

Bachelorarbeit

VERFASST AN DER ZHAW SCHOOL OF MANAGEMENT AND LAW (SML)

Intergenerationeller Vergleich arbeitsbezogener Erwartungen

Ein Vergleich der Generation Y und der Babyboomer in der Schweizer Arbeitswelt unter Berücksichtigung diverser Bildungsniveaus

Dozentin: Prof. Dr. Andrea Müller
Zentrum für Human Capital Management

Autorin: Lorena Rigor
Sonnenbergstrasse 14
8370 Sirmach
rigorlor@students.zhaw.ch

Matrikelnummer: 14-678-767

Klasse/Semester: 14HS.VZGMc / 6. Semester 2017

Abgabedatum: 24. Mai 2017

Management Summary

Generationen und ihre arbeitsbezogenen Erwartungen an die Arbeitgeber werden bereits seit mehreren Jahren intensiv behandelt und kontrovers diskutiert. Insbesondere das Interesse hinsichtlich der Generation Y hat sich dabei – durch den soziodemografischen Wandel und die Relevanz dieser Alterskohorte für die heutige und zukünftige Arbeitswelt – intensiviert. Dieser Generation wird in der Literatur oft eine andere Erwartungshaltung zugeschrieben. Jedoch werden meist Personen mit einem höheren Bildungsabschluss respektive Studierende hinsichtlich der arbeitsbezogenen Erwartungen befragt. Ziel war es, die Generation Y und die Generation der Babyboomer in der Schweiz hinsichtlich deren Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu untersuchen sowie allfällige Handlungsempfehlungen für die Unternehmenswelt abzuleiten. Dabei werden explizit verschiedene Bildungsniveaus und Wirtschaftssektoren in die Untersuchung miteingeschlossen.

Zur Beantwortung dieser Zielsetzung wurde eine Umfrage durchgeführt. Dabei dienten die aus dem Theorieteil der Arbeit eruierten Erwartungskriterien und die hergeleiteten Generationenabgrenzungen als Grundlage zur Erstellung des Fragebogens. Der Fragebogen wurde mithilfe mehrerer t-Tests ausgewertet und die Ergebnisse hinsichtlich generationaler Unterschiede untersucht.

Die Studienergebnisse zeigen, dass eine Unterscheidung der beiden Generationen hinsichtlich der arbeitsbezogenen Erwartungen vernachlässigbar ist. Intergenerationelle Unterschiede sind insbesondere beim Bedürfnis nach Aufstiegs- oder Weiterbildungsmöglichkeiten, welche den Ypsilonern bedeutend wichtiger sind, zu finden. Grundsätzlich ist jedoch vorwiegend eine ähnliche Erwartungshaltung der beiden Alterskohorten an den Arbeitgeber zu erkennen. Dabei stehen generationsübergreifend vor allem Erwartungen wie eine gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre, Spass bei der Arbeit, Work-Life-Balance, ein sinnvoller und erfüllender Arbeitsinhalt sowie Arbeits- respektive Jobsicherheit im Vordergrund.

Diese Erkenntnisse stehen zum Teil im Widerspruch zu Ausführungen, welche in Teilen der theoretischen Literatur vorzufinden sind, sowie zu den analysierten empirischen Studien, die eine isolierte Betrachtung der Generation Y vornehmen. Bereits bestehende Vergleichsstudien, die eine Gegenüberstellung der beiden Generationen vornehmen, weisen

jedoch – wie ebenfalls diese Primärerhebung – nur wenige Unterschiede aus. Für die weitere Forschung bedeutet dies, dass mehr Querschnittsstudien durchgeführt werden, in denen insbesondere versucht werden sollte, die Generationen-Effekte, Lebensphasen-Effekte sowie die Alters-Effekte besser aufzuschlüsseln, obwohl dies methodologisch schwierig sein könnte.

Die essentiellste Handlungsempfehlung an die Arbeitgeber ist, dass sie die Unternehmensaktivitäten nicht generationsspezifisch ausgestalten müssen, sondern eher generationsübergreifende Lösungen zum Tragen kommen. Abschliessend lässt sich feststellen, dass die gesamte Diskussion bezüglich der unterschiedlichen Erwartungshaltung der Generationen tendenziell einen Hype darstellt.

Inhaltsverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
1.1	AUSGANGSLAGE UND PROBLEMSTELLUNG.....	1
1.2	KONKRETE FRAGESTELLUNG.....	3
1.3	ABGRENZUNG.....	4
1.4	ZIELE.....	4
1.5	AUFBAU DER ARBEIT.....	5
1.6	METHODIK.....	6
1.7	PRAKTISCHE RELEVANZ.....	6
2	BEGRIFFSERKLÄRUNGEN	7
2.1	INTERGENERATIONELL.....	7
2.2	INTRAGENERATIONELL.....	7
2.3	PRÄFERENZEN.....	7
2.4	BEDÜRFNISSE.....	7
2.5	WERTE UND WERTVORSTELLUNGEN.....	8
2.6	ERWARTUNG.....	8
3	THEORETISCHE UND EMPIRISCHE GRUNDLAGEN	9
3.1	GENERATIONENBEGRIFF BZW. GENERATIONENKONZEPT.....	9
3.2	UNTERSCHIEDLICHE HYPOTHESEN ZUR ERKLÄRUNG ALTERSGRUPPENSPEZIFISCHER WERTE, ERWARTUNGEN BZW. VERHALTENSWEISEN.....	11
3.3	GENERATIONEN-SYSTEMATIK IN DER ARBEITSWELT.....	12
3.4	ANTEIL BESCHÄFTIGTE DER GENERATION Y UND BABYBOOMER AUF DEM SCHWEIZER ARBEITSMARKT.....	16
3.5	WIRTSCHAFTSSEKTOREN UND BRANCHENÜBERSICHT DER SCHWEIZ.....	17
3.6	BILDUNGSNIVEAUS DER GENERATIONEN IN DER SCHWEIZ.....	17
3.7	BABYBOOMER UND GENERATION Y.....	18
3.7.1	<i>Babyboomer</i>	19
3.7.2	<i>Generation Y</i>	20
3.7.2.1	Prägende Ereignisse und Rahmenbedingungen des Aufwachsens.....	21
3.7.2.2	Merkmale.....	22
3.8	DIE BEDEUTUNG DER ERWARTUNGEN DER GENERATION Y.....	24
3.8.1	<i>Soziodemografischer Wandel</i>	24
3.8.2	<i>Gestaltung des Anreizsystems</i>	25
3.8.2.1	Einführung Anreizsystem.....	26
3.8.2.2	Beschreibung der Komponenten des Anreizsystems.....	27
3.8.3	<i>Employer-Branding-Aktivitäten</i>	29
3.9	AKTUELLE ERKENNTNISSE AUS WISSENSCHAFTLICHER LITERATUR.....	31
3.9.1	<i>Arbeitsbezogene Erwartungen der Generation Y</i>	31
3.9.1.1	Hauptkriterien.....	35

3.9.1.2	Weitere wichtige Aspekte, Erkenntnisse und Auffälligkeiten	37
3.9.2	<i>Vergleich arbeitsbezogener Erwartungen der Generation Y und der Babyboomer</i>	39
3.9.2.1	Vergleichskriterien aus Generation-Y-Studien.....	41
3.9.2.2	Weitere wichtige Aspekte, Erkenntnisse und Auffälligkeiten	43
3.10	ZWISCHENFAZIT	43
4	EMPIRISCHE PRIMÄRERHEBUNG	45
4.1	METHODIK.....	45
4.1.1	<i>Datenerhebungsmethode</i>	46
4.1.2	<i>Fragebogenerstellung</i>	46
4.1.2.1	Auswahl der Fragen	46
4.1.2.2	Art der Fragen	47
4.1.2.3	Aufbau Fragebogen.....	48
4.1.2.4	Pretest.....	48
4.1.2.5	Anschreiben	48
4.1.2.6	Gütekriterien	48
4.1.3	<i>Auswahl Teilnehmende</i>	49
4.1.4	<i>Durchführung Umfrage</i>	49
4.1.5	<i>Auswertung</i>	49
4.2	RESULTATE.....	50
4.2.1	<i>Zusammensetzung der Stichprobe</i>	50
4.2.2	<i>Vergleich der Generationen</i>	52
4.2.2.1	Generationsübergreifende Erwartungen im Gesamtbild.....	52
4.2.2.2	Allgemeine Gegenüberstellung der Generation Y und der Babyboomer	52
4.2.2.3	Intergenerationeller Vergleich unter Betrachtung der Bildungsniveaus	55
4.2.2.4	Intergenerationeller Vergleich unter Betrachtung der Wirtschaftssektoren.....	58
4.2.3	<i>Generation Y</i>	60
4.2.3.1	Erwartungen an Arbeitgeber	60
4.2.3.2	Intragenerationelle Unterschiede über Bildungsniveaus	61
4.2.3.3	Intragenerationelle Unterschiede über Wirtschaftssektoren	63
4.3	DISKUSSION	65
4.3.1	<i>Vergleich der Generation Y und der Babyboomer</i>	65
4.3.1.1	Allgemeine Gegenüberstellung der Generation Y und der Babyboomer	65
4.3.1.2	Intergenerationeller Vergleich unter Betrachtung der Bildungsniveaus	68
4.3.1.3	Intergenerationeller Vergleich unter Betrachtung der Wirtschaftssektoren.....	68
4.3.2	<i>Generation Y</i>	69
4.3.2.1	Erwartungen an den Arbeitgeber.....	69
4.3.2.2	Intragenerationelle Unterschiede über Bildungsniveaus	71
4.3.2.3	Intragenerationelle Unterschiede über Wirtschaftssektoren	71
5	SCHLUSSFOLGERUNG FÜR DIE UNTERNEHMEN	72
6	SCHLUSSWORT UND AUSBLICK	73
6.1	SCHLUSSFAZIT	73
6.2	KRITISCHE WÜRDIGUNG.....	74

6.3	AUSBLICK	75
7	LITERATURVERZEICHNIS	76
8	ANHANG.....	83
8.1	ANHANG A: BILDUNGSSYSTEM SCHWEIZ	83
8.2	ANHANG B: ALTERSPYRAMIDE.....	84
8.4	ANHANG C: WEITERE STUDIEN ÜBER DIE ERWARTUNGEN DER MILLENNIALS	85
8.5	ANHANG D: FRAGEBOGEN UND ANSCHREIBEN.....	86
8.6	ANHANG E: STATISTISCHE AUSWERTUNGEN	88
8.6.1	<i>Mittelwerte und Standardabweichungen Generationen allgemein.....</i>	<i>88</i>
8.6.2	<i>Mittelwerte und Standardabweichungen Generationenvergleich ohne Tertiärabschluss ..</i>	<i>89</i>
8.6.3	<i>Mittelwerte und Standardabweichungen Generationenvergleich mit Tertiärabschluss</i>	<i>90</i>
8.6.4	<i>Mittelwerte und Standardabweichungen Generationenvergleich Wirtschaftssector Dienstleistung</i>	<i>91</i>
8.6.5	<i>Mittelwerte und Standardabweichungen Generationenvergleich Wirtschaftssector Industrie</i>	<i>92</i>
8.6.6	<i>Mittelwerte und Standardabweichungen Generation Y nach Ausbildungsniveau</i>	<i>93</i>
8.6.7	<i>Mittelwerte und Standardabweichungen Generation Y nach Wirtschaftszweig</i>	<i>94</i>

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 – Internationale Einordnung der Generationen	13
Tabelle 2 - Übersichtstabelle der arbeitsbezogenen Erwartungen der Generation Y	34
Tabelle 3 - Querschnittsstudien	40
Tabelle 4 - Gegenüberstellung Resultate Vergleichsstudien	42
Tabelle 5 - Zusammenstellung Auffälligkeiten Babyboomer	43
Tabelle 6 – Ranking der Erwartungskriterien beider Generationen	53
Tabelle 7 – Signifikante Unterschiede im Generationenvergleich.....	55
Tabelle 8 – Signifikante Unterschiede auf Tertiärstufe.....	56
Tabelle 9 – Signifikante Unterschiede auf Sekundarstufe II.....	57
Tabelle 10 – Signifikante Unterschiede im Dienstleistungssektor.....	58
Tabelle 11 – Signifikante Unterschiede im Industriesektor	59
Tabelle 12 – Signifikante Unterschiede Generation Y nach Bildungsniveau	62
Tabelle 13 – Signifikante Unterschiede Generation Y nach Wirtschaftssektor	64
Tabelle 14 - Gegenüberstellung Ergebnisse Vergleichsstudien und eigene Ergebnisse	67

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 - Generationenübersicht.....	15
Abbildung 2 - Anteil der erwerbstätigen Generationen in der Schweizer Arbeitswelt..	16
Abbildung 3 – Anreizsystem	27
Abbildung 4 – Forschungsdesign der Primärerhebung	45
Abbildung 5 - Generationenverteilung Stichprobe.....	51
Abbildung 6 - Verteilung Bildungsabschlüsse Stichprobe.....	51
Abbildung 7 - Wichtigstes Kriterium im intergenerationellen Vergleich	54
Abbildung 8 - Grösste Unterschiede im Generationenvergleich.....	55
Abbildung 9 - Intergenerationeller Vergleich auf Tertiärstufe.....	56
Abbildung 10 - Intergenerationeller Vergleich auf Sekundarstufe II.....	57
Abbildung 11 - Intergenerationeller Vergleich über beide Bildungsniveaus	58
Abbildung 12 – Intergenerationeller Vergleich über Wirtschaftssektoren.....	59
Abbildung 13 - Ranking Erwartungen der Generation Y	60
Abbildung 14 - Auswertung des wichtigsten Kriteriums Generation Y	61
Abbildung 15 - Intragenerationeller Vergleich Generation Y nach Bildungsniveau	62
Abbildung 16 - Wichtigste Erwartung Generation Y auf Sekundarstufe II	63
Abbildung 17 - Wichtigste Erwartung Generation Y auf Tertiärstufe	63
Abbildung 18 - Generation Y nach Wirtschaftssektor	64

Abkürzungsverzeichnis

%	Prozent
&	und
AHV	Alters- und Hinterlassenenversicherung
BFS	Bundesamt für Statistik
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heisst
dato	bisher/heute
etc.	et cetera
f.	folgende
ff.	folgende
inkl.	inklusive
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik
o.J.	ohne Jahr
PwC	PricewaterhouseCoopers
S.	Seite
USA	Vereinigte Staaten von Amerika
vgl.	vergleiche
WKO	Wirtschaftskammer Österreich
z.B.	zum Beispiel

1 Einleitung

Im einleitenden Kapitel dieser Arbeit werden die Ausgangslage und Problemstellung erläutert sowie die Fragestellung definiert und abgegrenzt. Zudem werden die Zielsetzung und die Methodik sowie die praktische Relevanz der Arbeit beschrieben.

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Mitarbeitende und ihr Humankapital sind für jedes Unternehmen von essentieller Bedeutung (Eberhardt, 2016, S. 14). Gemäss Klaffke und Parment (2011, S. 5) können Innovations- und Produktivitätssteigerungen insbesondere durch kompetente Fach- und Führungskräfte erzielt werden, welche dementsprechend insbesondere für ein gesundes Wachstum des Unternehmens verantwortlich sind. Für Unternehmen ist es daher unabdingbar, kompetente Mitarbeitende für das eigene Unternehmen zu rekrutieren und langfristig an die Organisation zu binden. Damit dieses Ziel erreicht werden kann, müssen die Erwartungen und Bedürfnisse der Arbeitnehmenden jedoch zuerst eruiert werden. Denn inwieweit Mitarbeitende gewillt sind, in einer Organisation zu arbeiten und eine gute Leistung zu erbringen, hängt stark von der Erfüllung der jeweiligen Erwartungen ab (Klaffke, 2014a, S. V). Die Unternehmen können die Arbeitgeberattraktivität beeinflussen, indem sie die Anreizsysteme sowie die Employer-Branding-Aktivitäten nach den spezifischen Erwartungen der Arbeitnehmer gestalten.

Auf dem Arbeitsmarkt sind Arbeitnehmende unterschiedlichen Alters vertreten. Um Aussagen z.B. im Hinblick auf die verschiedenen Erwartungen der Alterskohorten machen zu können, werden die Humankapitaleigner einer Generation zugeordnet. Diese Generationenzugehörigkeit dient der Komplexitätsreduktion (Klaffke & Parment, 2011, S. 6). Gemäss Holste (2012, S. 17) wird meist von vier bis fünf Generationen gesprochen, die gleichzeitig auf dem Arbeitsmarkt vertreten sind. Die Generationskonzepte und die generationsspezifischen Wertvorstellungen, Erwartungen und Präferenzen der Arbeitnehmenden an die Arbeitgeber werden schon seit mehreren Jahren in der Fachliteratur und in diversen Studien, Zeitungsartikeln sowie Internetbeiträgen behandelt und kontrovers diskutiert. „Generationenmanagement“ (Klaffke, 2014) und „XYZ – Generationen auf dem Arbeitsmarkt“ (Haderlein, 2017) sind nur zwei Überschriften, die das Thema der unterschiedlichen Generationen aufgreifen. Die Generationenthematik ist seit geraumer Zeit

in der Wissenschaft, in den Medien sowie auch in Bereichen der praktischen Arbeitswelt angekommen.

In den letzten Jahren hat sich jedoch vor allem eine spezifische Generation in dieser Diskussion der Alterskohorten herauskristallisiert – die Generation Y. Um diese Generation – die unter anderem auch Millennials oder Digital Natives genannt wird (Rump & Eilers, 2013, S. 54) – hat sich die Intensität des Interesses zu einem neuen Hype entwickelt (Otto & Remdisch, 2015, S. 49). Unter anderem durch den soziodemografischen Wandel wird den Millennials von den Unternehmen sowie auch von diversen Instituten, die Studien erheben, besondere Beachtung geschenkt. Die geburtenstarken Babyboomer werden in den kommenden Jahren fortlaufend das Rentenalter erreichen und somit kontinuierlich aus dem Erwerbsleben austreten. Sie sollen insbesondere durch die kleinere Generationskohorte der Ypsiloner auf dem Arbeitsmarkt ersetzt werden (Parment, 2013, S. 57; BFS, 2016a). Dieser Umstand bringt mit sich, dass ein Fach- und Führungskräftemangel auf dem Arbeitsmarkt entsteht und Unternehmen einem verstärkten Wettbewerb um kompetente Mitarbeitende ausgesetzt sind. Für Unternehmen ist es dementsprechend unabdingbar, sich mit den Erwartungen der Generation Y auseinanderzusetzen. Generell gilt: Nur wer sich intensiv mit den Bedürfnissen und Präferenzen der Arbeitnehmer beschäftigt und eine Mehrzahl ihrer Erwartungen erfüllt, wird auf dem Arbeitsmarkt als attraktiv wahrgenommen. Die Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität seitens der potenziellen oder bereits gewonnenen Arbeitnehmer ist ein ausschlaggebendes Kriterium, ob sie dem Unternehmen treu bleiben oder das Unternehmen als zukünftigen Arbeitgeber in Erwägung ziehen.

