6271	9,5388	44,2966	8,8333
Gen Y HP ges (n = 77)	47,3571	10,3029	42,8117	9,9327

	Hypothese 3	Hypothese 4
t-Wert	-1,0123	0,9202
Freiheitsgrade	44,2463	50,3088
kritischer T-Wert	±2,3207	-2,0086
Unterschied signifikant?	Nein	Nein

TABELLE 7: ARBEITSBEREITSCHAFT GENERATION X GESAMT/GENERATION Y GESAMT IN Z1 UND Z2

Die Hypothesen 5 und 6 testen sowohl für die Generation X, als auch für die High-Potentials der Generation Y, ob die *Arbeitsbereitschaft* in Z1 von der *Arbeitsbereitschaft* in Z2 abhängt. Zu diesem Zweck wurde nach dem Einfluss der Zukunftserwartung auf die *Arbeitsbereitschaft* gefragt. Die Teilnehmer konnten den Einfluss mithilfe einer 5-stufigen Skala von überhaupt nicht (1) bis sehr stark (5) einstufen.

Abbildung 15 zeigt die Häufigkeitsverteilung der Antworten für die fünf vorgegebenen Optionen. Für die Generation X zeigt sich, dass die *Arbeitsbereitschaft* für Z2 nicht, wie vermutet, keinen Einfluss auf die *Arbeitsbereitschaft* für Z1 hat. Die zukünftige *Arbeitsbereitschaft* Z2 wird für High-Potentials von der *Arbeitsbereitschaft* in Z1 beeinflusst. H_0 von Hypothese 5 wird nicht abgelehnt, wohingegen H_0 von Hypothese 6 abgelehnt wird.

Mit einem Mittelwert von 3,07 für Generation X und einem Mittelwert von 3,08 für High-Potentials der Generation Y, hat die zukünftige *Arbeitsbereitschaft* Z2 in beiden Fällen eine mittlere Wichtigkeit.

Unter genauer Betrachtung der Häufigkeitsverteilung wird ersichtlich, dass die Stärke des Einflusses der Zukunftserwartung auf die *Arbeitsbereitschaft* in Z1 der High-Potentials der Generation Y eher linksschief verteilt ist, wohingegen der

Einfluss der Zukunftserwartung der Generation X eher einer Normalverteilung folgt. Dies lässt vermuten, dass der Einfluss für High-Potentials der Generation Y höher ist als für die Generation X.

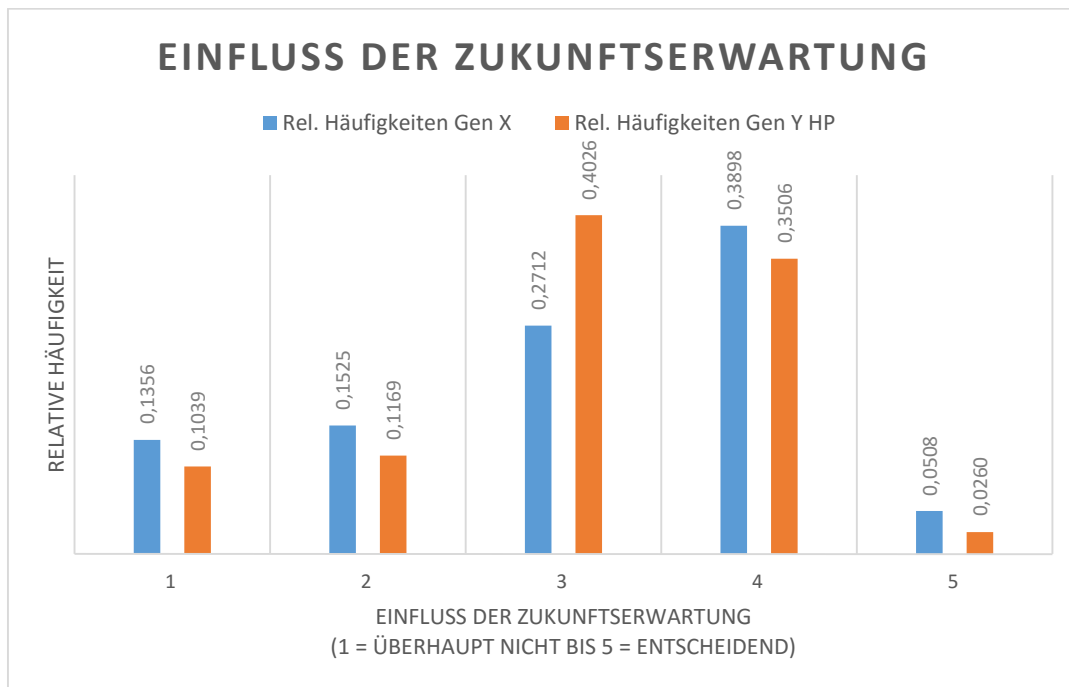


ABBILDUNG 15: VERTEILUNG EINFLUSS DER ZUKUNFTSERWARTUNG

Die Stärke des Einflusses für die Generationengruppen unterscheidet sich absolut gesehen leicht. Jedoch zeigt diese Differenz keine statistische Signifikanz. Der Einfluss der Zukunftserwartung unterscheidet sich dementsprechend nicht signifikant. Über die Hypothesen hinaus lassen sich aus den erhobenen Daten weitere Vergleiche aufstellen. Es konnten signifikante Unterschiede für die folgenden Vergleiche gefunden werden (Tabelle 8). Von diesen Dimensionen werden im weiteren Verlauf die, im Hinblick auf das Forschungsdesign, wichtigsten Ergebnisse, betrachtet. Alle Stundenangaben verstehen sich als Durchschnitt pro Woche.

Die tatsächliche Arbeitszeit in Z1 liegt im Durchschnitt bei der gesamten Generation X bei 45,08 Stunden pro Woche. Die gesamte Generation Y arbeitet in Z1 weniger (38,84 Stunden). Dasselbe gilt für Nicht-High-Potentials der Generation Y, die 38,50 Stunden arbeiten. Innerhalb der Nicht-High-Potentials gibt es Unterschiede. Diejenigen die sich noch in der Ausbildung befinden, investieren 35,59 Stunden in ihre Weiterbildung und diejenigen, die bereits arbeiten,

Signifikante Mittelwert-Differenzen						
Dimension	i=1	MW1	SD1	i=2	MW2	SD2
Tatsächliche Arbeitszeit Z1	Gen X ges	45,0763	11,5130	Gen Y ges	38,8432	14,0440
Erwartete tatsächliche Arbeitszeit Z1	Gen X ges	45,2458	8,2354	Gen Y HP ges	50,0974	10,3247
Erwartete tatsächliche Arbeitszeit Z1	Gen X ges	45,2458	8,2354	Gen Y HP in Ausbildung	50,8852	10,8825
Tatsächliche Arbeitszeit Z1	Gen X ges	45,0763	11,5130	Gen Y NHP ges	38,5011	14,0720
Tatsächliche Arbeitszeit Z2	Gen X ges	47,3661	8,4404	Gen Y NHP ges	43,3451	9,9292
Erwartete tatsächliche Arbeitszeit Z1	Gen X ges	45,2458	8,2354	Gen Y NHP in Ausbildung	48,3517	9,6795
Tatsächliche Arbeitszeit Z1	Gen X ges	45,0763	11,5130	Gen Y NHP in Ausbildung	35,5931	14,7135
Tatsächliche Arbeitszeit Z2	Gen X ges	47,3661	8,4404	Gen Y NHP im Beruf	43,3451	9,9292
Arbeitszeit des Partners	Gen X ges	24,1250	14,3228	Gen Y NHP im Beruf	30,8990	16,5862
Tatsächliche Arbeitszeit Z1	Gen Y ges	38,8432	14,0440	Gen Y NHP in Ausbildung	35,5931	14,7135
Erwartete tatsächliche Arbeitszeit Z1	Gen Y ges	47,7122	9,5876	Gen Y NHP Im Beruf	44,7171	8,1729
Tatsächliche Arbeitszeit Z1	Gen Y ges	38,8432	14,0440	Gen Y NHP Im Beruf	45,6473	9,0317
Zukünftige erwartete tatsächliche Arbeitszeit Z2	Gen Y ges	45,7122	8,8445	Gen Y NHP Im Beruf	43,9767	7,4584
Tatsächliche Arbeitszeit Z1	Gen Y HP ges	40,8247	13,8040	Gen Y NHP In Ausbildung	35,5931	14,7135
Erwartete tatsächliche Arbeitszeit Z1	Gen Y HP ges	50,0974	10,3247	Gen Y NHP Im Beruf	44,7171	8,1729
Tatsächliche Arbeitszeit Z1	Gen Y HP ges	40,8247	13,8040	Gen Y NHP Im Beruf	45,6473	9,0317
Erwartete tatsächliche Arbeitszeit Z1	Gen Y HP in Ausbildung	50,8852	10,8825	Gen Y NHP ges	47,3004	9,4057
Erwartete tatsächliche Arbeitszeit Z1	Gen Y HP in Ausbildung	50,8852	10,8825	Gen Y NHP im Beruf	44,7171	8,1729
Tatsächliche Arbeitszeit Z1	Gen Y HP in Ausbildung	39,4180	14,1587	Gen Y NHP im Beruf	45,6473	9,0317
Tatsächliche Arbeitszeit Z1	Gen Y NHP ges	38,5011	14,0720	Gen Y NHP in Ausbildung	35,5931	14,7135
Erwartete tatsächliche Arbeitszeit Z1	Gen Y NHP ges	47,3004	9,4057	Gen Y NHP im Beruf	44,7171	8,1729
Tatsächliche Arbeitszeit Z1	Gen Y NHP ges	38,5011	14,0720	Gen Y NHP im Beruf	45,6473	9,0317
Erwartete tatsächliche Arbeitszeit Z1	Gen Y NHP in Ausbildung	48,3517	9,6795	Gen Y NHP im Beruf	44,7171	8,1729
Tatsächliche Arbeitszeit Z1	Gen Y NHP in Ausbildung	35,5931	14,7135	Gen Y NHP im Beruf	45,6473	9,0317
Zukünftige erwartete tatsächliche Arbeitszeit Z2	Gen Y NHP in Ausbildung	46,3565	9,3742	Gen Y NHP im Beruf	43,9767	7,4584

TABELLE 8: SIGNIFIKANTE DIMENSIONEN¹⁶

¹⁶ Tatsächliche Arbeitszeit in Z1 meint für Personengruppen in Ausbildung, die Arbeitszeit, die diese, zum befragten Zeitpunkt, in ihre Ausbildung und nebenberufliche Tätigkeiten investieren.

45,65 Stunden in Arbeit. Nicht-High-Potentials in der Ausbildung investieren somit deutlich weniger Stunden als High-Potentials.