Des Weiteren wird die Generation Y im Jahr 2020 ungefähr 50 Prozent der weltweiten Arbeitnehmerschaft ausmachen (PwC, 2011). Diese Generation wird also die heutige und zukünftige Arbeitswelt prägen (Ruthus, 2014, S. 1). Trotzdem orientiert sich immer noch ein Grossteil der Unternehmensumwelt an den Werten der Babyboomer und ist dementsprechend nach den Prinzipien der vorherigen Generationen ausgerichtet (Rump & Eilers, 2013, S. 11). Die Mehrzahl der bereits erhobenen Studien berichten in gewissen Bereichen jedoch von unterschiedlichen Verhaltensweisen und Erwartungen der Generation Y (vgl. PwC, 2011). Unternehmen sollten sich demnach den Studien zufolge den neuen Erwartungen der Millennials annehmen, um sie für das eigene Unternehmen zu rekrutieren

beziehungsweise um sie an das Unternehmen zu binden. Diese Erkenntnisse basieren dabei jedoch meist ausschliesslich auf Befragungen von Studierenden kurz vor Ende ihres Studiums oder zukünftigen Führungskräften. Dieses Vorgehen könnte zu einer Verzerrung der Resultate führen, da in der Arbeitswelt Arbeitnehmende unterschiedlichster Bildungsniveaus auftreten. Zu den Generationen gehören dagegen alle Arbeitnehmenden, die den jeweiligen Jahrgängen zugehörig sind, unabhängig ihres Bildungsniveaus oder ihrer beruflichen Tätigkeit. Ein weiterer Verzerrungsgrund ist, dass Studierende in der Praxis vielleicht andere Erwartungen an den Arbeitgeber hegen, als sie dies noch zu Studienzeiten getan haben.

Dementsprechend stellt sich die Frage, ob Unternehmen tatsächlich mit anderen Erwartungen seitens der Generation Y konfrontiert sind, oder ob es in der realen Arbeitswelt, unter Berücksichtigung diverser Bildungsniveaus, keine erheblichen Unterschiede zwischen den Babyboomern und den Millennials gibt. Die Babyboomer werden als Vergleich herangezogen, da sie die älteste noch komplett in der Arbeitswelt tätige Generation darstellen und die Unternehmen oftmals nach ihren Wertvorstellungen agieren. Müssen sich Arbeitgeber gegebenenfalls neu auf die Generation Y einstellen oder sind sie mit den Systemen, die grösstenteils noch auf die Babyboomer ausgerichtet sind, gut aufgestellt?

1.2 Konkrete Fragestellung

Als Untersuchungsansatz der beschriebenen Ausgangslage und Problemstellung ergibt sich die im Folgenden genannte konkrete Fragestellung. Durch Beantwortung dieser Frage soll ein praxisorientierter Beitrag zur Diskussion der generationsspezifischen Erwartungen erlangt werden.

- *„Welche Erwartungen haben die Millennials an den Arbeitgeber und inwiefern unterscheiden sich die Erwartungen dieser Generation von denen der Babyboomer in der Schweizer Arbeitswelt unter Berücksichtigung diverser Bildungsniveaus?“*

In dieser Bachelorarbeit soll untersucht werden, welche konkreten Erwartungen die beiden Generationen an die Arbeitgeber stellen, und inwieweit sich diese Erwartungen bzw. Präferenzen unterscheiden. Dabei werden Arbeitnehmer verschiedener Bildungsniveaus

berücksichtigt und einander gegenübergestellt. Auch wird nicht zwischen verschiedenen Branchen unterschieden.

1.3 Abgrenzung

In dieser Bachelorarbeit werden die generationsspezifischen Erwartungen der Arbeitnehmer-Generationen Millennials und Babyboomer an die Arbeitgeber untersucht. Welche Erwartungen umgekehrt die Arbeitgeber im Arbeitsumfeld an die jetzigen und zukünftigen Beschäftigten haben, wird aufgrund der beschriebenen Fokussierung nicht thematisiert.

Des Weiteren erfolgt diese Untersuchung unter Ausschluss der Generationen X und Z.

Die Generation Z – als Nachfolgegeneration der Millennials – ist als Arbeitnehmer noch nicht repräsentativ auf dem Schweizer Arbeitsmarkt vertreten.

Die Generation X, als Sandwichgeneration der Babyboomer und Millennials, wird aus Gründen der Komplexität und begrenzten Bearbeitungszeit nicht näher betrachtet.

Auch ältere Generationen als die Babyboomer werden nicht berücksichtigt, da sie durch das erreichte Alter – mit gewissen Ausnahmen – nicht mehr in der Arbeitswelt vertreten sind und somit keine erhebliche Relevanz für diese Arbeit darstellen.

1.4 Ziele

Das Ziel dieser Bachelorarbeit ist es, die generationsspezifischen Erwartungen der Generation Y und der Babyboomer an die Arbeitgeber anhand einer möglichst grossen Stichprobe zu untersuchen und ausschlaggebende Kriterien der Arbeitgeberattraktivität zu ergründen. Es soll die Frage geklärt werden, ob und inwieweit sich die Erwartungen der Arbeitnehmenden in der Schweiz, die den Generationen Babyboomer sowie der Generation Y zugehörig sind, unterscheiden. Dabei liegt der Fokus auf diversen Branchen und Bildungsniveaus. Damit können realistische und praxisnahe Ergebnisse erzielt und sichergestellt werden. Des Weiteren ist das Ziel, herauszufinden, ob Arbeitgeber spezifisch auf die jeweilige Generation einzugehen haben, und gegebenenfalls zugeschnittene Handlungsempfehlungen zu unterbreiten, damit sie als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt wahrgenommen werden.

1.5 Aufbau der Arbeit

Im ersten Teil dieser Bachelorarbeit werden die für diese Arbeit relevanten Begrifflichkeiten definiert sowie das Generationenkonzept mittels Literaturrecherche vorgestellt. Zusätzlich wird für die Schweizer Arbeitswelt, und demnach ebenfalls als Grundlage für die Primärerhebung dieser Arbeit, eine Generationengliederung erarbeitet. Anschliessend wird der aktuelle Wissensstand über die Generation Y und über die Babyboomer beschrieben. Des Weiteren wird die Bedeutung der arbeitsbezogenen Erwartungen der Millennials für die Unternehmenswelt aufgezeigt.

Im zweiten Teil werden die aktuellen Studienergebnisse aus der empirischen Literatur hinsichtlich der Bedürfnisse an den Arbeitgeber untersucht. Dabei werden zuerst Studien analysiert, welche die Generation Y isoliert betrachten. Aus diesen werden jene Erwartungskriterien zusammengetragen, welche sich gemäss den ausgewählten Studien im oberen Bereich der Rankings befinden oder in den meisten Studien genannt werden und somit für die Millennials von hoher Bedeutung sind. Zudem werden Auffälligkeiten berichtet. Alle diese Ergebnisse werden mit den Ausführungen in der theoretischen Literatur besprochen. Die Erwartungskriterien, welche auf diese Weise hergeleitet wurden, werden in einem weiteren Schritt anhand von Vergleichsstudien, welche die arbeitsbezogenen Erwartungen der Millennials und der Babyboomer ausweisen, untersucht und diskutiert.

Im dritten Abschnitt wird eine empirische Primärerhebung durchgeführt, wobei die aus dem Theorieteil der Arbeit eruierten Erwartungskriterien, die hergeleiteten Generationenabgrenzungen und die beschriebenen Wirtschaftssektoren sowie Ausbildungsniveaus als Grundlage zur Erstellung des Fragebogens dienen. Der Fragebogen wird mithilfe statistischer Methoden (deskriptive Auswertung und t-Test) ausgewertet und die Ergebnisse hinsichtlich generationaler Unterschiede untersucht.

Auf Grundlage des empirischen Teils der Arbeit werden Handlungsempfehlungen für Unternehmen abgeleitet.

1.6 Methodik

Um sich in die Generationenthematik einzuarbeiten, sich einen Überblick zu verschaffen sowie sich das benötigte Wissen anzueignen, ist es unausweichlich, sich mit den Inhalten der Fachliteratur, den Studien und Fachartikeln zu beschäftigen und diese zu analysieren. Dabei baut der erste Teil der Arbeit auf einer Sekundäranalyse in Form einer Literaturrecherche auf. Im zweiten Teil der Bachelorarbeit folgt eine Primärerhebung, wobei die Erwartungen der Generation Y und der Babyboomer an den Arbeitgeber mittels quantitativen Umfragen ergründet werden. Dabei werden Beschäftigte verschiedener Bildungsniveaus, die in diversen Branchen und Firmen beschäftigt sind, mit Hilfe eines Fragebogens befragt.

1.7 Praktische Relevanz

Diese Bachelorarbeit hat für die praktische Arbeitswelt eine hohe Relevanz. Durch die quantitativen Umfragen, die verschiedene Bildungsniveaus und Branchen miteinbeziehen, können sich die Schweizer Unternehmen ein reales Bild über die vorherrschenden Erwartungen der Arbeitnehmergenerationen Y und Babyboomer machen. Diese Erkenntnisse können für ein besseres Verständnis der generationsspezifischen Präferenzen und somit für die Ausgestaltung der Anreizsysteme und Employer-Branding-Aktivitäten herangezogen werden.

2 Begriffserklärungen

In der vorliegenden Bachelorarbeit haben die Begriffe Erwartung, Bedürfnis, Präferenz und Wert bzw. Wertvorstellung einen bedeutenden Stellenwert, wie auch die Begriffe intergenerationell und intragenerationell. Um ein einheitliches Verständnis über die in dieser Bachelorarbeit zentralen Begrifflichkeiten zu erlangen, werden diese nachfolgend kurz und prägnant beschrieben und definiert.

2.1 Intergenerationell

Der Begriff „intergenerationell“ wird gemäss Duden mit „generationenübergreifend“ gleichgesetzt (intergenerationell, o.J.). „Inter“ bedeutet dabei „zwischen“ und kennzeichnet mit Bildung von Substantiven, Adjektiven oder ebenfalls Verben eine Wechselbeziehung (inter, o.J.). In dieser Bachelorarbeit werden die Unterschiede respektive die Gemeinsamkeiten zwischen der Generation Y und den Babyboomern untersucht.

2.2 Intragenerationell

Im Gegensatz zu „intergenerationell“ werden mit der Begrifflichkeit „intragenerationell“ die Beziehungen innerhalb einer Generation beschrieben (Eberhardt, 2016, S. 32).

2.3 Präferenzen

Eine Präferenz beschreibt eine Güterabwägung im Hinblick auf die Bedürfnisbefriedigung (Präferenz, o.J.). Präferenzen drücken demnach aus, mit welcher Alternative ein Bedürfnis besser befriedigt werden kann.

2.4 Bedürfnisse

Laut dem Lexikon der Psychologie können Bedürfnisse als „Zustand oder Erleben eines Mangels, verbunden mit dem Wunsch ihn zu beheben“ definiert werden (Bedürfnis, 2016). Es wird darauf hingewiesen, dass in der Literatur der Begriff „Bedürfnis“ oft mit dem Begriff „Motiv“ synonym benutzt wird (Motiv, 2016) und der Begriff „Motiv“ wiederum synonym mit dem Begriff „Wert“ (Pfeil, 2017, S. 130). Neuere Literatur versucht jedoch, zwischen diesen Begrifflichkeiten zu unterscheiden (Pfeil, 2017, S. 130).

2.5 Werte und Wertvorstellungen

Nach Klaffke (2014a, S. 9) können Werte auf der Ebene des Individuums, der Gruppe, einer Gesellschaft oder eben einer Generation angesiedelt werden. Sie bezeichnen, was als wünschenswert angesehen wird, und beeinflussen dadurch die Auswahl von Handlungsalternativen. Werte bilden sich im Zuge reflektierter Erfahrung (Tradition, Sozialisation, Entwicklung einer Weltanschauung) heraus (Werte, o.J.). Aus Werten und der Umwelt, mit der eine Person konfrontiert ist respektive war, ergeben sich Erwartungen (Klein, 2000, S. 209).

2.6 Erwartung

Der Begriff „Erwartung“ wird im Duden als „vorausschauende Vermutung, Annahme und Hoffnung“ definiert (Erwartung, o.J.). Eine Erwartung ist demnach ein gegenwärtiger Zustand, der eine bestimmte zukünftige Situation oder einen bestimmten zukünftigen Umstand als wünschenswert ansieht. Laut dem Lexikon der Psychologie drücken Erwartungen „die Vorwegnahme von oder auch die Vorausschau auf künftige Ereignisse aus und implizieren oft eine Wahrscheinlichkeitseinschätzung ihres Eintretens.“ (Erwartung, 2016). Im Kontext dieser Bachelorarbeit bedeutet dies, dass Arbeitnehmende bestimmte Erwartungen an das künftige Verhalten des Arbeitgebers haben, die sie als wünschenswert empfinden, und deren Eintreffen für weniger bzw. mehr wahrscheinlich halten. Bei Erfüllung dieser arbeitsbezogenen Erwartungen erscheint eine Organisation als attraktiv für die bestehenden oder zukünftigen Arbeitnehmenden.

Dadurch, dass diese Begrifflichkeiten „Präferenzen“, „Bedürfnisse“, „Werte“ und „Erwartungen“ in der Literatur sowie in diversen Studien teilweise synonym für die Beschreibung der arbeitsbezogenen Erwartungen der Generationen an die Organisationen herangezogen werden, wird in dieser Bachelorarbeit nicht zwischen diesen Begriffen differenziert. Zudem kann angenommen werden, dass diese Begrifflichkeiten in Zusammenhang gebracht werden können.

3 Theoretische und empirische Grundlagen

Im folgenden Kapitel werden die theoretischen und empirischen Grundlagen der Fachliteratur, von Fachartikeln sowie von diversen Studien zur Generationsthematik analysiert und der gegenwärtige Wissensstand beschrieben. Dies soll das Fundament für die eigene empirische Untersuchung darstellen und diese begründen.

3.1 Generationenbegriff bzw. Generationenkonzept

Der Generationenbegriff findet im Alltag sowie in den verschiedenen wissenschaftlichen Fachrichtungen unterschiedliche Verwendung (Otto & Remdisch, 2015, S. 49). Im alltäglichen Sprachgebrauch wird unter einer Generation mehrheitlich ein Zusammenschluss von Personen gleichen Alters assoziiert. Dabei gilt es jedoch zu beachten, dass unter den Termini – wie zum Beispiel Generation Y und Babyboomer – mehr als nur ein reiner Zusammenschluss von Personen gleichen oder ähnlichen Alters zu verstehen ist. Der Generationenbegriff ist demnach je nach Kontext und thematischer Einordnung differenziert zu betrachten.

Grundsätzlich lässt sich der Generationenbegriff gemäss Höpflinger (2015, S. 2) in unterschiedliche Grundkonzepte einteilen. Wird dabei in der Arbeitswelt von verschiedenen Generationen gesprochen – wie beispielsweise von der Generation Y oder den Babyboomern –, lässt sich der Generationenbegriff in den historisch-gesellschaftlichen Generationenkontext einordnen (Fietze, 2009 zitiert in Höpflinger, 2015, S. 5). Einer Generation zugehörig sind nach dem historisch-gesellschaftlichen Generationenbegriff jene Personen, die in derselben Zeitperiode geboren und durch gemeinsam erlebte Ereignisse und Erfahrungen geprägt wurden (Höpflinger, 2015, S. 5). Dabei ist ein zentraler Ansatz, dass die Generationen durch dieses gemeinsame Aufwachsen und Teilen historisch-gesellschaftlicher Ereignisse intragenerationelle Werte, Interessen oder Weltanschauungen aufweisen (Höpflinger, 2015, S. 5) und sich demzufolge die verschiedenen Altersgruppen intergenerationell unterscheiden (Höpflinger, 2015, S. 3). Gemäss Klaffke (2014a, S. 9 f.) entwickeln Menschen diese spezifischen Wertvorstellungen zwischen den Kinderjahren und dem frühen Erwachsenenalter. Dabei ist jedoch in der wissenschaftlichen Literatur nicht eindeutig geklärt, zwischen welchen Lebensjahren die formative Phase genau stattfindet. Gemäss Bruch, Kunze und Böhm (2010, S. 93) bleiben diese in der Sozialisationsphase erworbenen Werte für den Rest des Lebens erhalten. Spezifisches Verhalten

der Mitarbeitenden wird demnach, gemäss dieser Definition, durch die gemeinsame Sozialisation – den sogenannten Kohorteneffekt – begründet (Bruch et al., 2010, S. 93).

Obwohl dieser Generationenbegriff bereits seit 1928 existiert und auf den Soziologen Mannheim zurückgeht, kommt er insbesondere seit Anfang der 90er Jahre vermehrt in wissenschaftlichen Fachbüchern sowie in populärwissenschaftlichen Publikationen zur Anwendung (Rump & Eilers, 2013, S. 49). Grund hierfür ist vor allem das zunehmende Medieninteresse an der Jugend, da besonders mit dieser jüngeren Generation ein bestimmter Wandel assoziiert wird und das Bedürfnis besteht, diese durch genauere Einschätzung besser zu verstehen (Rump & Eilers, 2013, S. 50).

Grundsätzlich sollten nach Klaffke (2014a, S. 10) Aussagen über eine bestimmte Generation jedoch immer länderspezifisch und demzufolge kontextabhängig erfolgen. Generationsspezifische Werte können sich durch die unterschiedliche Ausprägung der kulturellen oder sozio-ökonomischen Ereignisse in verschiedenen Ländern unterscheiden. Des Weiteren gilt es zu beachten, dass mit einer Generationenbildung immer eine gewisse Stereotypisierung oder Kategorisierung einhergeht (Klaffke, 2014a, S. 10). Dabei kann eine Mehrheit, jedoch nie alle Personen, die einer bestimmten Generation zugehörig sind, zutreffend charakterisiert werden (Rump & Eilers, 2013, S. 48 f.). Es entstehen demnach gewisse Grauzonen, wobei die einzelnen Generationen nicht eindeutig voneinander abgegrenzt werden können (Klaffke & Parment, 2011, S. 7). Gemäss Klaffke (2014a, S. 10) kann es daher durchaus vorkommen, dass sich Arbeitnehmende, die in den 1960er Jahren geboren und aufgewachsen sind, eher wie Individuen der 1980er Jahre verhalten und nach deren Werten agieren. Demnach können Babyboomer wie Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y auftreten.

Trotzdem kann der Generationszugehörigkeits-Ansatz ein probates Mittel sein, um die Komplexität zu reduzieren (Klaffke, 2014a, S. 10) und somit die generationsspezifischen Erwartungen, Verhaltensweisen und Wertvorstellungen der Arbeitnehmenden unterschiedlicher Altersklassen besser zu verstehen (Klaffke, 2014a, S. 9; Holste, 2012, S. 17).

3.2 Unterschiedliche Hypothesen zur Erklärung altersgruppenspezifischer Werte, Erwartungen bzw. Verhaltensweisen

Grundsätzlich lassen sich in der Literatur drei potentielle Hypothesen unterscheiden, die als Erklärungsansätze für die verschiedenen Werte sowie Verhaltensweisen spezifischer Altersgruppen herangezogen werden können (Bruch et al., 2010, S. 93). Neben dem bereits im vorherigen Kapitel beschriebenen Kohorten- respektive Generationen-Effekt sind zudem der Alters-Effekt sowie der Lebensphasen-Effekt als Unterscheidungsgrundlage denkbar. Folglich werden diese zwei ergänzenden Hypothesen zusammengefasst:

- **Alters-Effekt:** Gemäss dem Alters-Effekt würde eine Veränderung in den Werten und Einstellungen durch das zunehmende Alter erfolgen. Somit müssten sie sich bei jeder Person im Verlaufe des Lebens gleich einstellen (Bruch et al., 2010, S. 93). Dies bedeutet konkret, dass eine Person, die sich in ihren 40ern befindet, die gleichen Werte aufweist wie beispielsweise die eigenen Eltern zum Zeitpunkt ihres 40. Lebensjahres (Klaffke, 2014a, S. 8).
- **Lebensphasen-Effekt:** Beschäftigte verschiedener Altersgruppen in der Arbeitswelt können sich hinsichtlich der Bedürfnisse auch dadurch unterscheiden, dass sie sich in einer anderen Lebensphase befinden. Zum Beispiel können sich Erwerbstätige, die eine Elternrolle einnehmen, von einem alleinstehenden 25-Jährigen bedeutend unterscheiden (Bruch et al., 2010, S. 93).

Gestützt auf empirische Studien können alle drei Hypothesen als Erklärung bezüglich Unterschieden zwischen den spezifischen Altersgruppen herangezogen werden (Bruch et al., 2010, S. 94). Die Generationszugehörigkeit dient jedoch auf aggregierter Ebene für eine Vielzahl an Studien als bedeutende Grundlage, um das Verhalten der Individuen in der Arbeitswelt zu ergründen, obwohl die Generationszugehörigkeit nie ein alleiniges Erklärungsmuster sein kann (Klaffke & Parment, 2011, S. 6).

3.3 Generationen-Systematik in der Arbeitswelt

Aus neusten Erhebungen des Schweizerischen Bundesamts für Statistik (BFS) geht hervor, dass in der Schweiz rund 4'712'000 Personen einer Erwerbstätigkeit nachgehen (Bundesamt für Statistik [BFS], 2017). In der Schweiz gelten grundsätzlich Personen ab dem 15. Lebensjahr als erwerbsfähig (BFS, o.J.a). Die gesetzliche Erwerbsphase geht in der Schweiz bei Frauen bis zum 64. Lebensjahr und bei Männern bis zum 65. Lebensjahr (AHV, 2017, S. 2.). Es sind dementsprechend Beschäftigte unterschiedlicher Altersgruppen mit ungleicher Prägung und somit diverser Generationen vertreten.

Gemäss Holste (2012, S. 17) ist dabei in der Literatur meist von vier bis fünf Generationen die Rede, die gleichzeitig auf dem Arbeitsmarkt vertreten sind. Für die unterschiedlichen Kohorten finden sich jedoch in der Literatur unzählige Begrifflichkeiten, Klassifizierungen sowie Abgrenzungsmuster (Rump & Eilers, 2013, S. 53). Demnach bestehen gewisse Überschneidungen der Geburtsjahrgänge, welche in einer spezifischen Alterskohorte eingeschlossen werden, sowie auch keine eindeutige Verwendung gleichbedeutender Begrifflichkeiten (Rump & Eilers, 2013, S. 52). Dies ist unter anderem dem Umstand geschuldet, dass in den Medien immer wieder neue Generationenetiketten verwendet beziehungsweise erfunden werden (Höpflinger, 2015, S. 2).

Dabei gibt es nicht nur länderübergreifend gewisse Diskrepanzen, sondern auch innerhalb der einzelnen Länder definitorische Abweichungen – sei es betreffend der zeitlichen Einordnung oder in Bezug auf die Namensgebung der Generationen. Die untenstehende Tabelle 1 soll diesen Umstand verdeutlichen. Dabei wurden Fachbücher, Fachartikel sowie diverse Studien herangezogen, um einen Eindruck über die beschriebene Thematik zu gewährleisten.

Quelle	Generationenbezeichnungen	Jahreseinordnung	Land
Oertel (2007, S. 180)	Kriegskinder	1937-1946	Deutschland
	Konsumkinder	1947-1956	
	Krisenkinder	1957-1966	
	Medienkinder	1967-1976	
	Netzkinder	1977-1986	
Bruch et al. (2010, S. 95)	Nachkriegsgeneration	1935-1945	Deutschland
	Wirtschaftswundergeneration	1946-1955	
	Baby Boomer Generation	1956-1965	
	Generation Golf	1966-1980	
	Internetgeneration	Ab ca. 1981	
Klaffke (2014a, S. 12)	Nachkriegs-Generation	1946-1955	Deutschland
	Baby Boomer	1956-1965	
	Generation X	1966-1980	
	Generation Y	1981-1995	
	Generation Z	1996-heute	
Holste (2012, S. 19)	Silent Generation	1922-1945	Deutschland
	Babyboomer	1946-1964	
	Generation X	1965-1980	
	Generation Y	1981-2000	
	Generation Z	2000-20XX	
Moore, Grunberg, Krause (2014)	Gen Y	1982-2000	USA
	Gen X	1965-1981	
	Baby Boomer	1946-1964	
Eisner (2005)	Traditionalists	Vor 1945	USA
	Baby Boomers	1945-1964	
	Generation X	1965-1980	
	Generation Y, Millennials	Nach 1980	
Eberhardt (2016, S. 37)	Silver Worker	1945-1955	Deutschland
	Babyboomer	1956-1965	
	Generation X	1966-1980	
	Millennials, Generation Y	1981-2000	
	Generation Z	Ab 2000	
Kunze (2013)	Wirtschaftswundergeneration	1945-1954	Deutschland
	Babyboomer-Generation	1955-1964	
	Generation Golf	1965-1974	
	Digital Natives (Internet-Generation)	1975-1995	

Tabelle 1 – Internationale Einordnung der Generationen – Eigene Darstellung in Anlehnung an genannte Literatur

Für die Schweizer Arbeitswelt lässt sich nach umfangreicher Literaturrecherche keine eindeutige Generationeneingrenzung herausbilden und gemäss Klaffke (2014a, S. 10) sowie auch gemäss Bruch et al. (2010, S. 94) besteht ebenso für die deutsche Arbeitswelt noch keine einheitliche Generationen-Systematik. Häufig werden deshalb die US-amerikanischen Generationencluster verwendet (Klaffke, S. 10). Gemäss Bruch et al. (2010, S. 94) ist eine Orientierung an den US-amerikanischen Generationen-Gliederungen grundsätzlich durchaus legitim. Wie bereits unter Kapitel 3.1 angeführt, gilt es allerdings Alterskohorten immer kontextabhängig zu betrachten. Prägende soziale und gesellschaftli-

che Begebenheiten können sich zwischen den unterschiedlichen Nationen bedeutend unterscheiden (Bruch et al., 2010, S. 94). Demnach sind Anpassungen für die deutschsprachige Arbeitswelt – insbesondere in Bezug auf die zeitliche Zuordnung der Jahrgänge zu den einzelnen Generationen, aber auch bezüglich der Generationenbezeichnungen – adäquat (Klaffke, 2014a, S. 11).

Klaffke (2014a, S. 11) und Bruch et al. (2010, S. 94 f.) schlagen folglich vor, insbesondere die Altersabgrenzung der Babyboomer-Generation den deutschen Begebenheiten anzugleichen. In den Vereinigten Staaten von Amerika begannen die wirtschaftlichen Boomjahre – und demzufolge auch der Babyboom – direkt nach Ende des zweiten Weltkriegs, demgemäss ca. 1946. In Deutschland hingegen stiegen die Geburtenzahlen durch die schwerwiegenden Folgen des Krieges erst zehn Jahre nach Kriegsende. Deshalb wird die Babyboom-Generation den Geburtsjahrgängen von ca. 1955 bis 1965 zugewiesen (vgl. Bruch et al., 2010, S. 94 f.; Klaffke, 2014a, S. 11).

In der Schweiz erfolgte der zweite Babyboom – der sogenannte Wohlstandsbabyboom – ebenfalls erst zwischen 1955 und 1964 (BFS, 2009, S. 2). Demnach ist eine Anpassung gegenüber den US-amerikanischen Abgrenzungsmustern auch für die Schweiz geeignet. Dadurch, dass die Schweiz nicht direkt am Krieg beteiligt war, verzeichnete die Volkswirtschaft bereits zwischen 1940 und 1946 einen ersten markanten Geburtenanstieg (BFS, 2009, S. 2). Da die Personen dieser Jahrgänge heute jedoch schon zwischen 71 und 77 Jahre alt sind, kann davon ausgegangen werden, dass diese – mit gewissen Ausnahmen – nicht mehr erwerbstätig sind. Demnach stellen sie für diese Bachelorarbeit keine Relevanz dar.

Für den Schweizer Arbeitsmarkt bietet sich generell dieselbe zeitliche Jahrgangszuordnung an, wie sie Klaffke (2014a, S. 12) definiert hat. Folglich wird von fünf Generationen am Schweizer Arbeitsmarkt ausgegangen – die in der unten stehenden Abbildung 1 aufgeführt sind. Diese Grafik zeigt, zu welchem Zeitpunkt sich die spezifischen Generationen in der Sozialisationsphase, in der Erwerbsphase sowie schlussendlich im Ruhestand befinden respektive befunden haben. Dabei gilt zu berücksichtigen, dass die drei Phasen, die einer Alterskohorte zugeschrieben werden, für einzelne Vertreterinnen und Vertreter

dieser spezifischen Generation marginale Verschiebungen aufweisen können. Die Begründung dafür sind die verschiedenen Geburtsjahrgänge in der entsprechenden Zeitspanne. Die Abbildung 1 dient demnach der Orientierungshilfe.

Klaffke (2014a, S. 11) unterteilt – im Gegensatz zu Oertel (2007) und Bruch et al. (2010) – die jungen Arbeitnehmenden in die Generation Y und die Generation Z und erweitert demnach bisherige Kategorisierungen. Begründung dafür sind die veränderten Sozialisationsbedingungen, die sich durch die Mediatisierung in den vergangenen Jahren ergeben haben. Die in den 1980er Jahren geborenen Personen sind noch ohne dauerhaften Zugang zu digitalen Medien aufgewachsen. Heute wird die formative Phase der Jugendlichen beinahe omnipräsent von der Internet-Nutzung geprägt. Demzufolge ist es sinnstiftend, die Jugend in zwei Generationen zu gliedern.

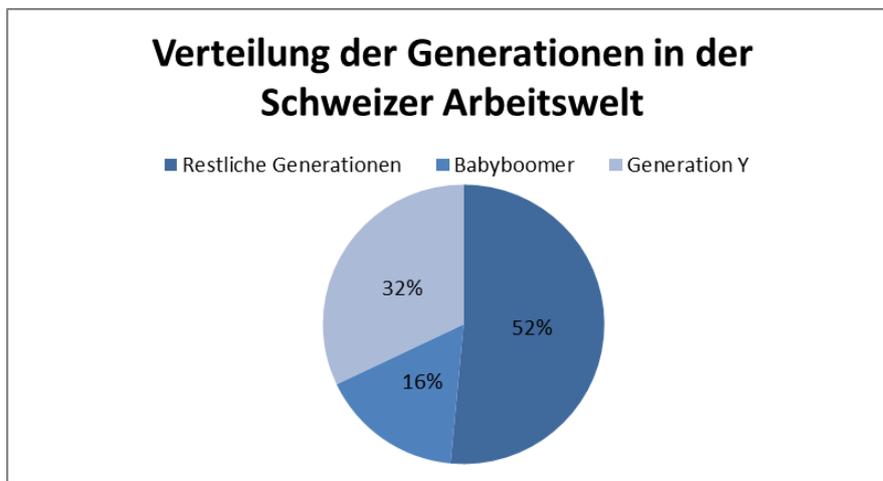


Abbildung 1 - Generationenübersicht – Eigene Darstellung in Anlehnung an Klaffke, 2014a, S. 12

Die in dieser Bachelorarbeit durchgeführte Primärerhebung orientiert sich demnach an der Generationengliederung nach Klaffke (2014a, S. 12). Demzufolge werden für die Babyboomer die Jahrgänge 1956-1965 gewählt und für die Generation Y die Jahrgangsgrenzung von 1981-1995. Für die Sekundäranalyse werden jedoch die Generationengrenzungen nicht trennscharf nach dieser Definition herangezogen, da der IST-Zustand der Fachliteratur sowie der bereits erhobenen Studien abgebildet werden soll und diese vornehmlich – durch das Fehlen einheitlicher Begrifflichkeiten und Abgrenzungsmuster – unterschiedlich erfolgen. Demnach sind Abweichungen – wie sie unter anderem in der Tabelle 1 aufgeführt wurden – möglich.

3.4 Anteil Beschäftigte der Generation Y und Babyboomer auf dem Schweizer Arbeitsmarkt

Gemäss dem Bundesamt für Statistik (BFS, 2017a) werden die circa 4,7 Millionen Erwerbstätigen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt in fünf standardmässig publizierte Altersgruppencluster eingeteilt. Dabei werden die Lebensjahre von 15-24, 25-39, 40-54 und 55-64 sowie alle Beschäftigten ab dem 65. Lebensjahr jeweils in einer Alterskategorie zusammengefasst. Demnach publiziert das BFS keine Statistiken, die sich den im vorherigen Kapitel spezifisch definierten Generationencluster der Millennials und der Babyboomer zuordnen lassen. Für die Ypsiloner bietet sich jedoch die Generationeneinordnung von 25-39 an und für die Babyboomer die Kategorie der 55- bis 64-Jährigen, da diese nur marginale Abweichungen zu den – unter Kapitel 3.3 – definierten Alterskohorten aufweisen. Die untenstehende Abbildung 2 zeigt aufgrund dieser aktuellen Messdaten des Bundesamts für Statistik den Anteil der erwerbstätigen Bevölkerung auf – explizit segmentiert in die Erwerbsbevölkerung aus der Generation Y und den Babyboomern.

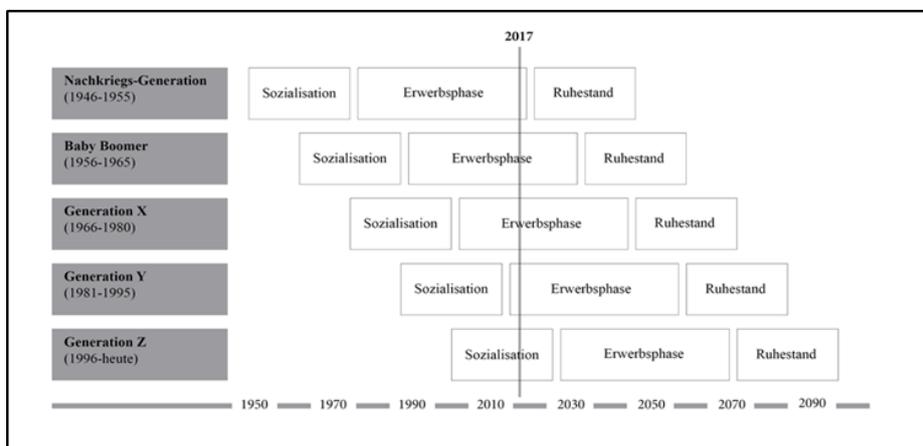


Abbildung 2 - Anteil der erwerbstätigen Generationen in der Schweizer Arbeitswelt – Eigene Darstellung in Anlehnung an BFS (2017a)

Aus der obigen Grafik lässt sich demnach erkennen, dass die Generation Y anteilmässig auf dem Schweizer Arbeitsmarkt mit 32 Prozent bereits in dominantem Ausmass vertreten ist. In absoluten Zahlen ausgedrückt beträgt der Anteil von 32 % der Ypsiloner auf dem Arbeitsmarkt ca. 1.511 Millionen Beschäftigte. Demnach prägen die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y bereits zum heutigen Zeitpunkt die Schweizer Arbeitswelt entscheidend mit. Verglichen mit der Kohorte der Babyboomer, welche einen Beschäftigtenanteil von 16 % aufweisen und in effektiven Zahlen 775 Tausend ausmachen, sind bereits heute doppelt so viele Beschäftigte aus der Alterskohorte der Millennials zu verzeichnen. Demzufolge wird die Aussage von Ruthus (2014, S. 1) unterstützt, dass die

Millennials die heutige Arbeitswelt bereits prägen und zudem die zukünftige in erheblichem Masse beeinflussen werden.

3.5 Wirtschaftssectoren und Branchenübersicht der Schweiz

In der Schweizer Statistik werden die Beschäftigten der verschiedenen Branchen in drei Sektoren zusammengefasst. Drei Prozent der Erwerbstätigen arbeiten im ersten Sektor, 19 Prozent im zweiten und 78 Prozent im dritten (BFS, 2017b). Die wichtigste Branche des Dienstleistungssektors ist dabei „Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen“ (BFS, 2017b). Im Industriesektor arbeiten die meisten Beschäftigten in der Branche „Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren“. Folgend sind die wichtigsten Branchen pro Wirtschaftssector, gemessen an der Beschäftigtenzahl, aufgelistet (BFS, 2017b).

Industrie

- Verarbeitendes Gewerbe/Herstellung von Waren
- Baugewerbe/Bau
- Sonstiges Ausbaugewerbe
- Hoch- und Tiefbau

Dienstleistung

- Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kraftfahrzeugen
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Erbringung von freiberuflichen, wissenschaftlichen und technischen Dienstleistungen
- Erziehung und Unterricht

3.6 Bildungsniveaus der Generationen in der Schweiz

In der Schweiz ist das Angebot an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten umfassend und vielfältig (Ausbildung-Weiterbildung, 2013, S. 1). Gemäss dem Bundesamt für Statistik (BFS, 2015) ist das Bildungsniveau der Hauptindikator zur Messung des nationalen Humankapitals. Zudem hat das Bildungsniveau für jedes Individuum einen bedeutenden Einfluss auf die individuellen Beschäftigungsperspektiven (BFS, 2015).

Die Schweizer Bildungslandschaft ist komplex (vgl. Anhang A) und lässt sich in drei Bildungsstufen einteilen (Ausbildung-Weiterbildung, 2013, S. 2 ff.):

obligatorische Schulzeit: Die obligatorische Schulzeit dauert in der Schweiz neun Jahre und setzt sich aus der Primarstufe sowie der Sekundarstufe I zusammen.

Sekundarstufe II: Die Sekundarstufe II ist die anschliessende Bildungsstufe zur obligatorischen Schulzeit. Sie umfasst Gymnasien, Fach- oder Wirtschaftsmittelschulen sowie Berufslehren.

Tertiärstufe: Die Tertiärstufe wird in zwei Teilbereiche gegliedert. Dabei gehört zur Tertiärstufe A die Aus- und Weiterbildung auf Hochschulebene (Universitäten, Fachhochschulen und pädagogische Hochschulen). Zur Tertiärstufe B gehört die höhere Berufsbildung (Höhere Fachschulen, Berufs- und Höhere Fachprüfungen).