Die Gesamtgruppe der High-Potentials der Generation Y investiert im Vergleich 40,83 Stunden in Z1. Eine Aussage über die Aufteilung in Ausbildung und Beruf kann nicht getroffen werden, da sich diese Kennzahlen nicht signifikant unterscheiden.

Vergleicht man die gesamte Generation X mit den High-Potentials der Generation Y, zeigt sich, dass High-Potentials der Generation Y eine erwartete *Arbeitsbereitschaft* in Z1 von 50,10 Stunden hat. Dahingegen erwartet die ältere Generation nur 45,25 Stunden in den ersten fünf Jahren ihres Arbeitslebens arbeiten zu müssen.

Die Generation Y erwartet in den ersten fünf Jahren ihres Berufslebens 47,71 Stunden arbeiten zu müssen. Die Untergruppe der Nicht-High-Potentials im Beruf hat jedoch eine *Arbeitsbereitschaft* von nur 44,72 Stunden. Betrachtet man die zukünftige erwartete Arbeitszeit für den Zeitraum nach fünf Jahren im Beruf, ergeben sich 45,72 Stunden für die Generation Y und 43,98 Stunden für die Nicht-High-Potentials im Beruf. Nicht-High-Potentials im Beruf erwarten also in beiden Zeiträumen durchschnittlich weniger arbeiten zu müssen als die Gesamtgruppe der Generation Y.

Diesbezüglich ist festzustellen, dass die High-Potentials der Generation Y im Vergleich zu den Nicht-High-Potentials im Beruf erwarten, dass sie in den ersten fünf Jahren ihres Berufslebens signifikant mehr arbeiten müssen. Ihre erwartete tatsächliche Arbeitszeit liegt bei 50,10 Stunden. High-Potentials erwarten also höhere Arbeitszeiten als Nicht-High-Potentials im Beruf.

Die erwartete tatsächliche Arbeitszeit in den ersten fünf Jahren ihres Berufslebens und die zukünftige erwartete tatsächliche Arbeitszeit nach den ersten fünf Jahren ihres Berufslebens ist für Nicht-High-Potentials der Generation Y, die sich in ihrer Ausbildung befinden in beiden Zeiträumen höher als bei Nicht-High-Potentials im Beruf.

Ein weiterer signifikanter Unterschied findet sich bei der Arbeitszeit des Partners. Die Arbeitszeit des Partners der Teilnehmer aus der Generation X ist mit 24,13 Stunden, geringer als die Arbeitszeit des Partners der Nicht-High-Potentials der Generation Y im Beruf (30,90 Stunden). In beiden Fällen ist die Arbeitszeit des Partners niedriger als die eigene Arbeitszeit.

Bei allen anderen Vergleichsgruppen sind keine signifikanten Unterschiede in den Dimensionen vorhanden.

6.2.3 Ergebnisse für Arbeitgeberattraktivitätsattribute

Betrachtet man alle Ergebnisse der Bestimmung der Arbeitgeberattraktivitätsattribute (Tabelle 9) finden sich für die Generation Y, bei der Wichtigkeitsbestimmung sowie bei der Rangfolgebestimmung, eine *angemessene Vergütung* und *viele Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten* auf den ersten beiden Rängen. Gleichzeitig scheinen *schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten* und ein *positives Unternehmensimage* am wenigsten wichtig zu sein.

Bei den unterschiedlichen Fragestellungen ergeben sich sehr unterschiedliche Ränge für das Attribut der *passenden Unternehmenskultur*. Diese wird bei der Wichtigkeitsbestimmung von der Generation Y als moderat wichtig eingestuft, wohingegen es bei der Rangfolgebestimmung auf den letzten Plätzen zu finden ist. Die Generation X verhält sich ähnlich. Dort befindet sich das Attribut bei der Wichtigkeitsbestimmung unter den ersten drei Rängen, doch bei der Rangfolgebestimmung ebenfalls auf den letzten drei Rängen. Es scheint also so, als ob die passende Unternehmenskultur von beiden Generationen zwar als wichtig empfunden wird, jedoch im Kontext mit anderen Attributen als deutlich weniger wichtig bewertet wird. Möglicherweise ist dies auf die Art der Fragestellung zurückzuführen. Betrachtet man alle Mittelwerte der Wichtigkeitsbestimmung, ist sichtbar, dass diese sehr nah beieinanderliegen. Es kann angenommen werden, dass die Teilnehmer bei der Frage nach der Wichtigkeit einzelner Attribute, häufiger hohe Werte ausgewählt haben, da sie alle Attribute als ähnlich wichtig einstufen. Dies zeigt sich darin, dass die Mittelwerte bei beiden Generationen durchweg größer als 3 sind. Bei der Rangfolgebestimmung sind größere Abstände erkennbar.

Dies ist darauf zurückzuführen, dass die Teilnehmer gezwungen waren ein Attribut im Kontext mit anderen Attributen zu priorisieren.

Wichtigkeitsbestimmung Gen X				Wichtigkeitsbestimmung Gen Y		
Rang	Attribute	Mittelwert	Standard-abweichung	Attribute	Mittelwert	Standard-abweichung
1	Gute Vorgesetzte	4,423728814	0,621549505	Angemessene Vergütung	4,112810707	0,692521862
2	Angemessene Vergütung	4,118644068	0,64553495	Viele Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten	4,095602294	0,733985976
3	Passende Unternehmenskultur	4,084745763	0,726069617	Gute Vorgesetzte	4,055449331	0,741996852
4	Viele Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten	4,06779661	0,739627278	Sinnhaftigkeit der Arbeit	4,040152964	0,848885666
5	Sinnhaftigkeit der Arbeit	4,06779661	0,806533809	Positive Unternehmenssituation	4,015296367	0,772959716
6	Positive Unternehmenssituation	4	0,781133466	Passende Unternehmenskultur	3,936902486	0,842953417
7	Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung	4	0,870988341	Förderung der Work-Life-Balance	3,866156788	0,84716224
8	Angemessene Arbeitszeit	3,881355932	0,78969103	Angemessene Arbeitszeit	3,726577438	0,81872316
9	Förderung der Work-Life-Balance	3,779661017	0,891875138	Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung	3,659655832	0,845790498
10	Positives Unternehmensimage	3,457627119	0,750219138	Schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	3,518164436	0,893331444
11	Schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	3,084745763	0,772102718	Positives Unternehmensimage	3,275334608	0,875761099
Rangfolgebestimmung Gen X				Rangfolgebestimmung Gen Y		
Rang	Attribute	Mittelwert	Standardabweichung	Attribute	Mittelwert	Standardabweichung
1	Angemessene Vergütung	8,625	2,308580831	Angemessene Vergütung	8,372173913	2,370828367
2	Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung	8,431034483	2,596300127	Viele Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten	7,387610619	2,86582742
3	Gute Vorgesetzte	7,821428571	2,19177921	Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung	7,382042254	2,891359393
4	Sinnhaftigkeit der Arbeit	6,916666667	3,009441408	Sinnhaftigkeit der Arbeit	6,632867133	3,247227592
5	Viele Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten	6,530612245	2,814412615	Gute Vorgesetzte	6,322183099	2,572422082
6	Angemessene Arbeitszeit	6,188679245	3,22881619	Angemessene Arbeitszeit	5,961335677	2,995639256
7	Förderung der Work-Life-Balance	6,019230769	3,121653563	Förderung der Work-Life-Balance	5,808435852	2,955098098
8	Positive Unternehmenssituation	5,64	2,919043735	Positive Unternehmenssituation	5,32513181	2,846065549
9	Positives Unternehmensimage	3,36	2,537554664	Schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	5,168717047	3,17721952
10	Schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	3,354166667	2,245464301	Passende Unternehmenskultur	5,159929701	2,849649842
11	Passende Unternehmenskultur	2,298698241	2,298698241	Positives Unternehmensimage	2,959578207	2,305103912

TABELLE 9: WICHTIGKEITSBESTIMMUNG UND RANGFOLGEBESTIMMUNG DER GENERATIONEN X UND Y

Generation X bewertet die Attribute *Gute Vorgesetzte*, *Angemessene Vergütung* und *Passende Unternehmenskultur* am höchsten. Im Kontext mit anderen Attributen, in der Rangfolgebestimmung, werden ebenfalls *angemessene Vergütung* und *gute Vorgesetzte* unter die ersten drei Ränge gewählt. Auf den letzten Rängen befinden sich in beiden Fällen, wie bei Generation Y, das *positive Unternehmensimage* und *schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten*.

Bei Anwendung des Welch-Tests (Kapitel 6.1) auf den Vergleich der Arbeitgeberattraktivitätsattribute bei der Wichtigkeitsbestimmung zwischen Generation X und Y ergibt sich, dass sich im Mittelwert nur drei von elf Attributen mit einem Signifikanzniveau von 95%, voneinander unterscheiden (Tabelle 10).

Gute Vorgesetzte werden von der Generation X als wichtiger empfunden ($\mu_x=4,424$) als von der Generation Y ($\mu_y=4,055$). *Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung* werden ebenfalls von der Generation X bevorzugt ($\mu_x=4 > \mu_y=3,660$). Allein *schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten* haben eine größere Bedeutung für die Generation Y ($\mu_y=3,518 > \mu_x=3,085$), befinden sich jedoch für beide Generationen auf den letzten Plätzen im Ranking.

Berücksichtigt man nur die signifikanten Attribute, gilt für beide Generationen, dass sich das Attribut *gute Vorgesetzte* auf dem ersten Platz befindet, gefolgt von *flexibler Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung* und *schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten*.

Um eine bessere Differenzierbarkeit der Attribute herzustellen, wurde eine Rangfolgebestimmung durchgeführt. Das Ergebnis ist in diesem Zusammenhang, dass sich vier von elf Attributen signifikant im Mittelwert zwischen den Generationen unterscheiden.

Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung ($\mu_x=8,431 > \mu_y=7,382$) und *Gute Vorgesetzte* ($\mu_x=7,821 > \mu_y=6,322$) sind für die Generation X wichtiger als für die Generation Y. Die *Passende Unternehmenskultur* ($\mu_y=5,160 > \mu_x=2,299$) und *Schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten* ($\mu_y=5,169 > \mu_x=2,245$) werden deutlich von der Generation Y präferiert. Jedoch ist auch hier anzumerken, dass im Kontext mit anderen Attributen das Arbeitgeberattribut *Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten* auf den letzten Rängen liegt.

Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung und *Gute Vorgesetzte* sind deutlich wichtiger für die Generation X als *Passende Unternehmenskultur* und *Schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten*. Die Ränge für die Generation Y liegen deutlich näher beieinander.