Nach einer Statistik des Bundesamts für Statistik (BFS, 2016b), die den Bildungsstand der Wohnbevölkerung nach Alter ausweist, ist der prozentuale Anteil der höchsten abgeschlossenen Ausbildung der Babyboomer sowie der Generation Y zu erkennen. Auffallend dabei ist, dass die ältere Generation mit 44,5 % mehr Abschlüsse auf der Sekundarstufe II (Berufsbildung inkl. Anlehre) zu verzeichnen hat. Die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y haben mit 32,8 % auf dieser Bildungsstufe einen deutlich geringeren Anteil aufzuweisen. Demgegenüber besitzen die Millennials mit 35,9 % – im Vergleich zu den Babyboomern mit 18,7 % – deutlich mehr Abschlüsse auf Tertiärstufe (Hochschulen). Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass für die Babyboomer und für die Generation Y die standardmässig publizierte Altersgruppeneinteilung des Bundesamts für Statistik herangezogen wurde. Demnach wurden für die Generation Y die Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen und für die Babyboomer die 55- bis 64-Jährigen berücksichtigt. Diese Altersgruppeneinteilung weist demzufolge marginale Abweichungen von der anfänglich definierten Jahrgangszuordnung der beiden Generationen auf. Es lässt sich jedoch in der Tabelle des BFS (2016) deutlich erkennen, dass die Millennials aus Perspektive des formalen Bildungsabschlusses im Vergleich zu den Babyboomern eine höhere Bildung aufweisen.

3.7 Babyboomer und Generation Y

Im folgenden Kapitel wird auf die in dieser Bachelorarbeit zentralen Alterskohorten eingegangen – auf die Babyboomer und vor allem auf die Generation Y. Dazu sollen die beiden Generationen genauer beschrieben und charakterisiert werden sowie auf die Umstände des Aufwachsens respektive auf die prägenden Ereignisse der jeweiligen Alterskohorte eingegangen werden. Insbesondere die in der Sozialisationsphase prägenden Ereignisse werden beschrieben, da sie zum besseren Verständnis der Erwartungen beitragen oder als Anhaltspunkt dienen können. Dementsprechend hält Klaffke (2014b, S. 60) insbesondere in Bezug auf die Generation Y fest, dass auf Basis der Beschreibung der Rahmenbedingungen des Aufwachsens Schlüsse über die Präferenzen gezogen werden können. Gemäss einigen Autoren, wie beispielsweise Rump und Eilers (2013, S. 15), sind

gewisse Einflussfaktoren jedoch für alle Generationen gleichermaßen relevant, weshalb sie nicht trennscharf einer Alterskohorte zugeordnet werden können.

Zudem soll dargelegt werden, welche Merkmale diese Generationen besitzen, die sich auf die Arbeitsumwelt auswirken könnten. Um die Erwartungen der jeweiligen Generationen an den Arbeitgeber aufzuzeigen, wird in Kapitel 3.9 eine Analyse des aktuellen Forschungsstandes durchgeführt. Daher konzentriert sich dieses Kapitel auf die bedeutsamsten und prägendsten Ereignisse und Merkmale. Demnach sind die folgenden Ausführungen nicht abschliessend.

Da es an Schweizer Literaturquellen und Studien mangelt, werden vorwiegend internationale – insbesondere deutsche – Quellen als Grundlage herangezogen. Auch Bruch et al. (2010, S. 96) berichtet, dass für die Schweiz bis dato keine detaillierte Charakterisierung der Generationen stattgefunden hat. Des Weiteren wird jedoch angemerkt, dass es insbesondere für den deutschschweizer Sprachraum relativ grosse Parallelen zu den deutschen Generationen-Beschreibungen geben dürfte. Zudem kann angenommen werden, dass prägende und einschneidende historische, soziale und kulturelle Ereignisse oft auch einen globalen Einfluss haben.

3.7.1 Babyboomer

Die Namensgebung dieser Kohorte wird durch den zahlenmässigen Geburtenanstieg nach dem Zweiten Weltkrieg begründet, welcher durch den sogenannten Pillenknick wiederum beendet wurde (Holste, 2012, S. 19). Die Babyboomer lassen sich demnach auch als die geburtenstärksten Jahrgänge charakterisieren (Eberhardt, 2016, S. 39). Sie wurden während des europaweiten Aufschwungs der Nachkriegszeit geboren und werden deshalb in der Schweiz auch als Wohlstandsbabyboomer bezeichnet (BFS, 2009, S. 2). Die Vertreterinnen und Vertreter dieser Alterskohorte haben demnach einerseits die Zeiten des Wirtschaftswunders, jedoch andererseits durch ihre Eltern auch die Spätfolgen des Zweiten Weltkriegs miterlebt (Parment, 2009 zitiert in Holste, 2012, S. 19).

In ihrer Jugend sowie in den Anfängen ihres beruflichen Werdegangs wurden sie mit den ersten bedeutenden wirtschaftlichen Krisen der Nachkriegszeit konfrontiert. Diese Zeit war durch die Ölkrise, die Massenarbeitslosigkeit im westlichen Europa sowie durch eine wirtschaftliche Stagnation geprägt (Bruch et al., 2010, S. 102). Zudem war die berufliche

Anfangsphase durch weltweites Kriegsgeschehen, politische Unruhen sowie auch durch Umweltprobleme gekennzeichnet (Oertel, 2014, S. 32). Des Weiteren hat sie allerdings auch die eigene Kohorte geprägt. Die Babyboomer – als geburtenstärkste Jahrgänge – waren und sind immer noch in allen Lebenslagen der Konkurrenz der eigenen Alterskohorte ausgesetzt. Durchsetzungsvermögen und Kooperation haben sie demnach schon in frühen Lebensjahren gelernt. Aber auch Teamfähigkeit zählt zu den Stärken der Babyboomer. Die berufliche Unsicherheit sowie der Umstand und das Gefühl, dass ständig andere Babyboomer anwesend sind, waren prägende Lebensumstände für diese Altersgruppe (Eberhardt, 2016, S. 39). Jedoch haben die Babyboomer auch technische Fortschritte sowie das Aufkommen neuer Medien – wie beispielsweise der Fernseher – miterlebt (Klaffke, 2014, S. 32). Babyboomer sind demnach nicht mit den heutigen Technologien wie dem Internet aufgewachsen und gelten diesbezüglich als Digital Immigrants (Troger, 2016, S. 90).

Klaffke und Parment (2011, S. 6) beschreiben die Babyboomer zudem als leistungsorientiert, als eine Generation, die einen hohen Berufsbezug aufweist sowie auf der Suche nach Beständigkeit ist. In der Arbeitsumwelt gelten die Babyboomer zudem als Workaholics (Eberhardt, 2016, S. 39) und sehen die Arbeit gemäss Parment (2009, S. 23) als Pflicht. Auch das Motto „Leben, um zu arbeiten“ oder die Aussage, dass die Arbeit den höchsten Stellenwert hat, wird dieser Generation zugeschrieben (Haderlein, 2017). Mit autoritären Strukturen können sich die Babyboomer arrangieren (Holste, 2012, S. 19). Zudem werden sie als loyal und erfahrungsreich beschrieben (Kelly Services, 2016, S. 4). Heute sind die Babyboomer zwischen 52 und 61 Jahre alt. Aktuell befinden sie sich demnach in ihrer Lebensmitte (Eberhardt, 2016, S. 40). In naher Zukunft – ca. zwischen 2020 und 2030 – werden die Babyboomer jedoch aus dem Erwerbsleben austreten und einen deutlichen Rückgang der Erwerbsbevölkerung auslösen (Klaffke, 2014a, S. 12).

3.7.2 Generation Y

Wie bereits unter Kapitel 3.3 angeführt, bestehen für die Alterskohorten jeweils keine allgemeingültigen Begrifflichkeiten und Jahrgangsabgrenzungen – so auch für die Ypsiloner nicht. Allein Rump & Eilers (2013, S. 54) führen für diese Generation 25 verschiedene Begrifflichkeiten auf. Diese Auflistung dürfte jedoch nicht abschliessend sein. In dieser Bachelorarbeit steht der Begriff „Generation Y“ im Vordergrund. Dieser wurde im Jahr 1993 zum ersten Mal in einem Bericht der Fachzeitschrift *Ad Age* aufgeführt

(Parment, 2009, S. 15). Rein alphabetisch wird dabei mit dem Buchstaben „Y“ an die vorherige Generation X übergeleitet. Diese Bezeichnung steht jedoch des Weiteren auch für das englische Wort „Why“ (deutsch: Warum) (Klaffke, 2014b, S. 59). Diesen Namen verdankt die Generation Y dem Umstand, dass sie die bisher als selbstverständlich geltenden Verhältnisse und Vorstellungen in Frage stellt beziehungsweise das bereits Vorhandene hinterfragt (Parment, 2013, S. 1). Eine weitere gängige Bezeichnung – insbesondere in US-Quellen – ist der Begriff „Millennials“ (Rump & Eilers, 2013, S. 55). Diese Bezeichnung wiederum wird dieser Kohorte zugeschrieben, da sie zur Jahrtausendwende die jüngste Generation darstellte sowie zu diesem Zeitpunkt die Schule, Ausbildung oder das Studium begann (Klaffke, 2014b, S. 59).

3.7.2.1 Prägende Ereignisse und Rahmenbedingungen des Aufwachsens

Die in der formativen Phase der Generation Y zentralste Veränderung brachte wohl die **Digitalisierung** mit der Entwicklung des Internets und den digitalen Medien (Klaffke & Parment, 2011, S. 9). Dabei waren die Anfangsjahre vornehmlich durch den Wunsch nach Teilhabe beziehungsweise dem Wunsch nach Zugang zu den globalen Informationsnetzen geprägt (Parment, 2013, S. 22). Gemäss Parment (2013, S. 22) hat sich der Schwerpunkt in den vergangenen Jahren jedoch durch das Aufkommen der Social-Media-Kanäle dahingehend verändert, dass zunehmend Partizipation, Mitgestaltung und Vernetzung an Bedeutung gewinnt. Die Millennials gelten als die erste Kohorte, die alle Entwicklungsschritte des Internets – durch die Parallelität des eigenen Aufwachsens – miterlebt hat (Eberhardt, 2016, S. 42). Durch die Möglichkeiten und Verbreitung des Internets haben sich zudem die Markttransparenz, die Verfügbarkeit von Informationen sowie des Weiteren die Marktmacht der Verbraucher erhöht (Klaffke, 2014a, S. 24).

Zudem sind die Millennials ebenfalls in einer globalisierten Welt gross geworden (Klaffke, 2014b, S. 60). Sie bilden die erste Alterskohorte, die von jeglichen Vorteilen der **Globalisierung** – wie der weltweiten Vernetzung sowie der Mobilität – profitiert (Bruch et al., 2010, S. 108). Mit dem Globalisierungsbegriff implizieren die Millennials insbesondere die Chance, andere Länder zu bereisen, eine Ausbildung im Ausland zu absolvieren respektive in anderen Ländern einer Arbeitstätigkeit nachzugehen, sowie kulturelle Vielfalt (Parment, 2013, S. 21f.). Durch die Ausweitung des globalen Handels haben zudem die konsumtiven **Wahlmöglichkeiten** seit den 1980er Jahren einschneidend zugenommen. Dieses Mehr an Wahlmöglichkeiten fördert gemäss Klaffke (2014b, S. 61)

den **Individualismus**, indem diese Auswahl dem Kunden generell erlaubt, sich individuell nach seinen spezifischen Vorlieben respektive Präferenzen zu verhalten. Parment (2009, S. 20) fasst diese prägenden Einflüsse mit folgendem Satz treffend zusammen: „Die 80er-Generation ist in einer anderen Gesellschaft mit hoher Transparenz, ständiger Kommunikation, vielen Wahlmöglichkeiten und grossem Individualismus aufgewachsen.“

Die Globalisierung führt auch zu einer Intensivierung und Internationalisierung des Wettbewerbs (Klaffke, 2014b, S. 62). Zudem hat sich ein **Strukturwandel der Wirtschaft** in Richtung eines Dienstleistungssektors vollzogen (Klaffke, 2014b, S. 62). Deshalb nehmen qualifizierte sowie innovationsreiche Tätigkeiten an Bedeutung zu (Rump & Eilers, 2013, S. 21). Durch diese Entwicklung steigt des Weiteren auch die Nachfrage nach Fachkräften mit einer qualifizierten Ausbildung.

Die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y haben jedoch auch negative Ereignisse und Erfahrungen miterlebt. Sie sind ebenfalls in einer Umwelt, die zunehmend von **Unsicherheit** geprägt wurde, aufgewachsen. Die Ypsiloner haben Amokläufe in Schulen sowie den Börsencrash im Jahr 2008 erlebt (Klaffke, 2014b, S. 60). Das wahrscheinlich prägendste gemeinsam erlebte Ereignis stellen die Terroranschläge von 9/11 auf das World-Trade-Center dar (United Minds, 2010, zitiert in Klaffke, 2014b, S. 60). Diese Begebenheit brachte die grundlegenden Werte der westlichen Welt wie die demokratischen Werte oder auch die weltweite Marktwirtschaft ins Wanken (Eberhardt, 2016, S. 42).

3.7.2.2 Merkmale

Die Vertreterinnen und Vertreter dieser Generation sind mit dem Internet seit den frühen Kindesjahren vertraut und bewegen sich dementsprechend mit einer selbstverständlichen Souveränität in dieser Welt der neuen digitalen Kommunikationsmittel (Eberhardt, 2016, S. 42). Klaffke (2014b, S. 65) merkt in diesem Zusammenhang an, dass sich die Millennials durch eine technologieaffine Lebensweise auszeichnen. Sie werden deshalb unter anderem auch Digital Natives (Otto & Remdisch, 2015, S. 50), Internetgeneration (Bruch et al., 2010, S. 108) oder auch Always-on-Generation (Eberhardt, 2016, S. 42) genannt. Klaffke (2014a, S. 13) definiert die Ypsiloner zudem als eine Generation, die besser ausgebildet ist als die vorherigen Alterskohorten. Ein hoher Bildungsabschluss ist der Gene-

ration Y wichtig (Rump & Eilers, 2013, S. 129). Dies kann insbesondere auf die Tertiärisierung der Arbeitswelt zurückgeführt werden (Klaffke, 2014b, S. 62). Des Weiteren sind ihnen die Freunde sowie die Familie wichtiger als die Karriere (Kienbaum, 2015a, S. 9; Ernst & Young, 2014, S. 6), wobei eine strikte Trennung zwischen diesen Lebensbereichen für die Generation Y nicht mehr erforderlich ist (Ruthus, 2013, S. 24). Die Ypsiloner schätzen die Vereinbarkeit von unterschiedlichen Lebensbereichen (Eberhardt, 2016, S. 42) und wollen demnach im Gegensatz zu den Babyboomern „Arbeit und Leben verbinden“ (Haderlein, 2017). Dabei müssen Arbeit und Leben sinnvoll sein (Klaffke, 2014b, S. 66). Anders als die Babyboomer sieht die Generation Y die Arbeit nicht mehr als Pflicht, sondern eher als Selbstverwirklichung (Parment, 2013, S. 58). Im Arbeitsumfeld gelten die Millennials als eher illoyal (Otto & Remdisch, 2014, S. 55). Gemäss den beiden Autoren gilt ihre Loyalität insbesondere einer Arbeitsaufgabe oder einem spezifischen Produkt und weniger dem Arbeitgeber als solchem. „Der Arbeitgeber muss Loyalität verdienen, und das kann man nur, wenn man ein guter Arbeitgeber ist, zu glauben, dass die Ziele des Unternehmens meine Ziele sind, ist falsch, da täuscht man sich selbst. [Studentin der Fachrichtung Internationale Beziehungen, geb. 1983]“ (Parment, 2009, S. 29). Gemäss Parment (2009, S. 27) wird die fehlende Loyalität durch die vielen Wahlmöglichkeiten aus dem konsumtiven Bereich begründet, durch welche die Millennials geprägt beziehungsweise verwöhnt wurden. Demnach sinkt die Loyalität mit Zunahme der vorhandenen Alternativen (Parment, 2013, S. 31).

Generell stellt die Generation Y die Nachfolgegeneration der Babyboomer und der Generation X dar (Klaffke, 2014b, S. 59). Erste Studien über diese Alterskohorte weisen darauf hin, dass sich die Millennials anders als die vorherigen Kohorten verhalten, andere Erwartungen an das Arbeitsleben sowie zudem andere Vorstellungen darüber haben, wie sie arbeiten möchten (Klaffke, 2014b, S. 58). Durch den Eintritt der Ypsiloner in den Arbeitsmarkt ergeben sich deshalb nach Klaffke (2014b, S. 58) neue Herausforderungen für die Organisationen. Es besteht demnach gemäss gewissen Autoren eine starke Evidenz für unterschiedliche Erwartungen der Generation Y und der Babyboomer. Andererseits wird diese Auffassung auch kritisiert (Kels, Gurtner & Dievernich, 2015, S. 279). Ob es für die Schweizer Arbeitswelt unter Berücksichtigung diverser Bildungsniveaus und über verschiedene Branchen hinweg Unterschiede zwischen den beiden Alterskohorten gibt, wird in Kapitel 4 – der empirisch durchgeführten Primärerhebung – ersichtlich.

3.8 Die Bedeutung der Erwartungen der Generation Y

In dieser Bachelorarbeit stehen die jungen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Mittelpunkt. Demnach wird in diesem Kapitel aus unterschiedlichen Perspektiven aufgezeigt, weshalb die Kenntnis über die arbeitsbezogenen Erwartungen der Millennials von essentieller Bedeutung für die Unternehmen ist.

3.8.1 Soziodemografischer Wandel

Der demografische Wandel kann nach Holste (2012, S. 5) als einer der zentralsten und bedeutendsten Trends des 21. Jahrhunderts betitelt werden. Dieser Wandel impliziert eine deutliche Veränderung hinsichtlich der ständigen Wohnbevölkerung in der Schweiz (Eberhardt, 2016, S. 53). Dabei geht die demografische Entwicklung stets in Richtung einer zunehmenden Überalterung (Saheb, 2012). Die geburtenstarken Babyboomer werden in den nächsten Jahren kontinuierlich in höhere Altersklassen eintreten (BFS, o.J.b) und demgegenüber stehen die jüngeren Generationen als geburtenschwache Jahrgänge. Demnach wird sich die Alterspyramide von einer Tanne hin zu einer Urne entwickeln (BFS, o.J.b). Eine anschauliche Illustration der Schweizer Alterspyramide – die diesen Umstand eindrücklich zeigt – befindet sich im Anhang B dieser Bachelorarbeit.