Erstellt man eine Rangfolge mit den signifikanten Ergebnissen, ergibt sich für die Generation X auf dem ersten Rang *Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung*, gefolgt von *Gute Vorgesetzte*, *Passende Unternehmenskultur* und *Schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten*. Für die Generation Y ist die Reihenfolge wie folgt: *Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung*, *Gute Vorgesetzte*, *Schnelle*

TABELLE 10: WICHTIGKEITSBESTIMMUNG UND RANGFOLGEBESTIMMUNG

Wichtigkeitsbestimmung										
Rang	Attribute	Gen X		Gen Y		Welch-Test			H0 ablehnen?	
		Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert	Standardabweichung	t-Wert	Freiheitsgrade	kritischer t-Wert (Talpha/2)		kritischer t-Wert (-Talpha/2)
1	Gute Vorgesetzte	4,423728814	0,621549505	4,055449331	0,741996852	4,224301011	77,92455669	2,286077568	-2,286077568	ja
2	Angemessene Vergütung	4,118644068	0,64553495	4,112810707	0,692521862	0,065300776	73,8996186	2,28857464	-2,28857464	nein
3	Passende Unternehmenskultur	4,084745763	0,726069617	3,936902486	0,842953417	1,457178316	76,78214201	2,286676722	-2,286676722	nein
4	Viele Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten	4,06779661	0,739627278	4,095602294	0,733985976	-0,273949683	71,50498245	2,289930854	-2,289930854	nein
5	Positive Unternehmenssituation	4	0,781133466	4,015296367	0,772959716	-0,142737201	71,42448602	2,289930854	-2,289930854	nein
6	Sinnhaftigkeit der Arbeit	4,06779661	0,806533809	4,040152964	0,848885666	0,248215222	73,275101	2,28857464	-2,28857464	nein
7	Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung	4	0,870988341	3,659655832	0,845790498	2,853515526	70,90701831	2,290638629	-2,290638629	ja
8	Angemessene Arbeitszeit	3,881355932	0,78969103	3,726577438	0,81872316	1,421761204	72,79978447	2,289243138	-2,289243138	nein
9	Förderung der Work-Life-Balance	3,779661017	0,891875138	3,866156788	0,84716224	-0,709690156	70,32674714	2,290638629	-2,290638629	nein
10	Positives Unternehmensimage	3,457627119	0,750219138	3,275334608	0,875761099	1,737622716	77,00057791	2,286077568	-2,286077568	nein
11	Schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	3,084745763	0,772102718	3,518164436	0,8933331444	-4,018997191	76,64648458	2,286676722	-2,286676722	ja

Rangfolgebestimmung										
Rang	Attribute	Gen X		Gen Y		Welch-Test			H0 ablehnen?	
		Mittelwert	Standardabweichung	Mittelwert	Standardabweichung	t-Wert	Freiheitsgrade	kritischer t-Wert (Talpha/2)		kritischer t-Wert (-Talpha/2)
1	Angemessene Vergütung	8,625	2,308580831	8,372173913	2,370828367	0,7952229282	72,50821678	2,289243138	-2,289243138	nein
2	Viele Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten	6,530612245	2,814412615	7,387610619	2,86582742	-2,213081776	72,25224804	2,289243138	-2,289243138	nein
3	Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung	8,431034483	2,596300127	7,382042254	2,891359393	2,906754478	75,20116769	2,287292163	-2,287292163	ja
4	Sinnhaftigkeit der Arbeit	6,916666667	3,009441408	6,632867133	3,247227592	0,681012078	74,09420843	2,287924565	-2,287924565	nein
5	Gute Vorgesetzte	7,821428571	2,19177921	6,322183099	2,572422082	4,888058884	77,21939062	2,286077568	-2,286077568	ja
6	Angemessene Arbeitszeit	6,188679245	3,22881619	5,961335677	2,995639256	0,516346467	69,73805018	2,291367352	-2,291367352	nein
7	Förderung der Work-Life-Balance	6,019230769	3,121653563	5,808435852	2,955098098	0,494298472	70,23988314	2,290638629	-2,290638629	nein
8	Positive Unternehmenssituation	5,64	2,919043735	5,32513181	2,846065549	0,787396003	71,01618407	2,289930854	-2,289930854	nein
9	Passende Unternehmenskultur	2,298698241	2,298698241	5,159929701	2,849649842	-8,826324298	79,58819364	2,284925606	-2,284925606	ja
10	Schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten	3,354166667	2,245464301	5,168717047	3,17721952	-5,606206326	86,66677223	2,28132282	-2,28132282	ja
11	Positives Unternehmensimage	3,36	2,537554664	2,959578207	2,305103912	1,159312319	69,23432305	2,291367352	-2,291367352	nein

Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten, Passende Unternehmenskultur. Es kann also eine leicht andere Reihenfolge für beide Generationen vorgefunden werden.

Die Rangfolgebestimmung zeigt, dass die Antworten konsistent zur Wichtigkeitsbestimmung gegeben wurden. Die Attribute *Flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung, Gute Vorgesetzte und Schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten* finden sich auch hier unter den signifikant verschiedenen Arbeitgeberattraktivitätsattributen.

6.2.4 Weitere Ergebnisse

Des Weiteren wurde die Generation Y nach ihrer Selbsteinschätzung im Hinblick auf ihren Status als High-Potential oder Nicht-High-Potential befragt. Die Analyse der Daten hat folgendes ergeben:

High-Potentials, identifiziert durch den High-Potential Indikator, haben sich zu $\frac{3}{4}$ als ebensolche eingeschätzt. $\frac{1}{4}$ der Samplegruppe haben sich folglich unterschätzt.

Die Selbsteinschätzung der Nicht-High-Potentials hingegen zeigt eine fast ausgeglichene Verteilung. Circa die Hälfte hat sich richtig eingeschätzt. Die andere Hälfte stuft sich als High-Potential ein, ohne den Kriterien des High-Potential Indikators zu entsprechen.

7. Diskussion

Grundsätzlich stehen die Ergebnisse der Datenauswertung größtenteils mit den Erkenntnissen der wissenschaftlichen Literaturrecherche im Einklang. Die in Kapitel 5 abgeleiteten Hypothesen zu den Samplegruppen der Generation X und der High-Potentials der Generation Y werden in ihrer Mehrzahl durch die Auswertung der Umfragedaten gestützt. Darüber hinaus zeigt der replizierende Teil der Forschungsarbeit, der die Arbeitgeberattraktivitätsattribute betrifft, hohe Kongruenz mit den Ergebnissen bisheriger wissenschaftlicher Untersuchungen. Erwähnenswert sind außerdem die demografischen Merkmalsausprägungen der Umfrageteilnehmer. So steht der höhere Ausbildungsstand der Generation Y im Vergleich zur Generation X im Einklang mit dem allgemeinen Trend steigender

Hochschulabsolventen. Generation X weist 13% weniger Akademiker auf als Generation Y. Diese Entwicklung spiegelt sich auch in den offiziellen Zahlen des IAB wider (IAB, 2002) und trägt zum vermehrten Wettbewerb unter Studierenden bei.

Um in der großen Masse der Absolventen besonders hervorzustechen und sich von anderen Mitbewerbern auf dem Arbeitsmarkt abzusetzen, müssen Studierende nicht nur herausragende akademische Leistungen aufzeigen, sondern mit einer Vielzahl von Praktika, außeruniversitärem und sozialem Engagement aufwarten. Das Beherrschen von zwei weiteren Sprachen neben der Muttersprache wird dabei oftmals vorausgesetzt. Diese Anforderungen spiegeln sich im High-Potential-Indikator wider, welcher in der Generation Y circa 5 – 10% der Teilnehmer als ebensolche identifiziert hat. Über die Repräsentativität kann keine Aussage getroffen werden, da keine offiziellen Daten zum Anteil von High-Potentials am Gesamtsample der Generation Y vorhanden sind. Jedoch kann angenommen werden, dass ein geringer Anteil an der Gesamtbevölkerung zu den zukünftigen Top Talenten gehört und dementsprechend ein Anteil von 5-10% die Bevölkerung recht gut abbildet.

Einschränkungen der Auswertbarkeit haben sich für die Gruppe der High-Potentials der Generation X ergeben. Das kann zum einen der Größe der Samplegruppe der Generation X geschuldet sein und zum anderen der möglicherweise unzureichenden Anwendbarkeit des High-Potential-Indikators auf diese Altersgruppe. Eine weitergehende Untersuchung, der Merkmale von High-Potentials der Generation X und der Unterschiede zu Potentialträgern der Generation Y, wird als neues Forschungsfeld aufgeworfen.

Die Ergebnisse dieser Arbeit müssen generell unter Berücksichtigung verschiedener Einschränkungen betrachtet werden. Beispielsweise ist es trotz Befragung einiger großer Unternehmen möglich, dass andere Firmen andere Herangehensweisen bei der Selektierung von High-Potentials haben, als mit dem High-Potential Indikator angenommen. Die Datenanalyse weist ebenfalls Limitierungen auf. Die Nutzung von Intervallvariablen führt zu sehr hohen Varianzen, die eine Erklärung der Grundgesamtheit erschweren. Des Weiteren

musste die obere Intervallgrenze nachträglich auf 80 Stunden pro Woche festgesetzt werden, da ein offenes Intervall als Antwortmöglichkeit im Fragebogen an dieser Stelle vorgegeben war. Dies kann zu unsauberer Ergebnissen geführt haben. Weil diese Antwortmöglichkeit nur von wenigen Teilnehmern gewählt wurde, ist diese Einschränkung zu vernachlässigen. Ein weiterer Faktor ist, dass die Umfrage nur einmalig und nicht mit Zeitreihendaten durchgeführt wurde, sodass, wie bei vielen anderen Studien auch (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010; Otto & Remdisch, 2015) Generationeneffekte nicht klar von Alterseffekten getrennt werden können. Darüber hinaus ist die Generalisierbarkeit der Ergebnisse, auf die Grundgesamtheit aufgrund der Ziehung einer Gelegenheitsstichprobe relativ gering. Unter diesen Limitationen werden die folgenden Aussagen getroffen.

Die Auswertung der Hypothesen bestätigt die vermutete, sich verändernde *Arbeitsbereitschaft* von High-Potentials der Generation Y. Diese Gruppe von Arbeitnehmern ist bereit, am Anfang ihrer beruflichen Laufbahn mehr Zeit in ihre Arbeit zu investieren als für den Zeitraum nach fünf Jahren Berufserfahrung. Arbeitnehmer der Generation X zeigen hingegen eine konstante *Arbeitsbereitschaft* für den gesamten Verlauf ihrer Karriere auf. Bezieht man den Einfluss der Zukunftserwartung auf die *Arbeitsbereitschaft* bei der Betrachtung mit ein, so zeigt sich für beide Gruppen, dass deren *Arbeitsbereitschaft* in den ersten fünf Jahren ihres Berufslebens von ihren Erwartungen über die Zukunft ungefähr gleich stark beeinflusst wird.

Als Erklärung der sinkenden zukünftigen *Arbeitsbereitschaft* von High-Potentials der Generation Y mag also die Vermutung herangezogen werden, dass diese zu Beginn ihrer Karriere, wenn noch keine Kinder oder ein fester Partner vorhanden sind, bereit sind mehr Zeit zu investieren, um sich zu einem späteren Zeitpunkt im Beruf zurücknehmen zu können.

Diese Vermutung steht im Einklang mit den Ergebnissen der Arbeitgeberattraktivitätsattribute. So zeigt sich für die Gruppe der Generation Y eine erhöhte Präferenz für das Attribut *Viele Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten*, wohingegen die Generation X dem Attribut nur eine mittlere Wichtigkeit zuschreibt. Zu diesem Ergebnis gelangen auch Ng, Schweitzer,

& Lyons (2010). *Möglichkeiten zur Weiterentwicklung* wurde von der Generation Y bei der Bewertung von 16 Attributen anhand einer 5-Punkt-Likert Skala im Durchschnitt am höchsten bewertet. *Gute Lernmöglichkeiten bzw. die Möglichkeit neue Fähigkeiten entwickeln zu dürfen* findet sich an vierter Stelle. Es lässt sich vermuten, dass die junge Generation, die sich noch in der Ausbildung oder am Anfang ihrer Karriere befindet, über den Aufbau von Kompetenzen eine effizientere Arbeitsweise ausbilden möchte, die wiederum zu geringeren Arbeitszeiten in der Zukunft führen kann. Die Präferenz von *schnellen Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten*, im Vergleich zur Generation X bestätigen ebenfalls den Wunsch nach Weiterentwicklung der Generation Y. In diesem Kontext ist die Einschränkung zu beachten, dass die Wahrnehmung des Attributs von Millennials als relativ unwichtig im Vergleich zu anderen Arbeitgeberattraktivitätsattributen gesehen wird. Die gesunkene Bereitschaft, die Karriere an erste Stelle zu setzen und der damit einhergehende, erhöhte Wunsch nach Freizeit wurde bereits durch die Erhebungen von PwC et al. (2013) und Twenge et al. (2010) für die Generation Y identifiziert.

Arbeitnehmer der Generation X sind hingegen von ihren Erfahrungen in Zeiten eines rückläufigen Wirtschaftswachstums geprägt. Für diese Arbeitnehmergruppe zeigt sich noch ein traditionelleres Bild der Rollenverteilung mit dem Mann als Hauptnährer der Familie (Hoobler, Wayne, & Lemmon, 2009). So mag dieses Rollenverständnis einen Beitrag zur Erklärung der konstanten *Arbeitsbereitschaft* für den gesamten Verlauf der Karriere liefern. Mitarbeiter der Generation X scheinen Sicherheit in ihrem Arbeitsumfeld zu präferieren. So zeigen die Studien von Twenge et al. (2010) und Otto & Remdisch (2015), dass Geld dieser Mitarbeitergruppe einen hohen Nutzen stiftet. Des Weiteren ergeben diese Arbeiten, dass der Generation X eine stabile finanzielle Situation des Arbeitgebers wichtig ist. PwC et al. (2013) identifiziert ebenfalls die Attribute *Kontrolle über die Arbeit* und *Zufriedenheit mit dem Lohn* als ausschlaggebende Faktoren für diese Generation, um in einem Unternehmen zu bleiben. Die Ergebnisse der vorliegenden Bachelorarbeit bestätigen dies. *Gute Vorgesetzte* und *Angemessene Vergütung*

nehmen für die ältere Generation den höchsten Rang ein und unterstreichen somit das Bild einer sicherheitsaffinen, traditionellen Generation X.

An dieser Stelle sei jedoch darauf hingewiesen, dass die Generationen sich hinsichtlich ihrer präferierten Arbeitgeberattraktivitätsattribute kaum unterscheiden. Die Generation Y empfindet ebenfalls *Angemessene Vergütung* und *Gute Vorgesetzte* als sehr wichtig. Ng, Schweitzer, & Lyons (2010) finden in der in Kapitel 3.2 besprochenen Studie ebenfalls heraus, dass *Gute Vorgesetzte* als sehr wichtig eingeschätzt werden, wohingegen einem *hohen ersten Gehalt* eine eher mittlere Wichtigkeit zugeordnet wird. Bei einer weiteren Befragung mit einer 5-Punkt-Likert Skala von Otto und Remdisch (2015) ergibt sich, dass die Generation Y, relativ zu anderen Attributen, einen hohen Arbeitslohn als weniger wichtig sehen. Die Differenzen der Ergebnisse können damit zusammenhängen, dass in allen Fällen leicht unterschiedliche Attribute verwendet wurden. *Angemessene Vergütung* wird gegebenenfalls als wichtiger eingestuft als ein *hoher Arbeitslohn* (Otto & Remdisch, 2015) oder ein *hohes erstes Gehalt* (Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010), sodass davon ausgegangen werden kann, dass die vorliegenden Ergebnisse eine Daseinsberechtigung aufweisen.

Auf den letzten Rängen der Wichtigkeitsbestimmung, finden sich, wie bei der Rangfolgebestimmung, bei beiden Generationen die Attribute *Schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten* und *Positives Unternehmensimage*. Dies bestätigen auch Ng et al. (2010) und Otto und Remdisch (2015).

Zusammenfassend zeigt sich für die Beantwortung der Frage, nach der Attraktivität eines Arbeitgebers für die verschiedenen Generationengruppen, ein relativ einheitliches Bild. Es kann also kaum von Unterschieden zwischen den Generationen in den Wünschen an den Arbeitgeber gesprochen werden. Siehe hierfür auch Metzler et al. (2014), Otto und Remdisch (2015) sowie PwC et al. (2013). Vielmehr scheinen bestimmte Attribute gleichermaßen für Generation X und Y von großer oder geringer Bedeutung zu sein. Es sind Nuancen, in denen sich die Ansprüche von Generation X und Y unterscheiden. Work-Life Balance, als ultimatives Schlagwort für die Generation Y, lässt sich in seiner Wichtigkeit durch die vorliegende Untersuchung nicht bestätigen. Damit wird das Ergebnis anderer

wissenschaftlicher Studien repliziert (PwC, University of Southern California, & London Business School, 2013; Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010).

Dies steht im Gegensatz zur von den Medien aufgestellten Behauptung, dass die Generationen sich in ihren Arbeitgeberpräferenzen stark unterscheiden.

Eine Behauptung, die sich in der Populärliteratur immer wieder anfinden lässt, ist, dass die Generation Y fauler sei als ältere Generationen. Auf den ersten Blick bestätigt die getätigte Erhebung die Aussage, da die Generation X, mit 40,08 Stunden durchschnittlich pro Woche im Zeitraum Z1 mehr arbeitet als die Generation Y (38,84 Stunden). Dieser Unterschied ist in seiner Bedeutung allerdings zu relativieren, da sich die Mehrzahl der Umfrageteilnehmer der Generation Y noch in der Ausbildung befindet und als Arbeitszeit ihre Zeitinvestition in ihre Ausbildung und Nebenjobs angegeben hat. Es war zu erwarten, dass diese geringer ausfallen würde als die investierte Arbeitszeit von Berufstätigen. Um eine fundierte Aussage über die Behauptung treffen zu können, müsste in weiteren Forschungsvorhaben ein Großteil der befragten Generation Y bereits im Beruf tätig sein. PwC et al. (2013), deren befragte Teilnehmer alle beruflich tätig sind, finden in ihrer Erhebung „Nextgen – A global generational study“ heraus, dass sich die Arbeitszeit von Millennials nicht von der Arbeitszeit anderer Generationen unterscheidet. Metzler et al. (2014), die in ihrer Studie ebenfalls den Berufsstatus untersuchten, identifizieren ebenfalls keine Unterschiede in der tatsächlichen Arbeitszeit, nachdem soziodemografische Faktoren miteinbezogen wurden, sodass im Großen und Ganzen nicht davon gesprochen werden kann, dass die ältere Generation weniger faul sei als die jüngere.

Die Hypothesen 3 und 4, welche die *Arbeitsbereitschaft* der Generation X und Y in den ersten und nach den ersten fünf Jahren ihres Berufslebens vergleichen, kommen ebenfalls zu dem Ergebnis, dass sich die *Arbeitsbereitschaften* der Generationen in unterschiedlichen Zeitpunkten ihres Arbeitslebens nicht signifikant voneinander unterscheiden. Eine weitere intergenerationale Gemeinsamkeit zeigt sich darin, dass eine *angemessene Arbeitszeit* von beiden Generationen weder als besonders wichtig noch als besonders unwichtig empfunden wird. Die gefundenen

Unterschiede zwischen den Generationen sind in ihrem Ausmaß also weitaus kleiner als vermeintlich angenommen und von den Medien suggeriert.

Zeigen sich Unterschiede, so sind diese eher gradueller Art. High-Potentials der Generation Y erwarten für die ersten fünf Jahre ihres Berufslebens durchschnittlich mehr arbeiten zu müssen (Hypothese 2) als es Arbeitnehmer der Generation X für sich erwartet haben. Dies spiegelt den Einfluss der sinkenden *Arbeitsbereitschaft* im Laufe der Karriere für die Gruppe der High-Potentials wider. Möglicherweise wird von High-Potentials der Generation Y vermutet, dass ihr Arbeitgeber ihre sich im Zeitablauf verändernde *Arbeitsbereitschaft* vorhersieht und ihnen mit einer hohen Arbeitsbelastung und damit einhergehend schnellen Aufstiegschance am Anfang ihrer Karriere entgegenkommt.

Bei Vergleich der erwarteten Arbeitsbelastung zwischen High-Potentials und Nicht-High-Potentials der Generation Y, zeigt sich, dass erstere überdurchschnittlich viel im Vergleich zum Gesamtgenerationenmittelwert erwarten, arbeiten zu müssen, wohingegen die Erwartungshaltung der zweiten Gruppe ist, unterdurchschnittlich viel Arbeitszeit investieren zu müssen. Betrachtet man des Weiteren die Auswertung der Selbsteinschätzung als Top-Talent, so zeigen High-Potentials eine weitaus höhere Sensibilität gegenüber ihrem Potential. Sie wissen oftmals den Wert ihrer Fähigkeiten richtig einzuschätzen und werden vermutlich mit gesteigertem Selbstbewusstsein Arbeitgebern gegenüberzutreten. Dies steht in Übereinstimmung mit der höheren erwarteten Arbeitszeit für High-Potentials, da davon ausgegangen werden kann, dass „Sprungbrett-Positionen“¹⁷ häufig mit höherer Zeitinvestition verbunden sind.