Diese Konstellation respektive Veränderung hat Auswirkungen auf unterschiedliche Bereiche der Volkswirtschaft – unter anderem auf den Arbeitsmarkt. Gemäss einer Publikation der Schweizerischen Stiftung für Arbeit und Weiterbildung werden in der Schweiz ab diesem Jahr (2017) weniger Arbeitskräfte in den Arbeitsmarkt eintreten, als dass Erwerbstätige das Rentenalter erreichen und demnach aus dem Erwerbsleben ausscheiden (Senoner, 2016, S. 1). Gemäss Senoner (2016, S. 1) ist somit die seit zwei Jahrzehnten prognostizierte Kreuzung der Babyboomer-Pensionierungswelle mit den geburtenschwachen Alterskohorten Realität. Durch diese demografische Entwicklung werden Unternehmen demnach mit einem rückläufigen respektive abnehmenden Erwerbspersonenpotential konfrontiert, welches folglich – in gewissen Teilbereichen bzw. Branchen des Arbeitsmarktes – negative Effekte auf die Fachkräfteverfügbarkeit hat (Ruthus, 2014, S. 3). Der Wettstreit der Organisationen um kompetente Arbeitskräfte wird sich demnach verstärken. Dieser Umstand intensiviert die Machtposition der Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y in der Arbeitswelt. In diesem Kontext wird in der Literatur argumentiert, dass sich der Arbeitgebermarkt hin zu einem Arbeitnehmermarkt entwickelt (Rump

& Eilers, 2013, S. 12) respektive dass nicht mehr die Regel „People follow Jobs“ gilt, sondern „Jobs follow People“ (Huber & Rauch, 2013, S. 22). Unternehmen müssen sich demnach den arbeitsbezogenen Erwartungen der Millennials stellen. Zudem hat sich die Transparenz in der Arbeitswelt erhöht. Den Angehörigen der Generation Y stehen, im Gegensatz zu früheren Alterskohorten, mehr Informationen über die organisationalen Arbeitsbedingungen etc. zur Verfügung und sie können deshalb die unterschiedlichen Arbeitgeber miteinander vergleichen. Dies erhöht die Herausforderungen für die Human-Resources-Abteilungen (Rump & Eilers, 2013, zitiert in Zok, Pigorsch und Weirauch, 2014, S. 47).

Gemäss Ruthus (2014, S. 3) wird sich insbesondere der Wettbewerb um hochqualifizierte Fach- und Führungskräfte verstärken – welcher auch „War for Talents“ genannt wird (Huber & Rauch, 2013, S. 5). In einer Mehrzahl der wissenschaftlichen sowie auch populärwissenschaftlichen Literatur wird der Fach- und Führungskräftemangel vornehmlich mit sogenannten „High Potentials“ assoziiert, welche in der Regel wiederum mit Studierenden gleichgesetzt werden. Demnach werden in Studien, welche die Präferenzen der Generation Y untersuchen, vornehmlich Studierende befragt, wie beispielsweise die Studien der Beratungsfirma Kienbaum (2009/2010) und Signium International (Huber & Rauch, 2013) belegen. Die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y können jedoch unterschiedliche Bildungsniveaus aufweisen (vgl. Kapitel 3.6). Zudem besteht in der Schweiz in unterschiedlichen Branchen und Berufen, welche nicht ausschliesslich einen formalen Bildungsabschluss auf Tertiärstufe erfordern, ein Fachkräftemangel (BFS, 2017b). Vor allem in den MINT-Berufen und im Gesundheitswesen werden Arbeitgeber mit einem knappen Arbeitnehmerpotential konfrontiert (Staatssekretariat für Wirtschaft SECO, 2016, S. 36). In einer zunehmenden Wissens- und Innovationsgesellschaft erfahren das Wissen und die Kompetenzen der Arbeitnehmenden eine zunehmende Bedeutung (Rump & Eilers, 2013, S. 19) und demnach sind für Unternehmen nicht ausschliesslich Arbeitnehmende mit einem Abschluss auf Tertiärstufe bedeutsam.

3.8.2 Gestaltung des Anreizsystems

In diesem Kapitel wird die Rolle der Erwartungen der Generation Y in Bezug auf die Anreizsysteme der Unternehmen dargestellt. Anschliessend werden die Gestaltungsmöglichkeiten in Bezug auf das Anreizsystem kurz beschrieben.

3.8.2.1 Einführung Anreizsystem

Für die Ausgestaltung eines zweckdienlichen Anreizsystems ist es wichtig, ein Bewusstsein für die entscheidenden Anreize zu erlangen, auf welche die Mitarbeitenden reagieren (Thommen, Achleitner, Gilbert, Hachmeister & Kaiser, 2017, S. 400). Gemäss Thommen et al. (2017, S. 400) ist es diesbezüglich zentral, welche Bedürfnisse die Arbeitnehmenden an einen Arbeitgeber hegen und welche Beweggründe zu einem konkreten Verhalten führen. Insbesondere für die heutigen Nachwuchskräfte der Generation Y ist nach PricewaterhouseCoopers (PwC, o.J.) bei der Wahl eines spezifischen Arbeitgebers entscheidend, ob dieser die individuellen Präferenzen erfüllt. Demnach rücken die Erwartungen der Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y in den Mittelpunkt des Interesses. Generell ist das Anreizsystem Bestandteil der Personalmotivation respektive Personalphonorierung und hat gemäss Thommen et al. (2017, S. 400) drei zentrale Aufgaben:

1. potentielle Mitarbeitende in positiver Art und Weise bezüglich der Entscheidung zum Organisationseintritt zu beeinflussen
2. das bereits im Unternehmen beschäftigte Personal an die Organisation zu binden und eine Austrittsentscheidung zu verhindern sowie
3. die Mitarbeiterleistung zur Aktivität zu veranlassen, damit der konkrete Leistungsbeitrag den Erwartungen der Organisation gerecht wird.

Zumal durch die Mitarbeitermotivation der Unternehmungserfolg entscheidend beeinflusst wird, ist diese Erkenntnis bezüglich des Stellenwerts der Bedürfnisse der Millennials für die Unternehmen fundamental (PwC, o.J.). Bekanntermassen werden dabei bedeutende Erfolgskennzahlen wie Mitarbeiterfluktuation und Rentabilität deutlich positiver ausfallen. Des Weiteren hat das Anreizsystem in den vergangenen Jahren, im Kontext diverser Ziele sowie Probleme des Personalmarketings, kontinuierlich an Bedeutung gewonnen (Hormel & Seibt, 2017, S. 139). Insbesondere infolge des demografischen Wandels wird die Arbeitgeberattraktivität einen entscheidenden Einfluss auf die Rekrutierung bzw. Bindung der Mitarbeitenden ausüben. Die Abstimmung des Anreizsystems mit den Erwartungen der Mitarbeitenden beeinflusst die Attraktivität einer Organisation in positivem Sinne. Demnach ist ebenfalls in dieser Hinsicht die Kenntnis über die Erwartungen der Generation Y von Bedeutung. Welche konkreten Erwartungen die jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben und inwiefern sich diese von denjenigen der Babyboomer unterscheiden, ist Gegenstand der empirischen Primärerhebung in Kapitel 4.

Die resultierenden Studienergebnisse geben schlussendlich unter anderem Aufschluss über mögliche generationsspezifische Handlungsempfehlungen hinsichtlich der Ausgestaltung des Anreizsystems, welche in Kapitel 5 diskutiert werden.

3.8.2.2 Beschreibung der Komponenten des Anreizsystems

Prinzipiell sind die Anreize in zwei spezifische Kategorien zu unterteilen – in die monetären (materiellen) sowie in die nichtmonetären (immateriellen) Anreize (Thommen et al., 2017, S. 400). Eine Übersicht über mögliche Elemente innerhalb der jeweiligen Kategorien gewährt die untenstehende Abbildung 3. Monetäre Anreizsysteme versuchen ein bestimmtes Ziel mittels Geld oder Geldwerten zu erreichen, während die nichtmonetären Anreizsysteme beispielsweise durch die Tätigkeitsinhalte, Arbeitszeitmodelle oder die Work-Life-Balance Anreize setzen (Hormel & Seibt, 2017, S. 141). Im Allgemeinen lassen sich zudem zwei Motivationsformen unterscheiden – die intrinsische und die extrinsische Motivation (Hormel & Seibt, 2017, S. 140). Eine intrinsisch motivierte Person führt eine Tätigkeit aus, weil sie ihr Spass bereitet respektive weil diese Tätigkeit an sich bestimmte Bedürfnisse befriedigt. Für eine extrinsisch motivierte Person ist hingegen die Erreichung eines weiteren Ziels (z.B. Geld oder Karriere) der eigentliche Motivator.

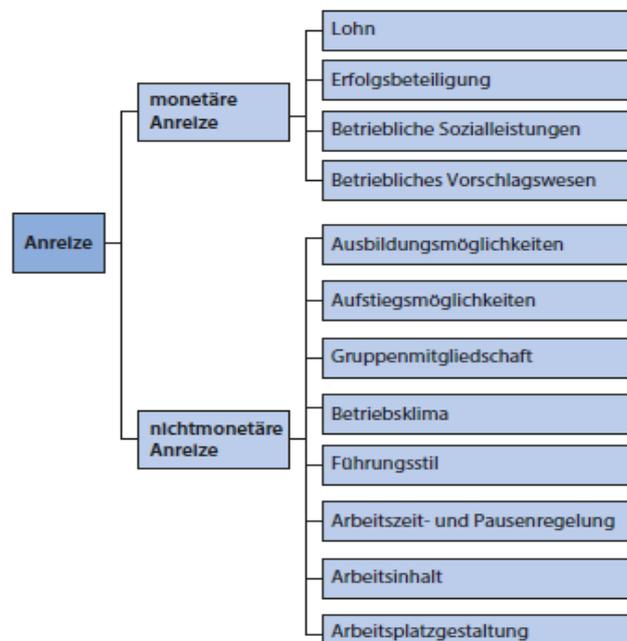


Abbildung 3 – Anreizsystem (Thommen et al., 2017, S. 400)

Welche Gestaltungsmöglichkeiten sich im Rahmen der oben erwähnten Anreizattribute ergeben, wird folgend kurz dargestellt.

Monetäre Anreize: Es gibt verschiedene **Lohnformen**, wobei der Zeitlohn am häufigsten eingesetzt wird. Der Lohn wird dabei anhand der Arbeitszeit berechnet (Thommen et al., 2017, S. 411). Der Leistungsanreiz ist hier gering, aber dennoch bietet er sich für Arbeiten, bei denen ein hoher Zeitdruck kontraproduktiv wäre, an. Beispielsweise bei Arbeiten mit grosser Unfallgefahr, kreativen Aufgaben und Aufgaben, für die Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit von Bedeutung sind. Die Höhe der **Erfolgsbeteiligung** hängt vom Erreichen eines bestimmten Unternehmensziels ab (Thommen et al., 2017, S. 415). Diese ist eine moderne Form der leistungsabhängigen Vergütung und kann unterschiedliche Kreise von Beschäftigten einschliessen. **Betriebliche Sozialleistungen** und das **betriebliche Vorschlagswesen** können ausserdem monetäre Anreize darstellen (Thommen et al., 2017, S. 415f.).

Nicht monetäre Anreize: Die nicht monetären Anreize werden zunehmend wichtiger (Hormel & Seibt, 2017, S. 137). Die **Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten** beinhalten personalpolitische Massnahmen, welche bewusst angesetzt werden, um die Fähigkeiten, das Wissen sowie die Verhaltensweisen der Mitarbeitenden zu verändern (Thommen et al., 2017, S. 421). Grundsätzlich lassen sich verschiedene Konzepte der Personalentwicklung unterscheiden, so z.B. Into-the-Job-Massnahmen, die auf die Übernahme einer neuen Aufgabe oder Position vorbereiten, oder On-the-Job-Massnahmen, die direkt am Arbeitsplatz umgesetzt werden, wie Job Enlargement oder Job Enrichment (Thommen et al., 2017, S. 422). Das Coaching als professionelle Form individueller Beratung dient einerseits dazu, den Mitarbeitenden dabei zu helfen, Probleme besser zu lösen und effizienter zu lernen (Thommen et al., 2017, S. 422). Andererseits soll das Coaching die individuelle Veränderungsfähigkeit erhöhen und dabei helfen, eine Balance zwischen persönlichen Bedürfnissen, der Rolle im Unternehmen und den Zielen des Unternehmens zu finden. Die **Aufstiegsmöglichkeiten** müssen geplant sein, damit Mitarbeitenden und Bewerberinnen respektive Bewerber nachvollziehbare Aufstiegschancen präsentiert werden können (Hormel & Seibt, 2017, S. 146f.). Bei der Karriereplanung respektive bei der Gestaltung des Laufbahnsystems steht die Festlegung der Beförderungskriterien im Vordergrund (Thommen et al., 2017, S. 420). Diesbezüglich lassen sich Beförderungen aufgrund der persönlichen Beitragsleistung oder nach der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit unterscheiden. Diese Beurteilungsmassstäbe sind in der Praxis jedoch auch in Kombination vorzufinden. Für die Beurteilung der persönlichen Beitragsleistung ist eine Personalbeurteilung notwendig (Thommen et al., 2017, S. 420). Diese wird in der Praxis

häufig mit der 360°-Beurteilung durchgeführt, bei der die zu beurteilende Person nicht nur durch den direkten Vorgesetzten, sondern auch durch die Kollegen und die direkt unterstellten Mitarbeitenden beurteilt wird. Ausserdem gehört noch die Selbstbeurteilung dazu (Thommen et al., 2017, S. 421). Bei einer Beförderung handelt es sich gleichzeitig um immaterielle Anreize, z.B. Selbstverwirklichung oder Wertschätzung, sowie auch um materielle, wie beispielsweise eine Lohnerhöhung (Thommen et al., 2017, S. 400). Unter **Gruppenmitgliedschaft** wird insbesondere die Teamarbeit verstanden, über deren Erfolg sich keine allgemeinen Aussagen machen lassen (Thommen et al., 2017, S. 473). Nach Thommen et al. (2017, S. 473) ist ein grosser Vorteil, die Möglichkeit zur Selbstentfaltung der Mitarbeitenden zu stärken. Teamanreize können sich positiv auf die Motivation der Teammitglieder auswirken (Thommen et al., 2017, S. 414). Viele Faktoren beeinflussen eine Führungssituation und sind deshalb für das **Betriebsklima** und den **Führungsstil** verantwortlich (Thommen et al., 2017 S. 517). Es wird daher eine mehrdimensionale Betrachtungsweise und ein Führungsstil gefordert, der der einzelnen Situation Rechnung trägt (situative Führung). Die **Arbeitszeitgestaltung** kann insbesondere durch die Arbeitszeitflexibilisierung erfolgen (Kring, 2013, S. 20). Ausgestaltungsmöglichkeiten dabei sind die gleitende Arbeitszeit, das Job Sharing und sogenannte Sabbaticals (bezahlter Langzeiturlaub) (Thommen et al., 2017, S. 397). Der **Arbeitsinhalt** kann durch Job Enlargement (Aufgabenerweiterung), Job Enrichment (Aufgabenbereicherung), Job Rotation (Arbeitsplatzwechsel) und teilautonome Arbeitsgruppen gestaltet werden (Thommen et al., 2017, S. 396). Die **Arbeitsplatzgestaltung** soll dabei helfen, optimale objektive Leistungsbedingungen für die Mitarbeitenden zu schaffen (Thommen et al., 2017, S. 396). Sie umfasst sowohl organisatorische als auch ergonomische Aspekte (Kring, 2013, S. 20) und reicht von der Arbeitsablaufgestaltung über die Raumgestaltung bis zur Telearbeit (Thommen et al., 2017, S. 396f.).

Ein Ansatz, um die immateriellen Vorzüge nach aussen sichtbar zu machen, ist das Employer Branding (Hormel & Seibt, 2017, S. 147). Dieses wird im nächsten Kapitel dargestellt.

3.8.3 Employer-Branding-Aktivitäten

Gemäss Dahlmanns (2014, S. 9) können sich jene Unternehmen im Kampf um kompetente Mitarbeitende eine vorteilhafte Position auf dem Arbeitsmarkt verschaffen, welche die Erwartungen der Zielgruppe erfüllen und diese entsprechend kommunizieren. Dabei

ist eine genaue Zielgruppenanalyse erforderlich sowie die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber aus Sicht der Zielgruppe, damit sich diese positiv angesprochen fühlt. Einen möglichen Ansatz, sich als Arbeitgeber gegenüber der Konkurrenz zu profilieren, stellt dabei das Konzept des Employer Branding dar. Hierbei geht es nach Trost (2009, S. 13) sowohl um die Positionierung als auch um die Kommunikation eines spezifischen Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber. Im Kontext des Employer Brandings werden unterschiedliche Begriffe wie beispielsweise Arbeitgebermarke und Arbeitgeberimage verwendet (Trost, 2009, S. 14). Das Arbeitgeberimage ist „die einheitliche Wahrnehmung eines Unternehmens als Arbeitgeber in der Gesellschaft“ (Trost, 2009, S. 16). Im Gegensatz zum Arbeitgeberimage ist die Arbeitgebermarke (Employer Brand) nicht historisch gewachsen, sondern durch das Branding mit dem konkreten Ziel geschaffen, das Arbeitgeberimage so zu beeinflussen, dass die Bekanntheit als attraktiver Arbeitgeber steigt (Trost, 2009, S. 16). In der Literatur wird oft postuliert, sich auf die Bildung einer attraktiven Arbeitgebermarke zu konzentrieren, damit sich ein Unternehmen als präferierter Arbeitgeber positionieren kann (Ruthus, 2014, S. 20). Nach Ruthus (2014, S. 20) ist diese Konzentration jedoch nicht ausreichend, um kompetentes Personal zu binden. Eine auf die Arbeitgebermarke angepasste Ausgestaltung des Anreizsystems (vgl. Kapitel 3.8.2) wird notwendig, damit die Versprechen auch tatsächlich erfüllt werden können (Ruthus, 2014, S. 21). Ist dies nicht der Fall, können die enttäuschten Erwartungen das Arbeitgeberimage beeinträchtigen.

Die Zielgruppendefinition stellt den Ausgangspunkt des gesamten Brandings dar und ist demnach von hoher Relevanz, wenn es darum geht, sich im „War for Talents“ durchzusetzen (Dahlmanns, 2014, S. 9). Der zweite Schritt nach der Zielgruppendefinierung ist die Analyse, in der die Präferenzen der Zielgruppe erhoben und beschrieben werden. Die Festlegung und Beschreibung der Zielgruppe erfolgt oft nach Generationen. Die Grob kategorisierung in Generationen steht aber auch in der Kritik. Gemäss Pfeil, (2017; S. VII) sind nur eine geringe Anzahl statistisch signifikante Unterschiede vorzufinden, weshalb er von einer Abkehr des Hypes rät. Deshalb werden im Folgenden die aktuellen Erkenntnisse aus der empirischen Literatur miteinander verglichen und eine eigene empirische Primärerhebung durchgeführt.

3.9 Aktuelle Erkenntnisse aus wissenschaftlicher Literatur

In diesem Kapitel werden die wissenschaftliche Literatur und insbesondere die Studien, im Hinblick auf die arbeitsbezogenen Erwartungen der Generation Y und der Babyboomer an die Arbeitgeber beziehungsweise an die gewünschte Zusammenarbeit mit Vorgesetzten sowie Arbeitskolleginnen und Arbeitskollegen, untersucht. Dazu werden unter Punkt 3.9.1 zuerst Studien berücksichtigt, die ausschliesslich Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y als Zielgruppe aufweisen. Die ausgewiesenen Erkenntnisse werden mit den in der Literatur beschriebenen Feststellungen abgeglichen beziehungsweise ergänzt. Unter 3.9.2 werden zudem Studien herangezogen, die beide Generationen bezüglich der Bedeutung der jeweiligen Erwartungskriterien vergleichen. Das Ziel hierbei ist, einen Überblick über die arbeitsbezogenen Präferenzen der beiden Alterskohorten zu generieren sowie deren unterschiedlichen Ausprägungen aufzuzeigen.