Die, in dieser Arbeit gestellten Hypothesen, welche sich mit dem Unterschied der Veränderung der *Arbeitsbereitschaft* im Laufe des Lebens zwischen Generationen beschäftigen, bilden ein neues Forschungsergebnis ab. Um die hier gefundenen Ergebnisse zu stärken, sollten diese mit einem größeren Sample mit mehr

¹⁷ Unter Sprungbrett-Positionen versteht man Positionen in einem Unternehmen, welche ihre Inhaber auf Aufgaben als zukünftige Führungskraft vorbereiten beziehungsweise sie hierfür qualifizieren. Beispielsweise eine Position als Vorstandsassistenten.

Teilnehmern aus der Generation X, repliziert werden und die oben genannten Limitierungen angepasst werden.

8. Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die populärliterarische Proklamation der intergenerationalen Differenzen nur in bedingtem Maße eine Daseinsberechtigung aufweist. Unterschiede sind zwar auffindbar, jedoch nur in geringer Ausprägung. Hierzu zählt die gesunkene *Arbeitsbereitschaft* für den Zeitraum nach fünf Jahren im Berufsleben der Generation Y. Vor allem Firmen, die vorrangig High-Potentials rekrutieren, sollten diese Veränderung im Blick haben, um im War for Talents bestehen und Talente langfristig binden zu können. Die Notwendigkeit einer radikalen Umstrukturierung ganzer Unternehmen, bedingt durch vermeintlich große und vielseitige Generationenunterschiede, sollte sich auf eine wissenschaftliche Basis stützen. Da die Wissenschaft jedoch in jüngster Zeit nur geringfügige intergenerationale Unterschiede gefunden hat, scheint eine komplette Neuausrichtung des Arbeitgeberprofils überstürzt zu sein.

Der meinungsbildende Einfluss der Populärliteratur in Hinblick auf die Anforderungen, die heutige Arbeitnehmer an ihren Beruf stellen ist allerdings nicht zu unterschätzen. Es ist möglich, dass sich durch die in den Medien verbreiteten Ideen über die einzelnen Generationen bestimmte Stereotypen in den Köpfen der Menschen gebildet haben, sodass eine Diskrepanz zwischen tatsächlichen Unterschieden und vermeintlich wahrgenommenen Unterschieden besteht.

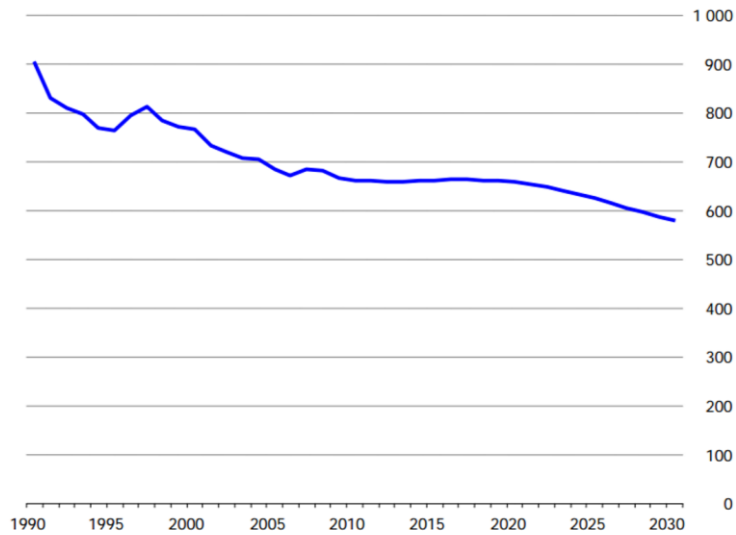
Um eine fundierte Aussage für einzelne Unternehmen mit vermeintlichen Generationenproblematiken, treffen zu können, bedarf es unternehmensinterner, wissenschaftlich durchgeführter Studien.

Eine gesamtwirtschaftliche Aussage über Generationenunterschiede scheint im Hinblick auf den aktuellen Forschungsstand nicht möglich. Im Gegenteil kann am ehesten von Generationengemeinsamkeiten gesprochen werden. Diese Erkenntnis soll zum Diskurs zwischen den Generationen und zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern anregen, sowie auf gesellschaftliche Stereotypen aufmerksam machen.

9. Anhang

ANHANG 1: LEBENDGEBORENE IN DEUTSCHLAND (STATISTISCHE ÄMTER DES BUNDES UND DER LÄNDER, 2011)

Abbildung 1 Lebendgeborene in Deutschland¹
in 1 000



¹ Ab 2009 Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung).

ANHANG 2: BESTIMMUNGSFAKTOREN VON EINSTELLUNGEN UND ARBEITSMARKTERGEBNISSEN (BLINDER-OAXACA-ZERLEGUNG)
(METZLER, WERNER, & ZIBROWIUS, 2014)

	ZUFRIEDENHEIT MIT			ARBEITSZEIT			BEREITUNG					
	Leben allgemein	Arbeit	Freizeit	Sorge um Arbeitsplatz	Tatsächlich	Vereinbart	Leben allgemein	Arbeit	Freizeit			
Unberichtigte Differenz ΔGen	-0,050 (0,047)	-0,053 (0,059)	0,138* (0,068)	0,017 (0,014)	1,042*** (0,279)	1,111*** (0,200)	-0,024 (0,285)	0,362 (0,483)	-0,649 (0,725)	1,369 (2,453)	-0,073 (0,827)	-0,980** (0,321)
Gesamter erklärter Teil	-0,015 (0,019)	-0,006 (0,026)	-0,055 (0,028)	0,045*** (0,007)	1,116*** (0,172)	0,997*** (0,059)	0,000 (0,001)	0,008 (0,001)	-0,001 (0,003)	0,008 (0,013)	0,002 (0,004)	-0,000 (0,003)
Gesamter unerklärter Teil	-0,035 (0,049)	-0,047 (0,061)	0,193** (0,068)	-0,028* (0,014)	-0,074 (0,207)	0,114 (0,116)	0,028 (0,065)	-0,099 (0,087)	-0,259** (0,089)	0,020 (0,255)	-0,185 (0,172)	-0,028 (0,113)
Erklärter Teil	0,002 (0,003)	0,001 (0,003)	0,000 (0,001)	-0,000 (0,000)	0,005 (0,004)	-0,001 (0,003)	0,118* (0,051)	0,026 (0,073)	0,024 (0,074)	0,396 (0,337)	0,492 (0,264)	-0,050 (0,102)
Körperliche Behinderung	0,005 (0,005)	0,013* (0,006)	0,005 (0,005)	-0,004* (0,002)	0,109* (0,047)	0,022 (0,014)	0,063 (0,034)	0,052 (0,046)	0,077 (0,062)	-0,403* (0,184)	-0,285* (0,114)	-0,105 (0,086)
Geschlecht	0,003 (0,003)	0,001 (0,003)	-0,011* (0,005)	0,002 (0,001)	-0,014 (0,010)	-0,004 (0,005)	-0,024 (0,095)	-0,067 (0,113)	-0,062 (0,170)	-0,056 (0,483)	0,300 (0,419)	-0,528** (0,200)
Nationalität	0,003 (0,004)	0,001 (0,007)	-0,011* (0,007)	0,002 (0,002)	-0,014 (0,181)	-0,004 (0,162)	0,003 (0,020)	-0,004 (0,030)	0,020 (0,031)	0,007 (0,088)	0,053 (0,052)	0,042 (0,051)
Art des Jobs (Vollzeit/ Teilzeit)	0,004 (0,004)	0,018** (0,007)	-0,023** (0,007)	0,007** (0,002)	1,195*** (0,181)	0,943*** (0,162)	2,072 (1,947)	0,222 (2,589)	3,313 (2,578)	-9,699 (8,871)	7,586 (5,670)	13,334*** (3,514)
Berufsbildung	-0,017** (0,006)	-0,006 (0,008)	0,004 (0,010)	0,003 (0,002)	-0,056 (0,034)	0,016 (0,020)	0,062 (0,069)	0,065 (0,091)	0,065 (0,101)	0,007 (0,019)		
Familienstand	0,026** (0,008)	0,018 (0,010)	-0,035** (0,012)	0,000 (0,002)	0,048 (0,038)	-0,005 (0,019)	-0,041 (0,046)	-0,024 (0,061)	-0,033 (0,079)	0,023 (0,271)	-0,423 (1,235)	0,168 (0,091)
Anzahl Kinder im Haushalt	-0,015** (0,005)	-0,007 (0,005)	-0,034*** (0,008)	0,004** (0,001)	-0,004 (0,016)	0,003 (0,009)	0,106 (0,105)	0,025 (0,136)	0,203 (0,132)	-0,330 (0,638)	-0,457 (0,596)	-0,240 (0,134)
Alter (quadratisch)	0,007 (0,005)	0,008 (0,006)	0,025** (0,008)	0,002 (0,002)	-0,122*** (0,031)	-0,005 (0,016)		0,144 (0,082)		0,023 (0,025)	-0,218 (0,163)	0,008 (0,082)
Haushaltsinkommen nach Staat	0,008 (0,004)	0,005 (0,003)	0,008 (0,004)	-0,001 (0,001)								
Differenz tats./ Wunscharbeitszeit		-0,008 (0,014)		0,000 (0,003)								
Unternehmensgröße		0,001 (0,004)		-0,001 (0,001)								
Branchen		0,001 (0,005)		0,005* (0,002)								
Betriebszugehörigkeitsdauer		0,001 (0,007)		0,002 (0,004)								
Art des Jobs (Typ)		-0,021** (0,007)		0,009 (0,011)								
Art des Jobs (Beruf)												
Regionale Arbeitslosenquote		-0,019* (0,008)		0,016*** (0,012)								
Bundesländer		0,001 (0,006)		0,002 (0,006)								
Konstante		-2,999 (2,055)		-2,892 (2,755)								
Anzahl der Beobachtungen		21.431		21.111		21.290		21.664		19.242		21.916

***, **, * Signifikant auf 10-, 5- und 1-Prozentniveau.
Standardabweichung in Klammern.

ANHANG 3: DIMENSIONEN, INDIKATOREN UND EINZELITEMS (RUTHUS, 2013)