3.9.1 Arbeitsbezogene Erwartungen der Generation Y

Das Interesse bezüglich der arbeitsbezogenen Erwartungen der Generation Y hat gemäss Klaffke (2014b, S. 64) in den letzten Jahren vermehrt zugenommen. Demnach erstaunt es nicht, dass die Erwartungen der Generation Y an die Arbeitgeber bereits von diversen Instituten und weiteren Instanzen erhoben wurden. Eine Auswahl und entsprechende Auflistung einiger dieser Studien befindet sich im Anhang C dieser Bachelorarbeit. Dabei wurden die Erwartungen der Millennials übersichtlich pro Studie zusammengetragen. Um einen Überblick über die arbeitsbezogenen Erwartungen respektive Präferenzen und Bedürfnisse der Millennials zu generieren, werden für diese Bachelorarbeit insbesondere die in der Tabelle 2 aufgeführten Studien herangezogen. Die Auswahlkriterien der Studien waren:

- Aktualität der Studie
- Detaillierungsgrad der Studie

(Hierbei gilt es anzumerken, dass eine Mehrheit der untersuchten und zugänglichen Studien ausschliesslich Rankings ausweisen. Des Weiteren ist in den wenigsten Studien beschrieben, welche spezifischen Fragebogenkriterien zur Auswahl standen, sondern sie weisen vornehmlich die Resultate aus.)

- Repräsentative Stichprobengrösse (=N) sowie
- Erhebungsort – Kulturnahes Land zur Schweiz

Dabei gilt es jedoch anzumerken, dass eine trennscharfe Auswahl respektive Priorisierung der Studien nicht gänzlich möglich ist, da die Ausprägungen der jeweiligen Kriterien sehr heterogen sind und deshalb je nach Gewichtung dieser Kriterien andere Studien priorisiert werden könnten. Es besteht demnach ein gewisser Ermessensspielraum. Grundsätzlich geben alle Studien, die in der Tabelle im Anhang C aufgeführt sind, Auskunft über die Erwartungen der Millennials. Aus Komplexitätsgründen wurde jedoch trotzdem eine bestmögliche Priorisierung der Studien – im Sinne dieser Bachelorarbeit – vorgenommen. Dementsprechend stehen folgende sechs Studien im Rahmen dieser Arbeit im Vordergrund:

- Signium International Trendstudie/Zukunftsinstitut: Generation Y – Das Selbstverständnis der Manager von morgen (Huber & Rauch, 2013)
- Kienbaum: Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y (Kienbaum, 2015a)
- Kienbaum: Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? (Kienbaum, 2009/2010)
- EY Studentenstudie 2016 (Ernst & Young, 2016)
- Berner Fachhochschule: Trendstudie 2012 (Dievernich & Gurtner, 2012)
- Universum Communications: Universum Student Survey 2013 (Lake, 2015)

In der folgenden Tabelle 2 sind die wesentlichsten Parameter der Studien übersichtlich zusammengefasst und dargestellt:

Studie (Name) / Jahr	Wer wurde befragt? (=N) Wo (Land)?	Erwartungen	Resultate
			Ranking der Erwartungen
<p>Signium International Trendstudie/Zukunftsinstitut: Generation Y – Das Selbstverständnis der Manager von morgen</p> <p>Onlineumfrage August-September 2013</p>	<p>DE Befragte haben mindestens die (Fach-) Hochschulreife N = 511 (Alter 20 J.-35 J.)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Erklärung, Transparenz, Mitgestaltung - gute Jobs - Einkommenssicherheit - Vereinbarkeit von Beruf & Privatleben - familienfreundliche Rahmenbedingungen - Durchgängige Meinungsäußerung - Recht auf Individualismus - Offenheit wird Anspruch an Organisation - individuelle Kreativität - Selbstverwirklichung & deren Umsetzung - Autonomie - Hedonismus - Feedback wird vom Arbeitgeber verlangt - klare und langfristige Perspektive - gute Arbeitsatmosphäre - funktionierende Teamstrukturen - Sinnstiftung - Mit Führungskräften auf Augenhöhe auseinandersetzen - Flexible Arbeitszeiten & Home Office - Spass bei der Arbeit (fördert den Einsatz der Generation Y) 	<ul style="list-style-type: none"> - Gute Arbeitsatmosphäre und Zusammenarbeit im Team (90%) - Sinnvoller und erfüllender Beruf (87%) - Gute Planung, erfüllbare Ziele (82%) - Gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie (81%) - Ein sicherer Arbeitsplatz, der Planbarkeit bietet(81%) - Abwechslungsreicher Job (78%) - Lernfortschritt und Weiterbildungsmöglichkeiten (75%) - Selbständiges Arbeiten & flache Hierarchien (72%) - Flexible Arbeitszeiten & Home-office(71%) - Einhalten von Regeln (67%) - Selbstverwirklichung (66%) - Gutes Image des Unternehmens (65%) - Individuelles Gestalten des Arbeitsumfeldes (63%) - Augenhöhe mit Führungskräften (59%) - Wenig Stress, viel Freizeit/Urlaub (58%) - Klare Führung nach klaren Regeln (58%) - ein überdurchschnittlich hoher Verdienst (55%) - Vielfalt unter den Kollegen (55%) - Ich habe viel mit Menschen zu tun (53%) - Professionelles Stressmanagement für die Work-Life-Balance (48%) - Mentoring-Programme, Coaching Angebote (43%) - Nutzung neuester Arbeits-Tools und innovative Business-Anwendungen (37%) - Internationales Arbeitsumfeld (36%) - Gute Positionsausstattung (Firmenhandy, Firmenwagen etc.) (34%)
<p>Kienbaum: Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y</p>	<p>DE N = 601 Studierende unterschiedlicher Studiengänge 47,8% weiblich 46,3% männlich</p>	<p><u>Zusätzlich - Merkmale optimaler Arbeitstätigkeit:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Vielfältige Arbeitsanforderungen - Identifikation mit dem Erfolg einer spezifischen Aufgabe - Aufgaben stehen in Verbindung mit regelmässigem Feedback - Freies und unabhängiges erledigen von Aufgaben - Führungskräfte honorieren Leistungen - Betreuung der Aufgaben von Anfang bis Ende - Leistungen sollen von Kollegen und Vorgesetzten registriert werden - Aufgaben sollen in Zusammenhang mit Aufstieg stehen - Aufgabe sollte mit Prestige assoziiert werden 	<ul style="list-style-type: none"> - kollegiale Arbeitsatmosphäre (64,4%) - Work-Life-Balance (59,7%) - Karrieremöglichkeiten (57,9%) - Weiterbildungsmöglichkeiten (49,3%) - Gute Bezahlung (40,1%) - Internationalität (Projekte, Kollegen)(39,4) - Arbeitsplatzsicherheit (29,3%) - Kreativität & Innovation (23,8%) - Flache Hierarchien (17,6%) - Beständigkeit des Unternehmens (16,1%) - Ethische Prinzipien (16,0%) - Qualität des Managements (12,1%) - Benefits (z.B. Boni, Firmenwagen) (7,2%) - Soziales Engagement des Unternehmens (5,5%) - Bekannte Marke (4,3%) - Sonstiges (1,3%)
<p>Kienbaum Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben?</p> <p>Präferenzen der Generation Y in der Arbeitswelt (Attraktivitätsattribute)</p>	<p>DE N = 189 Gegenwärtige oder ehemalige Studenten</p>		<ul style="list-style-type: none"> - Herausfordernde Arbeit (ca.64%) - Vergütung (ca.56.6%) - Kollegiales Arbeitsumfeld (ca.50.8%) - Standort (ca.48%) - Karrieremöglichkeiten (ca.48%) - Work-Life-Balance (ca.43%) - Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (ca.42%) - Arbeitsplatzsicherheit (ca.29%) - Anerkennung der eigenen Arbeit (ca.26%) - Flexible Arbeitszeiten (ca.25%) - Respekt gegenüber Mitarbeitenden(ca.12%) - Qualität der Führungskräfte (ca.8%) - Beständigkeit des Unternehmens (ca. 6%) - Verhältnis zu Vorgesetzten (ca.5%) - Corporate Social Responsibility (ca.5%) - Leistungsorientierung (ca. 4%) - Bekanntheit des Unternehmens (ca.4%)

		<ul style="list-style-type: none"> - Integrität (ca.3%) - Betriebliche Altersvorsorge (ca.2%) - Diversität (ca.2%) - Ansehen beim Kunden (ca. 1.5%)
<p>Universum Communications: Universum Student Survey 2013</p> <p>November 2012 – März 2013</p>	<p>DE N = 22*714 Studierende unterschiedlicher Studiengänge: Wirtschaftswissenschaften, Ingenieurwesen, Informatikstudierende, Studierende der Naturwissenschaften, angehende Juristen sowie Geisteswissenschaftler</p> <p>Erwartungen an einen idealen Arbeitgeber wurden erhoben (Treiber der Arbeitgeberattraktivität)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Ein attraktives Grundgehalt - Ein freundliches Arbeitsumfeld - eine sichere Anstellung - Vielfältige Arbeitsaufgaben - Hohes Einkommen in der Zukunft - eine anspruchsvolle Tätigkeit - Professionelles Training und Weiterentwicklung - Respekt für seine Mitarbeiter - Eine gute Referenz für meine zukünftige Karriere - Anerkennung von Leistung
<p>Berner Fachhochschule: Trendstudie 2012</p> <p>Erwartungen der jungen Mitarbeitenden an die Unternehmen</p>	<p>CH N = 152 Studierende Fachbereich Wirtschaft 20 J. – 30 J.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gutes Team bei der Arbeit - Sinnvolle Tätigkeit - Wunsch nach Spass bei der Arbeit - Arbeit, die Lernfortschritte bietet - Anerkennung für Leistung - ausgeglichene Work-Life-Balance - Wunsch nach einem Sabbatical - Wunsch neue Kommunikationsmittel auch privat am Arbeitsplatz nutzen - Versetzung ins Ausland - persönliche Beziehung zum Vorgesetzten - Mehr Unterstützung im Job - Mehr im Home-Office arbeiten - Chef soll als Vorbild fungieren - hohe Entlohnung - Arbeit mit mehr Verantwortung - Arbeit mit Prestige und höherem Status - Arbeit, die mehr Zeit für andere Dinge im Leben zulässt 	<p><u>Anmerkung:</u> Nicht das ganze Ranking ersichtlich (in diesem Ranking werden deshalb nur die Top-Erwartungen aufgeführt)</p> <p><u>Top-Erwartungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gutes Team bei der Arbeit (4.8) - Sinnvolle Tätigkeit (4.7) - Wunsch nach Spass bei der Arbeit(4.6) - Arbeit, die Lernfortschritte bietet (4.5) - Anerkennung von Leistung (4.4) - ausgeglichene Work-Life-Balance (4.3)
<p>EY Studentenstudie 2016</p>	<p>DE N = 3*500 Studierende unterschiedlicher Studiengänge</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Jobsicherheit (63%) - Aufstiegschancen (52%) - Flache Hierarchien und Kollegialität (42%) - Vereinbarkeit von Beruf und Familie (38%) - Gehalt und mögliche Gehaltssteigerungen (37%) - Markterfolg des Unternehmens (33%) - Flexible Arbeitszeiten (33%) - Selbständiges Arbeiten mit Verantwortung (31%) - Nähe zum Wohnort (23%) - internationale Arbeitsmöglichkeiten (22%) - Gesellschaftliches Engagement des Unternehmens (14%) - Innovationskraft des Unternehmens (13%) - Arbeitsumgebung (Lage, Bürogebäude usw.) /12%) - Reputation des Unternehmens (10%) - Förderung der Altersvorsorge (9%) - Home-Office (9%) - Sabbaticals/Möglichkeit einer Auszeit (7%) - Dienstwagen (6%)

Tabelle 2 - Übersichtstabelle der arbeitsbezogenen Erwartungen der Generation Y – Eigene Darstellung in Anlehnung an oben genannte Literatur

Wie in der obigen Tabelle 2 ersichtlich ist, sind die Präferenzen respektive Bedürfnisse und Erwartungen der Millennials komplex. Durch die verschiedenen Erhebungsmethoden lassen sich die Ergebnisse der Studien nicht vollumfänglich miteinander vergleichen. Sie erlauben jedoch einen Einblick in die Erwartungshaltung der Millennials.

3.9.1.1 Hauptkriterien

Aus den Studien lassen sich dabei insbesondere sechs Erwartungen der Generation Y vernehmen, die in den meisten Studien genannt oder im oberen Bereich der jeweiligen Rankings angesiedelt sind und demnach – gemäss den untersuchten Studien – zentrale Erwartungen der Millennials darstellen:

Gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre: In der wissenschaftlichen Literatur wird vielfach darauf hingewiesen, dass die Generation Y in der Arbeitswelt auf ein ausgewogenes und harmonisches Miteinander Wert legt (Kienbaum, 2015a, S. 9). Unter anderem der Autor Parment (2013, S. 27) hält fest, dass eine kollegiale Arbeitsatmosphäre eine essentielle Erwartung an einen Wunscharbeitgeber darstellt. Dies unterstützen die Erkenntnisse der Absolventenstudie der Unternehmensberatung Kienbaum (Kienbaum, 2015, S. 9 f.) sowie auch die Trendstudie der Berner Fachhochschule (Dievernich & Gurtner, 2012, S. 20), wobei eine kollegiale Arbeitsatmosphäre und ein gutes Team das ausschlaggebendste Kriterium bei der Entscheidung für einen bestimmten Arbeitgeber ist. Auch laut der Trendstudie von Signium International (Huber & Rauch, 2013, S. 30) wird von der Generation Y im Job insbesondere Wert auf eine angenehme und gute Arbeitsatmosphäre sowie auf eine funktionierende Zusammenarbeit im Team gelegt; dies ist mit 90 Prozent Zustimmung ebenfalls das essentiellste Kriterium. Werden alle aufgeführten Studien betrachtet, wird einer guten und kollegialen Arbeitsumgebung mindestens Rang drei zugeschrieben.

Work-Life-Balance: Aus den Studien, die in der Tabelle 2 aufgeführt sind, lässt sich des Weiteren deutlich vernehmen, dass die Millennials scheinbar Arbeitgeber präferieren, die eine ausgewogene Work-Life-Balance anbieten. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist somit eine weitere zentrale Erwartung der Generation Y. Gemäss Huber und Rauch (2013, S. 30) widerspiegelt die Erwartung nach Work-Life-Balance die individualistische Perspektive, mit der die Generation Y die Arbeitswelt betrachtet, wobei sie insbesondere

auf das eigene Wohlbefinden Wert legt. Auch Parment (2013, S. 27) postuliert, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine essentielle Präferenz der Millennials ist.

Flexible Arbeitszeiten: Mit dem Bedürfnis nach Work-Life-Balance geht die Erwartung nach flexiblen Arbeitszeiten einher und ist gemäss den Studien somit ebenfalls eine der wesentlichsten Erwartungen der Generation Y. Gemäss der Studie von Signium International gehört die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten – dem sogenannten Home-Office –, zum Bedürfnis nach flexiblen Arbeitszeiten und wird demnach von der Generation Y ebenfalls erwartet. Gemäss der Trendstudie der Berner Fachhochschule (Dievernich & Gurtner, 2012, S. 20 f.) birgt Home-Office überraschenderweise für die Millennials wenig Attraktivität, jedoch wird der Erwartung einer ausgeglichenen Work-Life-Balance eine hohe Bedeutung beigemessen.

Arbeitsplatz-/Jobsicherheit: Zudem scheint ein sicherer Arbeitsplatz für die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y wichtig zu sein. In fünf von den sechs untersuchten Studien rangiert die Arbeitsplatzsicherheit weit oben. Gemäss der Studie von Ernst & Young (2016, 23) ist Jobsicherheit für die Digital Natives das wichtigste Kriterium bei der Wahl eines zukünftigen Arbeitgebers und bereits in der Studie vom Jahr 2014 (Ernst & Young, 2014, S. 24) wurde der Arbeitsplatzsicherheit Rang eins zugeordnet. Dieses Attribut scheint demnach seit mehreren Jahren ein präferiertes Bedürfnis der Millennials zu sein. Rump und Eilers (2013, S. 176) behaupten zudem, dass beinahe in allen Erhebungen mit der Zielgruppe der jungen Erwachsenen das Streben nach einem sicheren Arbeitsverhältnis zum Ausdruck kommt.

Weiterbildungs-, Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten: Ebenfalls erwartet die Generation Y von einem Unternehmen persönliche Entwicklungsmöglichkeiten – wie gemäss den Studien deutlich wird. Eine Interpretationsmöglichkeit für diese Präferenz ist dabei gemäss Rump & Eilers (2013, S. 181), dass bei der Generation Y das Bewusstsein vorhanden ist, dass eine einmalig erworbene schulische oder berufliche Ausbildung in der heutigen Arbeitswelt nicht lebenslanglich währt, und sie demnach das Gefühl von ständiger Weiterentwicklung verspürt. Karrieremöglichkeiten sind gemäss den untersuchten Studien ebenfalls eine essentielle Erwartung an den Arbeitgeber. Demgegenüber behauptet Parment (2013, S. 27), dass Karriereoptionen für die Millennials weniger bedeutsam sind.

Monetäre Anreize/Vergütung: Unter Betrachtung der Studien ist die monetäre Vergütung für die Generation Y ein oft genanntes und wiederkehrendes Erwartungskriterium. Bezüglich dieser extrinsischen Anreize sind jedoch unterschiedliche Befunde respektive ambivalente Meinungen zu vernehmen. In den Studien lässt sich demnach eine bedeutende Diskrepanz feststellen. Einerseits wird einem attraktiven Gehalt Rang eins zugeschrieben, andererseits scheint der monetären Vergütung eine untergeordnete Bedeutung zuzukommen. Jedoch gilt es anzumerken, dass auch bei Platzierungen im unteren Bereich der Rankings eine prozentual hohe Zustimmung erfolgt. Auch in der Literatur sind diesbezüglich heterogene Befunde vorzufinden. Während Parment (2013, S. 27) behauptet, dass die Vergütung für die Generation Y eine untergeordnete Relevanz darstellt, konstatiert Ruthus (2014, S. 26) – gestützt auf weitere Studienergebnisse –, dass Vergütung bei der Arbeitgeberwahl einen bedeutenden Einfluss hat.

3.9.1.2 Weitere wichtige Aspekte, Erkenntnisse und Auffälligkeiten

Gemäss der Schweizer Studie von Dievernich und Gurtner (2012, S. 20) erwarten die Millennials zudem, dass die Arbeit sinnvoll ist sowie zugleich auch Spass macht. Dabei wird der **Sinnhaftigkeit der Tätigkeit** Rang zwei zugeordnet und dem Wunsch nach einer **Arbeit, die Spass macht**, Rang drei. Auch gemäss Klaffke (2014b, S. 65) erwarten die Millennials Sinnstiftung und zeigen gegenüber sinnlosen Aufgaben wenig Toleranz. Das „Spass-Bedürfnis“ stützt die Umfrage von Signium International (Huber & Rauch, 2013, S. 37), in der die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y angaben, sich intensiv für einen Job einzusetzen beziehungsweise alles zu geben, solange die auszuführende Arbeitstätigkeit mit Spass verbunden ist. Der Stellenwert von Sinnstiftung und Spass bei der Arbeit für die Generation Y deutet darauf hin, dass diese Alterskohorte eine hohe intrinsische Motivation aufweist. Jedoch ist für die Millennials nicht nur der Spassfaktor eine massgebende Erwartung. Gemäss der Studie der Beratungsfirma Kienbaum (2009, S. 8) vom Jahr 2009 wird dem Attribut „**herausfordernde Arbeit**“ der höchste Stellenwert bei der Beurteilung der Arbeitgeberattraktivität beigemessen. Zudem ist in mehreren Studien auch das Bedürfnis nach einer **anspruchsvollen Tätigkeit** zu vernehmen. Die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y erwarten demnach vom Arbeitgeber herausfordernde sowie anspruchsvolle Arbeitstätigkeiten. Optimal ist eine Arbeitstätigkeit für die Ypsiloner, wenn vielseitige Aufgabenanforderungen gewährleistet werden (Kienbaum, 2015a, S. 12).

Von den Führungskräften erwarten die Angehörigen der Generation Y **Anerkennung für die geleistete Arbeit** (Dievernich & Gurtner, 2012, S. 20; Kienbaum, 2009, S. 6; Lake, 2015, S. 33). Leistungsanerkennung ist zudem ebenfalls gemäss Klaffke (2014b, S. 65) eine Erwartung der Millennials an die Arbeitswelt. Des Weiteren erwartet die Generation Y von den Führungskräften, dass sie sich **auf Augenhöhe** mit ihnen **auseinandersetzen** können, und wünscht sich in einem Unternehmen **flache Hierarchien**. Gemäss der Studie von ARGO (2013, S. 29) – welche die wünschenswerten Eigenschaften von Führungskräften aus Sicht der Generation Y genauer untersucht hat – sollte eine vorbildliche Führungsperson an erster Stelle menschlich sein und eine hohe Mitarbeiterorientierung aufweisen. Dabei werden jedoch auch charismatische Führungskräfte oder Visionäre, die begeisterungsfähig sind, geschätzt. Diese Untersuchungen lassen darauf schliessen, dass die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y eher einen transformationalen Führungsstil bevorzugen. Ausserdem wird ein **regelmässiges Feedback** von Vorgesetzten als essentiell erachtet. In den aufgeführten Studien kommt das Bedürfnis der Millennials nach regelmässigem Feedback nur begrenzt hervor, ist jedoch insbesondere gemäss der theoretischen Literatur eine essentielle Erwartung der Generation Y. Unter anderem gemäss Klaffke (2014b, S. 65), Gurnter, Dievernich und Kels (2013, S. 247) sowie auch gemäss Holste (2012, S. 22) werden regelmässige Rückmeldungen respektive eine organisationale Feedback-Kultur im Arbeitsalltag erwartet.

Eine Auffälligkeit in den Studien ist insbesondere, dass für die Digital Natives, obwohl sie durch das Internet und **neue Technologien** geprägt wurden, gemäss der Umfrage von Signium International (Huber & Rauch, 2013, S. 31) die Nutzung moderner Arbeits-Tools keine essentielle arbeitsbezogene Erwartung darstellt und in den weiteren analysierten Studien generell nicht als Erwartung aufgeführt wird. Ruthus (2013, S. 34) postuliert hingegen die Wichtigkeit neuester Informationstechnologien aus Sicht der Generation Y. Auch nach Rump und Eilers (2013, S. 199) ist ein mit modernster Technologie ausgestatteter Arbeitsplatz für die jüngere Generation eine Selbstverständlichkeit und wird vorausgesetzt. Dies könnte ein Grund für das Fehlen dieses Kriteriums in den Studien sein. Unter Betrachtung der empirischen Studien ist zudem auffällig, dass den befragten Millennials dem Arbeitgeberimage und der Bekanntheit der Arbeitgebermarke keine übergeordnete Relevanz zukommt. Dies obwohl das Employer Branding in der wissenschaftlichen Literatur oft im Zusammenhang mit den Millennials diskutiert wird (vgl. Kapitel 3.8.3).

Zusammenfassend lässt sich erkennen, dass für die Millennials unterschiedliche Attribute in der Erwartungshaltung von Bedeutung sind. Gemäss Huber und Rauch (2013, S. 30) sind der Generation Y insbesondere „softe Werte“ wichtig. Ebenfalls in den sechs analysierten Studien aus der Tabelle 2 sowie in der theoretischen Literatur sind Werte wie beispielsweise eine kollegiale und angenehme Arbeitsatmosphäre, Work-Life-Balance, flexible Arbeitszeiten, Anerkennung, Sinnstiftung sowie Spass bei der Arbeit im Vordergrund. Jedoch sind auch die monetären Anreize für die Ypsiloner bei einem Arbeitgeber zentral und beeinflussen die Arbeitgeberattraktivität im positiven Sinne. Grundsätzlich lassen sich jedoch für die einzelnen Erwartungsattribute heterogene Befunde vorfinden.

3.9.2 Vergleich arbeitsbezogener Erwartungen der Generation Y und der Babyboomer

Der Vergleich zwischen den arbeitsbezogenen Erwartungen der Generation Y und der Babyboomer wird aufgrund von aktuellen Vergleichsstudien durchgeführt. Im Gegensatz zur beträchtlichen Anzahl an Studien, die über die Generation Y vorliegen, sind nur wenige Vergleichsstudien zwischen der Generation Y und den Babyboomern vorhanden. Diesbezüglich merken auch Otto und Remdisch (2015, S. 54) an, dass ein systematischer Vergleich zwischen den Alterskohorten fehlt, da in einer Vielzahl an Studien die Generation Y isoliert betrachtet wird. Ebenfalls Parment (2014, S. 61) merkt an, dass hinsichtlich der Generationenunterschiede bisher noch keine gründliche Analyse erfolgte.

Sofern solche Studien und wissenschaftliche Publikationen vorliegen, werden Unterschiede zwischen den spezifischen Generationen jedoch vornehmlich nicht allein durch den Generationenzugehörigkeits-Ansatz erklärt (Stauffer, 1997 zitiert in Otto & Remdisch, 2015, S. 54). Vielmehr werden zur Erklärung intergenerationeller Unterschiede zwei weitere Effekte hinzugezogen – das Lebensalter sowie zudem ebenfalls die aktuelle Lebensphase, in der sich eine bestimmte Person befindet (Stauffer, 1997 zitiert in Otto & Remdisch, 2015, S. 54). Das Motiv hierfür kann dadurch begründet werden, dass bei einer Momentaufnahme aller Generationen sogenannte Querschnittsbefragungen durchgeführt werden müssen und sich demnach die Generationen in unterschiedlichen Phasen ihres Lebens respektive ihres Berufslebens befinden (Kels et al., 2015, S. 275). Eine eindeutige Unterscheidung dieser Effekte ist nach Kels et al. (2015, S. 279) aufgrund methodologischer Herausforderungen nicht möglich. Die Effekte lassen sich kaum unterscheiden respektive kontrollieren. Bei einem reinen Generationenvergleich müssten Erhebungsdaten

der jetzigen Ypsiloner mit Vergleichsdaten aus der Jugend der aktuellen Babyboomer miteinander verglichen werden (Otto & Remdisch, 2015, S. 54). Gemäss Kels et al. (2015, S. 275) wären jedoch solche Daten nur schwer miteinander zu vergleichen. Da die Primärerhebung dieser Bachelorarbeit ebenfalls eine aktuelle Momentaufnahme darstellt sowie für Unternehmen nur die jetzige Erwartungshaltung beider Generationen relevant ist, werden ausschliesslich aktuelle Vergleichsstudien analysiert.

Im Folgenden werden quantitative Querschnittsstudien aus deutschsprachigen Ländern bezüglich der arbeitsbezogenen Erwartungen analysiert, um die generationalen Unterschiede respektive die Gemeinsamkeiten aufzuzeigen. Des Weiteren werden jedoch zudem zusätzliche Erkenntnisse aus der Fachliteratur beigezogen.

Studie (Name) / Jahr	Wer wurde befragt? (=N) Wo (Land)?
Kienbaum MultiGEN-2020 (Kienbaum, 2015b)	Generation Y (N) = 257 Babyboomer (N) = 130
„Babyboomer und Generation Y als Beschäftigte: Was eint, was trennt?“ (Zok, Pigorsch & Weirauch, 2014)	Generation Y (N) = 358 Babyboomer (N) = 641
Wirtschaftskammer Wien (2015) (Kolland, Wanka, Bischof & Psihoda, 2015)	Insgesamt (N) = 688
Ruthus (2013)	Generation Y (N) = 249 Babyboomer (N) = 56

Tabelle 3 - Querschnittsstudien – Eigene Darstellung in Anlehnung an oben genannte Literatur

Damit ein konkreter Vergleich zwischen der Generation Y und den Babyboomern möglich ist, werden in erster Linie die Erwartungsattribute, die sich in den Kapiteln 3.9.1.1 und 3.9.1.2 als relevant oder auffällig für die Millennials herauskristallisiert haben, im Vergleich zu den Babyboomern besprochen. Des Weiteren werden jedoch zudem weitere Auffälligkeiten berücksichtigt, die – gemäss den empirischen Studien aus Tabelle 3 – explizit für die Babyboomer von Bedeutung sind.

Da nur Ruthus (2013) statistisch signifikante Resultate ausweist und die anderen Querschnittsstudien auf rein deskriptiven Rankings beruhen, werden im folgenden tendenzielle Unterschiede herausgearbeitet, die statistisch nicht signifikant sein müssen.

3.9.2.1 Vergleichskriterien aus Generation-Y-Studien

Nach der Studie von Zok, Pigorsch und Weirauch (2014, S. 50) sind für beide Alterskohorten die Kriterien Arbeitsplatzsicherheit, Leistungsanerkennung, ein nettes und harmonisches Team sowie leistungsgerechte Vergütung von zentraler Bedeutung. Auch gemäss der MultiGEN-Studie (Kienbaum, 2015b, S. 5) sind diese Kriterien bei beiden Generationen im oberen Bereich des Rankings und demnach essentiell. Grundsätzlich lassen sich vorwiegend marginale Unterschiede in den untersuchten Studien bezüglich der generationsspezifischen Erwartungshaltung finden. Zudem sind bei einer Vielzahl von Attributen ambivalente Studienergebnisse vorzufinden. Dennoch können durch die Ausprägungen der jeweiligen Kriterien wichtige Tendenzen abgeleitet werden. Jobsicherheit und die Anerkennung der eigenen Leistung sind für die Babyboomer im Vergleich zur Generation Y tendenziell von geringerer Bedeutung. Demgegenüber lässt sich unter Betrachtung der Studien nicht eindeutig erkennen, ob die Babyboomer der monetären Vergütung mehr Gewichtung beimessen als die Millennials. Wie auch bei den Millennials sind diesbezüglich unterschiedliche Befunde vorzufinden. Während gemäss Zok et al. (2014, S. 51) eine gerechte Bezahlung, die sich an der Leistung orientiert, für die Babyboomer eine höhere Relevanz aufweist, ist gemäss der Studie von Kienbaum (2014, S. 5) das Konträre zu erkennen. Hingegen wird gemäss Zok et al. (2014, S. 51) sowie auch nach der Studie der Wirtschaftskammer Wien (Kolland et al., 2015, S. 6) ein hohes Grundgehalt von den Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y tendenziell eher erwartet. Die grösste Diskrepanz respektive der beträchtlichste Unterschied zwischen den beiden Alterskohorten ist – gemäss den analysierten Studien – beim Wunsch nach Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten zu identifizieren. Nach der Studie von Zok et al. (2014, S. 50) sind den Ypsilonern gute Aufstiegsmöglichkeiten um annähernd 20 Prozentpunkte wichtiger als den Babyboomern, und auch in der Studie von Kienbaum (2014, S. 5) ist ein tendenzieller Unterschied zwischen den beiden Generationen zu erkennen. Eine Interpretationsmöglichkeit dabei ist gemäss den Autoren der Studie der Wirtschaftskammer Wien (Kolland et al., 2015, S. 6), dass diese Erwartung bei den Babyboomern bereits erfüllt oder zurückgestellt wurde. Nach Erhebungen von Ruthus (2013, S. 85) ist der Unterschied bezüglich der Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten deutlich und statistisch signifikant. Sie findet jedoch den Karrierewunsch bei den Babyboomern als bedeutender. Eine mögliche Interpretation ist die unterschiedliche Fragebogengestaltung.

Sinnstiftende Arbeitsinhalte sowie Spass bei der Arbeit sind nicht nur für die Ypsiloner zentral, sondern auch für die Babyboomer (Zok et al., 2014, S. 51). Tendenziell sind diese Erwartungskriterien für die ältere Generation noch wichtiger, obwohl diese Kriterien explizit in der Literatur im Zusammenhang mit den veränderten Erwartungen der Generation Y besprochen werden. Zumal die untersuchten Studien nicht auf den präferierten Führungsstil oder den gewünschten Umgang mit Feedback eingehen, ist diesbezüglich keine Aussage abzuleiten.

In der untenstehenden Tabelle 4 sind die Werte der untersuchten Querschnittstudien hinsichtlich den Erwartungskriterien, die sich nach der Analyse der isolierten Generation-Y-Studien aus den Kapiteln 3.9.1.1 und 3.9.1.2 ergaben und in diesem Kapitel mit den Babyboomern verglichen wurden, übersichtlich dargestellt.

Kriterium	Zok et al. (2014)	Kolland et al. (2015)	Ruthus (2013) 1-5 Likert	Kienbaum (2014) 1-5 Likert
Gute kollegiale Arbeitsatmosphäre	Y 92.30 % B 93.85 %	Y sehr wichtig B sehr wichtig	Nicht signifikant Y 1.54 B 1.44	Y 4.8 B 4.6
Work-Life-Balance	Y 82.80 % B 86.80 %	Y eher ja B eher nein	Nicht signifikant Y 2.48 B 2.33	-
Flexible Arbeitszeit	Y 60.70 % B 75.80 %	Y hoch	Nicht signifikant Y 2.48 B 2.33	Y 4.3 B 3.9
Arbeitsplatz- und Jobsicherheit	Y 94.15 % B 91.15 %	Y ja B ja	Nicht signifikant Y 2.11 B 2.11	Y 4.2 B 4.0
Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten	Y 84.30 % B 84.25 %	Y ja B eher nein		Y 4.4 B 3.9
Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten	Y 74.40 % B 57.10 %	Y ja B eher nein	Signifikant Y 2.28 B 2.66	
Monetäre Vergütung/Gehalt	Y 66.75 % B 64.75 %	Y eher ja B eher nein	Nicht signifikant Y 2.11 B 2.11	-
Monetäre Anerkennung von Leistung	Y 93.30 % B 95.25 %	-	-	Y 4.1 B 3.9
Sinnhaftigkeit der Tätigkeit	Y 83.70 % B 90.45 %	Y ja B ja (tendenziell wichtiger)	-	Y 4.5 B 4.5
Arbeit, die Spass macht	Y 92.25 % B 95.65 %	-	-	-
Anerkennung für geleistete Arbeit	Y 90.30 % B 88.90 %	-	-	Y 4.6 B 4.4
Auf Augenhöhe auseinandersetzen/Flache Hierarchien	-	Y eher nein B wichtig	-	-
Regelmässiges Feedback	-	-	-	-
Neue Technologien	Y 43.50 % B 46.95 %	-	Nicht signifikant Y 2.19 B 1.93	Y 4.2 B 4.1
Herausfordernde und anspruchsvolle Arbeitsinhalte	-	-	Nicht signifikant Y 1.72 B 1.84	-
Arbeitgeberimage/Ruf des Unternehmens	-	-	Nicht signifikant Y 2.54 B 2.34	-
Bekanntheit der Arbeitgebermarke	Y 33.10 % B 36.85 %	-	-	Y 2.8 B 2.4

Tabelle 4 - Gegenüberstellung Resultate Vergleichsstudien - Eigene Darstellung in Anlehnung an obige Literatur

3.9.2.2 Weitere wichtige Aspekte, Erkenntnisse und Auffälligkeiten

In den untersuchten Vergleichsstudien werden Erwartungen beschrieben, die den Babyboomern bedeutend wichtiger sind als der Generation Y. Die markantesten Auffälligkeiten werden nachfolgend beschrieben.

Aus der Studie von Zok et al. (2014, S. 50) geht hervor, dass für die Babyboomer insbesondere der Wunsch nach Autonomie zentral ist und demnach die inhaltlich freie Einteilung der Arbeit ein essentielles Bedürfnis der Babyboomer darstellt. Zudem ist im Vergleich zur Generation Y ein stärkeres Bedürfnis der Babyboomer nach Führungsverantwortung zu erkennen. Diesbezüglich weist Ruthus (2013, S. 85) einen statistisch signifikanten Unterschied zwischen den beiden Generationen aus. Ausserdem ist die Möglichkeit, verantwortungsvolle Aufgaben auszuführen (Zok et al., 2014, S. 51) sowie Entscheidungen autonom zu treffen (Kienbaum, 2014, S. 5), für die Babyboomer tendenziell wichtiger. Ebenfalls Mitwirkungsmöglichkeiten (Zok et al., 2014, S. 51) sowie das Einbringen eigener Ideen (Kienbaum, 2014, S. 5) sind bedeutende Erwartungen der älteren Generation.

In der nachstehenden Tabelle 5 sind diese Auffälligkeiten zusammengefasst dargestellt:

Kriterium	Zok et al. (2014)	Kolland et al. (2015)	Ruthus (2013) 1-5 Likert	Kienbaum (2014) 1-5 Likert
Entscheidungsbefugnis (Möglichkeit, Entscheidungen selbst zu treffen)	Y 69.95 % B 85.25 %	Y eher nein B ja	-	Y 3.7 B 4.5
Mitsprache bei Entscheidungen / Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen	Y 82.25 % B 86.75 %	Y eher ja B ja	-	Y 4.4 B 4.7
Führungsverantwortung	Y 49.55 % B 59.65 %	-	Signifikant Y 2.28 B 2.66	-

Tabelle 5 - Zusammenstellung Auffälligkeiten Babyboomer - Eigene Darstellung in Anlehnung an obige Literatur

3.10 Zwischenfazit

Auf Basis des Theorieteils, welcher gestützt auf der theoretischen Literatur sowie den empirischen Studien ausgearbeitet wurde, lässt sich folgendes Zwischenfazit ziehen.