	Dimension	Indikator	Einzelitems	
Konstrukt: Arbeitgeberattraktivität	Basis- bedürfnisse	Vergütung	- Bezahlung - Sozialleistungen	- Zusatzleistungen
		Unternehmens- situation	- Wirtschaftlichkeit des Unternehmens	- Sicherheit des Arbeitsplatzes
		Gesunde Arbeits- bedingungen	- Körperliche Unversehrtheit	- Psychische Belastung
		Familien- freundlichkeit	- Kinderbetreuung	- Elternzeitprogramme
		Strukturelle Anforderungen	- Standort	-Notwendigkeit von Umzügen
		Work-Life-Balance	- Überstunden - Wochenendarbeit - Dienstreisen	- Flexible Arbeitszeitmodelle - Entgrenzung von Arbeit und Privatleben
	Soziale Bedürfnisse	Vorgesetzter	- Interesse an der Person - Motivation - Feedback/ Rückmeldung	- Klare Zielsetzung - Unterstützung
		Unternehmens- kultur	- Offene Kommunikation - Internes Unternehmertum	- Betriebsklima
		Soziale Beziehungen	- Teamwork - Networking	- Vertrauen zu Kollegen
		Unternehmens- image	- Ansehen und Prestige - Gesellschaftliches Engagement	- Verantwortungsvoller Ressourcenumgang
		Arbeitsumfeld	- Entscheidungsfreiheit - Moderne Technologien	- Transparente Regelwerke/ Richtlinien - Eindeutige Verantwortlichkeiten
		Anerkennung	- Lob und Wertschätzung	- Finanzielle Beteiligung
	Wachstums- bedürfnisse	Arbeitsaufgabe	- Interessante Tätigkeit - Wechselnde Aufgaben	- Internationale Arbeitseinsätze - Selbstbestimmtheit
		Entfaltungs- & Entwicklungs- möglichkeiten	- Neues Wissen aneignen - Bezuschussung von Weiterbildung - Sabbatical	- Zugang zu verschiedenen Lernmöglichkeiten - Vielfalt an Weiterbildungs- möglichkeiten
		Karriere-, Laufbahnplanung	- Aufstiegsmöglichkeiten - Schnelle Karriere	- Coaching & Mentoring- Programme - Fach- und Projektlaufbahnen
		Verantwortung	- Führungsverantwortung	- Projektverantwortung
		Sinnstiftung	- Übereinstimmung eigener und Unternehmenswerte	- Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebers

ANHANG 4: BESTIMMUNG DER ATTRIBUTECLUSTER

Attribute	PWC	Ng et al.	Otto und Remdich	Metzler et al	Twenge et al.	Julia Ruthus
Arbeitszeit	x			x		
Flexible und freie Arbeitszeiten/Arbeitsplatzgestaltung	x		x			x
Betriebszugehörigkeitsdauer/ Langfristiger Verbleib im Unternehmen	x		x	x		
Bevorzugte Medien für Karrieregespräche	x					
Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten: Neues Wissen aneignen, Bezuschussung von Weiterbildung, Sabbatical, Zugang zu verschiedenen Lernmöglichkeiten, Vielfalt an Weiterbildungsmöglichkeiten: Weiterentwicklungsmöglichkeiten, Gute Trainingmöglichkeiten/Weiterentwicklung von neuen Fähigkeiten/ Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten	x	x	x	x	x	x
Gehalt/Bezahlung/Geld/Vergütung/Lohn/Zusatzleistungen/Sozialleistungen/Extrinsische Belohnung, Status	x	x	x	x	x	x
Unternehmenssituation: Wirtschaftlichkeit des Unternehmens, Sicherheit des Arbeitsplatzes, Jobsicherheit, Gute Produkte und Leistungen des Unternehmens, Positive finanzielle Situation des Unternehmens, Innovatives Unternehmen, Klare Vision der Unternehmensleitung für langfristigen Erfolg, Organisation nimmt eine führende Rolle in ihrem Bereich ein.		x	x			x
Karriere- und Laufbahnplanung: Schnelle Karriere/ Coaching und Mentoringprogramme/ Fach- und Projektlaufbahnen/ Beförderungsmöglichkeiten/Aufstiegsmöglichkeiten/Akzeptanz eines Jobs, der nicht ideal, aber ein guter Start für die Karriere ist/ Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten/Transparenz über Karriere- und Beförderungsmöglichkeiten, Karriere an erster Stelle	x		x			x

Work-Life Balance: Überstunden, Wochenendarbeit, Dienstreisen, Entgrenzung von Arbeit und Privatleben, Gesunde Arbeitsbedingungen: Körperliche Unversehrtheit, Psychische Belastung, Guter Gesundheits- und Nebenleistungsplan, Akzeptable Arbeitsbelastung, Familienfreundlichkeit: Kinderbetreuung, Elternzeitprogramme	x	x	x	x		x
Strukturelle Anforderungen: Standort, Notwendigkeit von Umzügen		x	x			x
Vorgesetzter: Interesse an der Person, Klare Zielsetzung, Motivation, Feedback, Rückmeldung, Unterstützung, Nette Vorgesetzte, Wertschätzung, Anerkennung, Lob	x	x				x
Unternehmenskultur: Offene Kommunikation, Betriebsklima, Internes Unternehmertum, Innovationskultur, Hierarchische Strukturen, Soziale Beziehungen: Teamwork, Vertrauen zu Kollegen, Networking, Soziale Belohnung: Interpersonelle Beziehungen auf der Arbeit, Nette Arbeitskollegen, Arbeitsumfeld, Entscheidungsfreiheit, Entscheidungsfreiheit bei der Arbeit, Transparente Regelwerke/Richtlinien, Moderne Technologien, Eindeutige Verantwortlichkeiten,	x	x	x		x	x
Unternehmensimage: Ansehen und Prestige, Gesellschaftliches Engagement, Verantwortungsvoller Ressourcenumgang, Ruf des Unternehmens als guter Arbeitgeber, Verpflichtung zu sozialer Verantwortung, Starke Verpflichtung zu Arbeitnehmerdiversität . Übereinstimmung eigener und Unternehmenswerte, Identifikation mit den Zielen des Arbeitgebers		x	x			x
Sinnvolle Arbeitsaufgabe: Internationale Arbeitseinsätze, Auslandseinsätze Selbstbestimmtheit, Wechselnde Aufgaben, Interessante Tätigkeit, Kontrolle über die Arbeit, Möglichkeit sich einzubringen, Möglichkeiten einen persönlichen Einfluss zu haben, Vielfältigkeit der Arbeit, Herausfordernde Arbeit und Tätigkeit, Möglichkeit kreativ zu sein	x	x	x	vielleicht in Arbeitszufriedenheit beinhaltet	x	x
Soziale Verantwortung: Soziale Belohnung, anderen helfen, Mehrwert für Gesellschaft leisten, Möglichkeiten haben soziale Verantwortung zu übernehmen.		x			x	
Verantwortung: Führungsverantwortung, Projektverantwortung						x
Freizeit, Zufriedenheit mit Freizeit				x	x	

ANHANG 5: FRAGEN, AUSFÜLLANWEISUNGEN UND HILFSTEXTE

#	Frage	Ausfüllanweisung	Hilfstext	Antwortoption
1	Anfangsseite			
2	Welches Geschlecht haben Sie?	Bitte klicken Sie die auf Sie zutreffende Antwort an.		Weiblich / Männlich
3	In welchem Jahr wurden Sie geboren?	Bitte geben Sie Ihr Geburtsjahr als 4-stellige Jahreszahl an.	z.B.: 2015	Offenes Textfeld
4	Welchen Beziehungsstatus haben Sie?	Bitte wählen Sie die auf Sie zutreffende Antwort aus.		Ledig / In einer festen Beziehung / Verheiratet / Geschieden
5	Haben Sie Kinder?			Ja / Nein
6	Wie viele Kinder haben Sie?			1 Kind / 2 Kinder / 3 Kinder / 4 Kinder / mehr als 4 Kinder
7	Welchen Berufsstatus haben Sie?	Bitte wählen Sie die auf Sie zutreffende Antwort aus.	- Zur Kategorie "in Ausbildung" gehören Sie, wenn Sie Schüler, Auszubildender oder Student sind. - Zur Kategorie "hauptberuflich erwerbstätig" gehören Sie, wenn Sie Ihre Berufsausbildung bereits abgeschlossen haben und hauptberuflich arbeiten. - Zur Kategorie "arbeitsuchend" gehören Sie, wenn Sie sich weder "in Ausbildung" befinden, noch "hauptberuflich erwerbstätig" sind.	in Ausbildung / hauptberuflich erwerbstätig / arbeitsuchend
8	Stellen Sie sich vor Sie stünden kurz vor ihrem berufsqualifizierenden Abschluss. Was wären Sie bereit in den ersten 5 Jahren ihres Berufslebens, durchschnittlich pro Woche, an Arbeitszeit zu investieren?			weniger als 20 Stunden pro Woche / 20 - 37 Stunden pro Woche / 37 - 50 Stunden pro Woche / 50 - 60 Stunden pro Woche / mehr als 60 Stunden pro Woche
9	Stellen Sie sich vor Sie stünden kurz vor ihrem berufsqualifizierenden Abschluss. Was denken Sie wieviel Arbeitszeit Sie tatsächlich pro Woche in den ersten 5 Jahren ihres Berufslebens investieren werden müssen?			weniger als 20 Stunden pro Woche / 20 - 37 Stunden pro Woche / 37 - 50 Stunden pro Woche / 50 - 60 Stunden pro Woche / mehr als 60 Stunden pro Woche
10	Wie viele Arbeitsstunden pro Woche investieren Sie insgesamt im Durchschnitt in Ihre Ausbildung und Nebenjobs?			weniger als 20 Stunden pro Woche / 20 - 37 Stunden pro Woche / 37 - 50 Stunden pro Woche / 50 - 60 Stunden pro Woche / mehr als 60 Stunden pro Woche
11	Stellen Sie sich vor Sie stünden kurz vor ihrem berufsqualifizierenden Abschluss. Was sind Sie bereit nach den ersten 5 Jahren ihres Berufslebens, durchschnittlich pro Woche, an Arbeitzeit zu investieren?			weniger als 20 Stunden pro Woche / 20 - 37 Stunden pro Woche / 37 - 50 Stunden pro Woche / 50 - 60 Stunden pro Woche / mehr als 60 Stunden pro Woche
12	Stellen Sie sich vor Sie stünden kurz vor ihrem berufsqualifizierenden Abschluss. Was denken Sie wieviel Arbeitszeit Sie tatsächlich pro Woche nach den ersten 5 Jahren ihres Berufslebens investieren werden müssen?			weniger als 20 Stunden pro Woche / 20 - 37 Stunden pro Woche / 37 - 50 Stunden pro Woche / 50 - 60 Stunden pro Woche / mehr als 60 Stunden pro Woche
13	Stellen Sie sich vor Sie stünden kurz vor ihrem berufsqualifizierenden Abschluss. Inwiefern beeinflusst die Erwartung an ihre zukünftige Arbeitsbereitschaft (nach den ersten 5 Jahren ihres Berufslebens) ihre Arbeitsbereitschaft für die ersten 5 Jahre ihres Berufslebens?			sehr stark / stark / mittel / wenig / überhaupt nicht
14	Stellen Sie sich vor Sie stünden kurz vor ihrem berufsqualifizierenden Abschluss. Was haben Sie zu diesem Zeitpunkt gedacht, was sie bereit wären in den ersten 5 Jahren ihres Berufslebens, durchschnittlich pro Woche, an Arbeitszeit, zu investieren?			weniger als 20 Stunden pro Woche / 20 - 37 Stunden pro Woche / 37 - 50 Stunden pro Woche / 50 - 60 Stunden pro Woche / mehr als 60 Stunden pro Woche
15	Stellen Sie sich vor Sie stünden kurz vor ihrem berufsqualifizierenden Abschluss. Was haben Sie zu diesem Zeitpunkt gedacht, was sie tatsächlich pro Woche in den ersten 5 Jahren ihres Berufslebens an Arbeitszeit investieren müssten?			weniger als 20 Stunden pro Woche / 20 - 37 Stunden pro Woche / 37 - 50 Stunden pro Woche / 50 - 60 Stunden pro Woche / mehr als 60 Stunden pro Woche

16	Wieviel Arbeitsstunden pro Woche haben Sie dann im Durchschnitt tatsächlich in den ersten 5 Jahren ihres Berufslebens gearbeitet?			weniger als 20 Stunden pro Woche / 20 - 37 Stunden pro Woche / 37 - 50 Stunden pro Woche / 50 - 60 Stunden pro Woche / mehr als 60 Stunden pro Woche
17	Stellen Sie sich vor Sie stünden kurz vor ihrem berufsqualifizierenden Abschluss. Was haben Sie zu diesem Zeitpunkt gedacht, was sie bereit wären nach den ersten 5 Jahren ihres Berufslebens, durchschnittlich pro Woche, an Arbeitszeit, zu investieren?			weniger als 20 Stunden pro Woche / 20 - 37 Stunden pro Woche / 37 - 50 Stunden pro Woche / 50 - 60 Stunden pro Woche / mehr als 60 Stunden pro Woche
18	Stellen Sie sich vor Sie stünden kurz vor ihrem berufsqualifizierenden Abschluss. Was haben Sie zu diesem Zeitpunkt gedacht, was sie tatsächlich pro Woche nach den ersten 5 Jahren ihres Berufslebens an Arbeitszeit investieren werden müssten?			weniger als 20 Stunden pro Woche / 20 - 37 Stunden pro Woche / 37 - 50 Stunden pro Woche / 50 - 60 Stunden pro Woche / mehr als 60 Stunden pro Woche
19	Wieviel Arbeitsstunden pro Woche haben Sie im Durchschnitt tatsächlich in dem Zeitraum nach den ersten 5 Jahren ihres Berufslebens gearbeitet?	Sollten Sie weniger als 5 Jahre berufstätig sein, wählen Sie dieses bitte entsprechend aus.		weniger als 20 Stunden pro Woche / 20 - 37 Stunden pro Woche / 37 - 50 Stunden pro Woche / 50 - 60 Stunden pro Woche / mehr als 60 Stunden pro Woche
20	Stellen Sie sich vor Sie stünden kurz vor ihrem berufsqualifizierenden Abschluss. Wie sehr beeinflusst die Erwartung über Ihre zukünftige Arbeitsbereitschaft (für den Zeitraum nach 5 Jahren Berufserfahrung) ihre Arbeitsbereitschaft für die ersten 5 Jahre ihres Berufslebens?	Haben Sie die Zukunftserwartung in ihre damalige Arbeitsbereitschaft mit einkalkuliert?	Welche Rolle hat Ihre Zukunftserwartung gespielt? z.B.: Waren Sie bereit am Anfang ihres Berufslebens ein paar Jahre sehr viel zu Arbeiten, weil Sie erwartet haben, dass Ihre Arbeitslast im Laufe Ihrer Karriere in höheren Positionen sinken würde.	sehr stark / stark / mittel / wenig / überhaupt nicht
21	Wie viele Stunden arbeitet Ihr/e Partner/in im Durchschnitt pro Woche?	Falls Ihr/e Partner/in sich noch in der Ausbildung befindet, geben Sie bitte Ihre Erwartung an was Ihr/e Partner/in später im Durchschnitt pro Woche arbeiten werden wird.		weniger als 20 Stunden pro Woche / 20 - 37 Stunden pro Woche / 37 - 50 Stunden pro Woche / 50 - 60 Stunden pro Woche / mehr als 60 Stunden pro Woche
22	Wie viel Arbeitszeit erwarten Sie wird Ihr/e zukünftiger Partner/in im Durchschnitt in Stunden pro Woche arbeiten?			weniger als 20 Stunden pro Woche / 20 - 37 Stunden pro Woche / 37 - 50 Stunden pro Woche / 50 - 60 Stunden pro Woche / mehr als 60 Stunden pro Woche
23	Wie wichtig sind Ihnen flexible Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltung bei der Wahl Ihres Arbeitgebers?		z.B.: Flexible Arbeitszeitmodelle, Home Office	entscheidend / sehr wichtig / einigermaßen wichtig / nicht sehr wichtig / überhaupt nicht wichtig
24	Wie wichtig sind Ihnen viele Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten bei der Wahl Ihres Arbeitgebers?		z.B.: Vielfältige Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten, Förderung von Weiterbildung, Sabbatical, Coaching und Mentoring	entscheidend / sehr wichtig / einigermaßen wichtig / nicht sehr wichtig / überhaupt nicht wichtig
25	Wie wichtig ist Ihnen eine angemessene Vergütung bei der Wahl Ihres Arbeitgebers?		z.B.: Gehalt; Zusatzleistungen, wie Firmenwagen oder Mitarbeitererrabatt	entscheidend / sehr wichtig / einigermaßen wichtig / nicht sehr wichtig / überhaupt nicht wichtig
26	Wie wichtig ist Ihnen eine positive Unternehmenssituation bei der Wahl Ihres Arbeitgebers?		z.B.: Wirtschaftliche Situation, Jobsicherheit, Wachstumsperspektiven, Innovationspotential	entscheidend / sehr wichtig / einigermaßen wichtig / nicht sehr wichtig / überhaupt nicht wichtig
27	Wie wichtig sind Ihnen schnelle Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten bei der Wahl Ihres Arbeitgebers?		z.B.: Flache Hierarchien, Transparenz über Beförderungsmöglichkeiten	entscheidend / sehr wichtig / einigermaßen wichtig / nicht sehr wichtig / überhaupt nicht wichtig
28	Wie wichtig ist Ihnen die Förderung der Work-Life Balance bei der Wahl Ihres Arbeitgebers?		z.B.: Angemessene Arbeitsbelastung, Betriebliche Gesundheitsförderung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wenige Dienstreisen	entscheidend / sehr wichtig / einigermaßen wichtig / nicht sehr wichtig / überhaupt nicht wichtig
29	Wie wichtig sind Ihnen gute Vorgesetzte bei der Wahl Ihres Arbeitgebers?		z.B.: Förderung, Wertschätzung, Motivation, gute Führung, ausreichend konstruktives Feedback	entscheidend / sehr wichtig / einigermaßen wichtig / nicht sehr wichtig / überhaupt nicht wichtig
30	Wie wichtig ist Ihnen eine passende Unternehmenskultur bei der Wahl Ihres Arbeitgebers?		z.B.: Konstruktives Arbeitsklima, Vertrauen, Teamspirit, Entscheidungsfreiheit, Einsatz moderner Technologien, Übereinstimmung eigener und Unternehmenswerte	entscheidend / sehr wichtig / einigermaßen wichtig / nicht sehr wichtig / überhaupt nicht wichtig

31	Wie wichtig ist Ihnen ein positives Unternehmensimage bei der Wahl Ihres Arbeitgebers?		z.B.: Positive Reputation, Wahrnehmung sozialer Verantwortung, Arbeitnehmerdiversität	entscheidend / sehr wichtig / einigermaßen wichtig / nicht sehr wichtig / überhaupt nicht wichtig
32	Wie wichtig ist Ihnen die Sinnhaftigkeit der Arbeit bei der Wahl Ihres Arbeitgebers?		z.B.: Sinnvolle, abwechslungsreiche, kreative und herausfordernde Tätigkeit, Auslandseinsätze, Kontrolle über die Arbeit	entscheidend / sehr wichtig / einigermaßen wichtig / nicht sehr wichtig / überhaupt nicht wichtig
33	Wie wichtig ist Ihnen eine angemessene Arbeitszeit bei der Wahl Ihres Arbeitgebers?		z.B.: Akzeptable Arbeitsbelastung	entscheidend / sehr wichtig / einigermaßen wichtig / nicht sehr wichtig / überhaupt nicht wichtig
34	Bitte sortieren Sie die folgenden Attribute nach Wichtigkeit bei der Wahl Ihres Arbeitgebers für Sie.	Am PC ziehen Sie bitte die Attribute per Drag & Drop in das Antwortfeld. Am Handy bitte die Felder in der von Ihnen präferierten Reihenfolge anklicken.		Drag-Ranking der Arbeitgeberattraktivitätsattribute aus Anhang XY
35	Was ist ihr höchster Bildungsabschluss / Abschluss ihrer aktuellen Ausbildungsphase?	Wenn Sie sich noch in der Ausbildung befinden, geben Sie bitte den Abschluss der aktuellen Ausbildungsphase an.		keinen Abschluss / kein Abitur / Abitur / Bachelor / Master / Diplom / Promotion
36	Was ist ihre Abitur-Durchschnittsnote?	Bitte geben Sie diese als Dezimalzahl mit einer Nachkommastelle an.	z.B. 1,0 oder 2,4	Offenes Textfeld
37	Mit welcher Durchschnittsnote haben Sie Ihr Studium abgeschlossen?	Sollten Sie ihr Studium noch nicht abgeschlossen haben, so geben Sie bitte Ihre aktuelle Durchschnittsnote an. Bitte geben Sie die Durchschnittsnote als Dezimalzahl mit einer Nachkommastelle an.		Offenes Textfeld
38	Wie viel Berufserfahrung (Vollzeit-Job, Praktika, Werkstudententätigkeit, ...) haben Sie bisher gesammelt?			weniger als 3 Monate / 3 Monate bis 1 Jahr / 1 Jahr bis 5 Jahre / mehr als 5 Jahre
39	Haben sie eine Auslandserfahrung gemacht, die mindestens 3 Monate ging?		z.B. Auslandsjahr in der Schulzeit, Auslandspraktikum, Auslandssemester	Ja / Nein
40	Engagieren Sie sich neben Ihrer Arbeit / Ausbildung?		z.B. ehrenamtlich; in einer Initiative; in der Fachschaft; unternehmerisch (bspw. nebenher Start-Up)	Ja / Nein
41	Welche Sprache sprechen Sie, wie gut?	Latinum / Graecum können als verhandlungssichere "weitere Fremdsprache" angesehen werden.		Auswahlmöglichkeiten: Deutsch, Englisch, weitere Fremdsprache; Antwortoptionen: Muttersprache / Verhandlungssicher / Gut / Grundkenntnisse / Überhaupt nicht
42	Welche Auslandserfahrung haben Sie gemacht?	Bitte geben Sie nur Erfahrungen mit einer Mindestdauer von 3 Monaten an.		Auslandsaufenthalt in der Schulzeit / Auslandspraktikum / Auslandssemester / Sprachaufenthalt / Anderer
43	Sehen Sie sich nach der untenstehenden Definition als "High-Potential"?	"High-Potentials übertreffen vergleichbare Kollegen regelmäßig und deutlich. Sie erreichen herausragende Leistungsniveaus und verhalten sich so, wie es der Kultur und den Werten ihres Unternehmens in vorbildlicher Weise entspricht. Darüber hinaus beweisen sie, dass sie überaus fähig sind, während ihrer gesamten Karriere innerhalb eines Unternehmens zu wachsen und Erfolg zu haben – und zwar schneller und effektiver als ihre Vergleichsgruppen." (Harvard Business School, 2012)		Ja / Nein
44	Wenn Sie an der Verlosung der 5 Amazon-Gutscheine im Gesamtwert von 250 € teilnehmen wollen, tragen Sie Ihre E-Mail Adresse bitte in dieses Feld ein. Möchten Sie nicht an der Verlosung teilnehmen, lassen Sie dieses Feld bitte frei und klicken Sie auf Weiter.	Ihre Daten können nur vom Forschungsteam eingesehen werden und werden nicht für andere Zwecke verwendet.		Offenes Textfeld
45	Endseite			

10. Literaturverzeichnis

- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), S. 151-172.
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler*. Wiesbaden: Springer.
- Boswell, W. R., Roehling, M. V., LePine, M. A., & Moynihan, L. M. (2003). Individual Job-Choice Decisions and the Impact of Job Attributes and Recruitment Practices: A longitudinal Field Study. *Human Resource Management*, 42(1), S. 23-37.
- Brecke, J. (2015). *So wollen Top-Talente arbeiten*. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Buch.
- Derr, C. B. (1987). Managing High-Potentials in Europe: Some Cross-Cultural Findings. *European Management Journal*, 5(2).
- Gelens, J., Hofmans, J., Dries, N., & Pepermans, R. (2014). Talent management and organisational justice: employee reactions to high potentials identification. *Human Resource Management Journal*, 24(2), S. 159-175.
- Guttman, G. (1994). *Allgemeine Psychologie: Experimentalpsychologische Grundlagen*. Wien: WUV-Universitäts Verlag.
- Hoobler, J. M., Wayne, S. J., & Lemmon, G. (October 2009). Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability: Glass Ceiling Effects. *Academy of Management Journal*, 52(5), S. 939-957.
- Lake, S. (2015). Karriereziele und Erwartungen an den Arbeitgeber von Studierenden und jungen Berufstätigen: Umfrageergebnisse 2008 bis 2013. In M. Hartmann, & M. Hartmann (Hrsg.), *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt* (S. 29-46). Wiesbaden: Springer.
- Lombardo, M. M., & Eichinger, R. W. (Winter 2000). High Potentials as high learners. *Human Resource Management*, 39(4), S. 321-329.

- Metzler, C., Werner, D., & Zibrowius, M. (25. September 2014). Arbeitsmarktergebnisse und berufliche Ziele der Generation Y im Vergleich zur Generation X. *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*.
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (Juni 2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of the Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), S. 281-292.
- Otto, C., & Remdisch, S. (2015). Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive unterschiedlicher Mitarbeitergenerationen. In M. Hartmann, & M. Hartmann (Hrsg.), *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt - HR-Aufgaben optimal vernetzen* (S. 47- 68). Wiesbaden: Gabler.
- Raab-Steiner, E., & Benesch, M. (2012). *Der Fragebogen – Von der Forschungsidee zur SPSS-Auswertung* (Bd. 3). Stuttgart: UTB GmbH.
- Ready, D., Conger, J., & Hill, L. (Juni 2010). Are you a High Potential? *Harvard Business Review*.
- Ruthus, J. (2013). *Employer of Choice der Generation Y - Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität*. Wiesbaden: Gabler.
- Schneer, J. A., & Reitman, F. (1993). Effects of alternate family structures on managerial career paths. *Academy of Management Journal*, 36(4), S. 830-843.
- Schumann, S. (2012). *Repräsentative Umfrage – Praxisorientierte Einführung in empirische Methoden und statistische Analyseverfahren*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Twenge, J., Campbell, S., Hoffman, B., & Lance, C. (September 2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*, 36(5), S. 1117-1142.

Internetquellen:

- Bund, K. (10. März 2014). *Zeit.de*. Abgerufen am 6. Juni 2015 von <http://www.zeit.de/2014/10/generation-y-glueck-geld>
- Bund, K., Heuser, U., & Kunze, A. (7. März 2013). *Wollen die auch arbeiten?* Abgerufen am 29. November 2015 von <http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt>
- FAKT IST...!* (5. Januar 2015). Abgerufen am 29. November 2015 von <http://www.mdr.de/fakt-ist/fakt-ist-generation-y100.html#anchor1>
- Hockling, S. (12. Januar 2012). *Die Besten unter den Besten*. Abgerufen am 07. Dezember 2015 von <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2012-01/high-potentials-leistungstraeger>
- Höpflinger, F. (1999). *Generationenfrage - Konzepte, theoretische Ansätze und Beobachtungen*. Abgerufen am 07. Dezember 2015 von <http://www.hoepflinger.com/fhtop/Generationenfrage.pdf>
- IAB. (29. Oktober 2002). *Akademikerquote*. Abgerufen am 15. Dezember 2015 von http://doku.iab.de/zfibel/06_04_02.xls
- IfD Allensbach. (2013). *Die McDonald's Ausbildungsstudie 2013*. Von http://mcdw.ilcdn.net/MDNPROG9/mcd/files/pdf/090913_Publikationsstudie_McDonalds_Ausbildungsstudie.pdf abgerufen
- Kienbaum Executive Consultants. (15. Juli 2014). *Fit für die Zukunft*. Abgerufen am 6. September 2015 von http://www.unternehmen-zukunft-mittelstand.de/media/files/Kienbaum---Fit-Zukunft_Offenburg-Vortrag--Wiesler.pdf
- Mannheim, K. (1928). *Das Problem der Generationen*. Abgerufen am 07. Dezember 2015 von http://www.1000dokumente.de/pdf/dok_0100_gen_de.pdf
- NGF. (14. Dezember 2015). *Next Generation Forum*. Abgerufen am 14. Dezember 2015 von www.next-generation-forum.com

- PwC, University of Southern California, & London Business School. (05. September 2013). *PwC's NextGen - A global generational study*. Abgerufen am 2015 von <https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>
- Reich, H. (24. April 2008). *Die Last der 70-Stunden Woche*. Abgerufen am 21. Dezember 2015 von <http://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/a-548772.html>
- Ries, S., Wittmann, M., Wagner, R., & Zimmermann, L. (2012). *Stiftung Neue Verantwortung*. Abgerufen am 05. September 2015 von Digital Natives fordern Personalchefs heraus – Selbst- und Fremdbild der nachrückenden Generation von Young Professionals: http://www.stiftung-nv.de/sites/default/files/120531_studie_digital_natives_website.pdf
- Signum International. (29. November 2015). *Generation Y - Das Selbstverständnis der Manager von morgen*. Abgerufen am 29. November 2015 von https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftzugsstudien/studie_generation_y_signium.pdf
- Society for Human Resource Management. (August 2004). *Generational Differences -Survey Report*. Abgerufen am 17. Dezember 2015 von <http://www.shrm.org/research/surveyfindings/documents/generational%20differences%20survey%20report.pdf>
- squeaker.net. (2011). *Bewerbungsverfahren in Top-Management Beratungen*. Abgerufen am 08. Dezember 2015 von <http://www.squeaker.net/file/upload/Case-Toolbook-WFI-Consulting-Cup-2011.pdf>
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder. (2011). *Demografischer Wandel in Deutschland, Heft 1*. Abgerufen am 07. Dezember 2015 von https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/DemografischerWandel/BevoelkerungsHaushaltsentwicklung5871101119004.pdf?__blob=publicationFile

Statistisches Bundesamt. (05. Dezember 2012). *Zahl der Studierenden*. Abgerufen am 09. Dezember 2015 von https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2012/12/PD12_423_213.html

Statistisches Bundesamt. (2013). *Alter der Mutter*. Abgerufen am 09. Dezember 2015 von <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Geburten/Tabellen/GeburtenMutterAlterBundeslaender.html>

Urban, T. (31. Oktober 2014). *Welt.de*. Abgerufen am 6. Juni 2015 von <http://www.welt.de/icon/article133276638/Warum-die-Generation-Y-so-ungluecklich-ist.html>

11. Zuteilung der Autoren zu Textteilen

Die Textpassagen dieser Arbeit sind den Kapitelnummern nach wie folgt den Autoren zuzurechnen:

Hafez, Tatiana:

1;2; 2.1; 2.2; 3; 3.1; 3.2; 3.2.1; 3.2.2; 3.2.3; 4.2; 6.2; 6.2.1; 6.2.2; 6.2.3; 6.2.4

Zeif, Constantin Ludwig:

4; 4.1; 4.3; 5; 5.1; 5.2; 5.3; 5.4; 5.5; 6; 6.1; 7; 8

12. Ehrenwörtliche Erklärung

“Ich versichere hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst habe. Wörtlich übernommene Sätze oder Satzteile sind als Zitat belegt, andere Anlehnungen, hinsichtlich Aussage und Umfang, unter Quellenangabe kenntlich gemacht. Die Arbeit hat in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegen und ist nicht veröffentlicht. Sie wurde nicht, auch nicht auszugsweise, für eine andere Prüfungs- oder Studienleistung verwendet.“

Hafez, Tatiana

Ort, Datum: Frankfurt, 21.12.2016

Unterschrift: _____

Zeif, Constantin Ludwig

Ort, Datum: Frankfurt, 21.12.2016

Unterschrift: _____