Grundsätzlich werden in Studien und in der theoretischen Literatur, welche die Generation Y isoliert betrachten, Unterschiede zwischen den Alterskohorten ausschliesslich aufgrund der Generationszugehörigkeit beschrieben. Dadurch, dass bei einem aktuellen Generationenvergleich zuzüglich zum Generationen-Effekt ebenfalls die Alters- und

Lebensphasen-Effekte nicht ausgeschlossen werden können, sollte mit dem Generationenkonzept in der Literatur vorsichtig umgegangen werden. Insbesondere nach der sorgfältigen Analyse der Vergleichsstudien kann festgehalten werden, dass sich die in der Literatur oft postulierten Unterschiede zwischen den Generationen bezüglich der arbeitsbezogenen Erwartungen (vgl. Klaffke, 2014b; beschrieben in Kapitel 3.7.2.2) nicht im beschriebenen Ausmass feststellen lassen. Generationenübergreifend können insbesondere eine Vielzahl von Gemeinsamkeiten vernommen werden. Auffallend ist dabei, dass die arbeitsbezogenen Erwartungen – die insbesondere im Zusammenhang mit der Generation Y diskutiert werden – für die Babyboomer gleich wichtig oder sogar noch bedeutender sind. Demnach lassen sich einige generationsspezifische Zuschreibungen, die in der Literatur zu finden sind, nicht aufrechterhalten. Es könnte zudem möglich sein, dass die prägenden Ereignisse, die explizit im Zusammenhang mit der Generation Y diskutiert werden, für die Babyboomer bedeutender sind, als gemeinhin in der Literatur behauptet wird. Die Generationenthematik stellt sich weitaus unübersichtlicher und komplexer dar. Zudem besteht durch die Generationen-Termini die Gefahr, Individuen innerhalb einer spezifischen Alterskohorte zu stark zu stereotypisieren.

Des Weiteren werden unter Betrachtung der analysierten Studien, die sich auf die Generation Y konzentrieren und die oft veränderte Erwartungen dieser Alterskohorte an die Arbeitswelt postulieren, tatsächlich überwiegend Studierende respektive Personen mit einem hohen Bildungsabschluss befragt. Dies kann zu einer Verzerrung der Resultate führen, da zu einer Generation Individuen unterschiedlicher Bildungsniveaus gehören. Diese Studien, welche eine isolierte Betrachtung der Generation Y vornehmen, zeigen zudem die erwähnten Unterschiede zwischen den verschiedenen Generationen nicht systematisch auf.

Um jedoch unternehmensrelevante Aussagen über die einzelnen Kohorten machen zu können, sind insbesondere aktuelle Querschnittsstudien relevant. In diesen Vergleichsstudien und in der theoretischen Literatur wird jedoch nicht explizit zwischen den unterschiedlichen Bildungsniveaus differenziert, wobei demnach diesbezüglich keine konkreten Aussagen gemacht werden können. In der anschliessenden Primärerhebung wird deshalb zwischen den beiden Bildungsniveaus unterschieden.

4 Empirische Primärerhebung

Auf die konkrete Frage, was einen Arbeitgeber aus Sicht unterschiedlicher Generationen attraktiv macht, bestehen bisher in der wissenschaftlichen Literatur noch keine hinreichenden Antworten (Otto & Remdisch, 2015, S. 55). Die empirische Querschnittsbefragung über die Erwartungen der Generation Y und der Babyboomer-Generation an einen Arbeitgeber soll einen Beitrag zur Aufschlüsselung dieser Frage leisten. Nachfolgend werden die Methodik der durchgeführten Untersuchung und die resultierenden Studienergebnisse beschrieben sowie zudem diskutiert.

4.1 Methodik

Jeder Forschungsgegenstand kann anhand verschiedener Methoden untersucht werden. Je nach Art und Komplexität des zu untersuchenden Themas gilt es die entsprechende Herangehensweise abzuwägen, um die grösstmöglichen Erkenntnisse zu generieren (Atteslander, 2010, S. 49). In der folgenden Abbildung 4 ist das Forschungsdesign der Primärerhebung dargestellt. In den nachstehenden Unterkapiteln wird eine detailliertere Beschreibung vorgenommen.

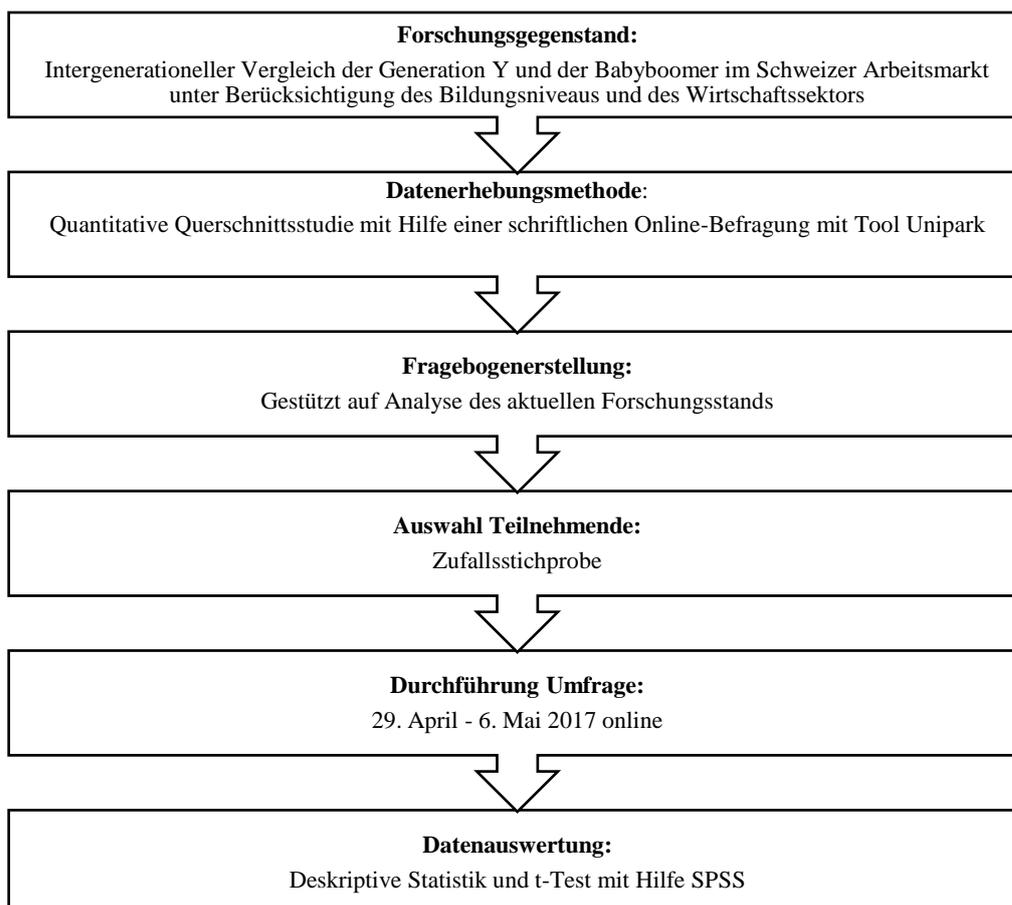


Abbildung 4 – Forschungsdesign der Primärerhebung

4.1.1 Datenerhebungsmethode

Nach Atteslander (2010, S. 133) können Befragungen schriftlich oder mündlich durchgeführt und verschieden stark strukturiert werden. Für eine quantitative Befragung eignet sich die schriftliche und stark strukturierte Vorgehensweise, weniger strukturierte Formen eignen sich für qualitative Ansätze. Ob eine qualitative oder quantitative Befragung durchgeführt werden soll, hängt dabei vom Forschungsgegenstand, dem Vorwissen des Untersuchenden und den Rahmenbedingungen ab (Mayring, 2002, S. 140). Bei einer Befragung mit einer grossen Anzahl von Teilnehmenden sowie mit einer Vielzahl von Variablen, die mit statistischen Ansätzen ausgewertet werden können, empfiehlt sich ein quantitativer Ansatz (Mayring, 2002, S. 144). Sobald die Begrifflichkeiten des Untersuchungsgegenstands bereits gut eingeführt sind, empfiehlt sich ein solcher Ansatz. Dies ist bei der vorliegenden Forschung der Fall, deshalb wurde auf eine quantitative Befragung zurückgegriffen, die stark strukturiert schriftlich durchgeführt wurde. Online-Befragungen eignen sich dazu, örtlich unabhängige Befragungen schnell und kostengünstig durchzuführen, weshalb für die vorliegende Arbeit diese Methode gewählt wurde (Pötschke, 2009, S. 77). Die Umfrage wurde mit dem Umfrage-Tool Unipark durchgeführt.

4.1.2 Fragebogenerstellung

In diesem Kapitel wird die Erstellung des Fragebogens beschrieben, welcher der Online-Umfrage zugrunde liegt und den Ausgangspunkt der Primärerhebung darstellt.

4.1.2.1 Auswahl der Fragen

Die Auswahl der Erwartungskriterien an einen Arbeitgeber wurde anhand einer sorgfältigen Analyse von bereits bestehenden Studien der Generation Y ermittelt, welche die Präferenzen dieser Alterskohorte ausweisen. Dabei wurden jeweils die Erwartungskriterien gewählt, die gemäss den analysierten Studien von den Millennials als wichtig erachtet wurden und demnach im oberen Bereich der jeweiligen Rankings aufgeführt sind. Zudem wurden jedoch auch Kriterien in den Fragebogen integriert, welche wiederkehrend in den Rankings aufgeführt sind oder sich als auffällig herauskristallisiert haben. Diese Auffälligkeiten gingen insbesondere durch den Abgleich mit der theoretischen Literatur hervor.

Bei der Formulierung der konkreten Erwartungsattribute wurde zudem darauf geachtet, dass sie für alle Berufsfelder und Branchen sinnvoll und demnach relevant sind. Durch

den Umstand, dass in den analysierten Studien ausschliesslich Studierende befragt wurden, sind die in den Umfragen ausgewiesenen Erwartungsattribute vornehmlich auf diese homogene Zielgruppe ausgerichtet. Demnach wurden bei den Begrifflichkeiten geringe Anpassungen vorgenommen respektive zu einem Begriff zusammengefasst. Ein Beispiel ist, dass die Erwartung einer Home-Office-Möglichkeit zum Kriterium „flexible Arbeitszeiten“ gezählt wurde. Des Weiteren wurden jene Erwartungen miteinbezogen, bei welchen in den Vergleichsstudien eine grosse Diskrepanz zwischen der Generation Y und den Babyboomern zu vernehmen war, und die demnach explizit für die Babyboomer von höherer Bedeutung sind.

Abgesehen von der Befragung nach den Erwartungen an einen Arbeitgeber wurden die Teilnehmenden nach der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation befragt. Da die Zielgruppe der Untersuchung die Arbeitnehmenden aus der Generation Y und der Babyboomer sind, standen diese Alterskohorten explizit zur Auswahl. Die exakte Jahrgangsabgrenzung erfolgte nach der entsprechenden Herleitung aus Kapitel 3.3. Zudem wurde jedoch auch den Arbeitnehmenden anderer Generationen ermöglicht, an der Umfrage teilzunehmen, und sie wurden nach dem entsprechenden Geburtsjahrgang befragt. Ebenfalls wurden die Teilnehmenden gebeten, den höchsten formalen Bildungsabschluss auszuwählen. Die Antwortoptionen wurden gemäss den drei Bildungsstufen in Kapitel 3.6 generiert. Um die Teilnehmenden einem Wirtschaftssektor zuteilen zu können, wurde auch dieser abgefragt.

4.1.2.2 Art der Fragen

Ausser einer Frage wurden alle Fragen geschlossen gestellt. Geschlossene Fragen erleichtern die statistische Auswertung und erleichtern es den Befragten, eine Antwort zu geben (Raab, Unger & Unger, 2009, S. 101). Alle geschlossenen Fragen mussten beantwortet werden und konnten in der Online-Befragung nicht übersprungen werden. Der Fragebogen befindet sich in Anhang D. Für die geschlossene Frage nach der Wichtigkeit der Erwartungen an den Arbeitgeber wurde eine fünfstufige Likert-Skala verwendet. Likert-Skalen mit einer ungeraden Anzahl von Antwortmöglichkeiten leiden unter dem Problem, dass Teilnehmende dazu tendieren können, automatisch die Mitte zu wählen, wenn sie sich ihrer Antwort nicht sicher sind (Mayer, 2013, S. 83). Eine Likert-Skala mit einer geraden Anzahl Antwortmöglichkeiten zwingt die Befragten dazu, Position zu beziehen, was zu verzerrten Resultaten führen kann, wenn die Teilnehmenden einer Frage wirklich

neutral gegenüberstehen. Die Vor- und Nachteile der verschiedenen Skalen müssen vorsichtig gegeneinander abgewogen werden. Es wurde eine Skala mit ungerader Anzahl Antwortmöglichkeiten gewählt, da die Wichtigkeit einer Erwartung an den Arbeitgeber sehr wohl neutral sein kann. Ausserdem wurde noch eine Drop-Down-Frage nach dem „wichtigsten Kriterium“ gestellt. Dies, um bei Personen, die dazu tendieren, für jede Erwartung an den Arbeitgeber „sehr wichtig“ anzukreuzen, dazu zu zwingen, die wichtigste Erwartung zu nennen.

4.1.2.3 Aufbau Fragebogen

Bei Erstellung des Fragebogens wurde darauf geachtet, dass er möglichst einfach auszufüllen ist und von den Teilnehmenden mit wenig Zeitaufwand beantwortet werden kann. Um die Teilnehmenden dazu zu animieren, den Fragebogen auszufüllen, wurde die erste Frage möglichst einfach gehalten. Die weiteren Demografie-Fragen wurden an den Schluss gestellt.

4.1.2.4 Pretest

Am 28. April 2017 wurde mit drei Personen ein Pretest durchgeführt. Es zeigte sich, dass das Online-Tool Fehlermeldungen und „weiter“-Buttons auf Englisch anzeigte, weshalb diese noch auf Deutsch übersetzt werden mussten. Ausserdem konnte die Frage, welche anhand der Likert-Skala erstellt wurde, bei ankreuzen eines einzelnen Erwartungskriteriums übersprungen werden. Demnach war es möglich, den Fragebogen unvollständig abzuschliessen. Dies wurde korrigiert.

4.1.2.5 Anschreiben

Das Anschreiben, welches im Fragebogen integriert ist, befindet sich im Anhang D. Es wurde darauf geachtet, auf die Anonymität der Umfrage und auf die voraussichtliche Dauer des Ausfüllens hinzuweisen. Ausserdem hat sich die Autorin kurz vorgestellt und den Teilnehmenden im Voraus gedankt.

4.1.2.6 Gütekriterien

Als Gütekriterien quantitativer Forschung gelten die Reliabilität, Validität und Objektivität (Mayer, 2013, S. 90). Die Objektivität stellt sicher, dass die Messergebnisse unabhängig vom Forscher sind. Dies wurde in der vorliegenden Arbeit dadurch sichergestellt, dass die Befragung weitgehend standardisiert war. Die Reliabilität (Zuverlässigkeit) gibt

an, ob sich bei einer allfälligen Wiederholung der Umfrage die gleichen Resultate ergeben würden (Mayer, 2013, S. 90). Dies wurde dadurch erreicht, dass die Fragen klar formuliert wurden und die Untersuchung standardisiert war. Die Validität (Gültigkeit) gibt an, ob gemessen wird, was gemessen werden soll (Mayer, 2013, S. 90). Dies wurde dadurch erreicht, dass der Fragebogen gestützt auf die Analyse von theoretischer und empirischer Literatur erstellt wurde.

4.1.3 Auswahl Teilnehmende

Das Anschreiben und der Link zum Fragebogen wurden an die Personalabteilungen von Industrie- oder Dienstleistungsunternehmen in der Deutschschweiz per E-Mail sowie dem Nachrichtendienst WhatsApp versandt. Die Zuständigen wurden gebeten, die Umfrage an die Mitarbeitenden sowie an allfällig interessierte andere Unternehmen weiterzuleiten. Die Teilnehmenden erhielten keine Kompensation.

Erwerbstätige des Landwirtschaftssektors wurden nicht befragt, weil die in diesem Sektor Tätigen nur einen kleinen Teil der Schweizer Erwerbsbevölkerung ausmachen (vgl. Kapitel 3.5) und die meisten Beschäftigten dieses Sektors selbstständig sind.

4.1.4 Durchführung Umfrage

Die Untersuchung wurde im Zeitraum vom 29. April 2017 bis zum 6. Mai 2017 durchgeführt. Die Online-Umfrage wurde in diesem Zeitraum 230 Mal ausgefüllt.

4.1.5 Auswertung

Die Daten wurden in einem ersten Schritt bereinigt. Von den 230 ausgefüllten Fragebögen konnten 20 nicht berücksichtigt werden, da sie nach der ersten bis dritten Frage abgebrochen wurden. 57 mussten gelöscht werden, da die Antwortenden nach eigenen Angaben nicht der Generation der Babyboomer oder der Ypsiloner angehörten. Bereinigt standen 153 zur Auswertung zur Verfügung.

Die Befragten hatten drei verschiedene Bildungsniveaus. Da nur drei Teilnehmende als höchsten Bildungsabschluss die obligatorische Schule angaben, wurden diese in der Auswertung den Personen ohne Tertiärabschluss (also der Sekundärstufe II) zugerechnet.

Die Auswertung erfolgte mit Excel 2010 sowie SPSS. Dabei wurden die Grafiken in Excel erstellt. Die deskriptive und statistische Auswertung erfolgte in SPSS.

Das Tool, mit dem die Online-Befragung durchgeführt wurde, ermöglicht eine einfache Transformation der in der Umfrage qualitativ beschriebenen Likert-Werte in Zahlen (1=„überhaupt nicht wichtig“, 2= „nicht wichtig“, 3= „weder noch“, 4= „wichtig“, 5= „sehr wichtig“). Die Daten wurden aus Unipark als Excel-File exportiert und in SPSS importiert. Die Daten wurden zuerst deskriptiv ausgewertet. Es wurden Mittelwerte und Standardabweichung der einzelnen Variablen für die beiden Generationen berechnet. Ein Mittelwertvergleich ermöglichte es dann jeweils, die grössten Unterschiede zwischen Generationen, Ausbildungsniveaus und Wirtschaftssektoren zu berechnen und mit Excel grafisch abzubilden.

Die so ermittelten vier grössten Mittelwertunterschiede pro Fragestellung wurden in SPSS mit einem ungepaarten t-Test auf ihre Signifikanz überprüft. Wenn der zuvor durchgeführte Levene's Test keine signifikante Abweichung von einer homogenen Verteilung der Varianzen ergab, dann wurde der t-Test für homogene Varianzen durchgeführt, ansonsten der t-Test bei ungleichen Varianzen (Brosius, 2011, S. 482 ff.). Das Signifikanzniveau wurde mit 95% festgelegt.

4.2 Resultate

In diesem Kapitel werden die Studienergebnisse der Primärerhebung aufgeführt. Dabei werden zuerst die Resultate, welche die Generation Y und die Babyboomer im direkten Vergleich zeigen, präsentiert. Anschliessend werden die Ergebnisse der jüngeren Alterskohorte isoliert betrachtet, indem die unterschiedlichen intragenerationellen Dimensionen einander gegenübergestellt werden.

4.2.1 Zusammensetzung der Stichprobe

Von den 153 Befragten gehören 100 der Generation Y und 53 den Babyboomern an. Diese absoluten Zahlen lassen sich prozentual wie in Abbildung 5 darstellen. Dies entspricht annähernd der prozentualen Verteilung auf dem Schweizer Arbeitsmarkt (vgl. Kapitel 3.4).

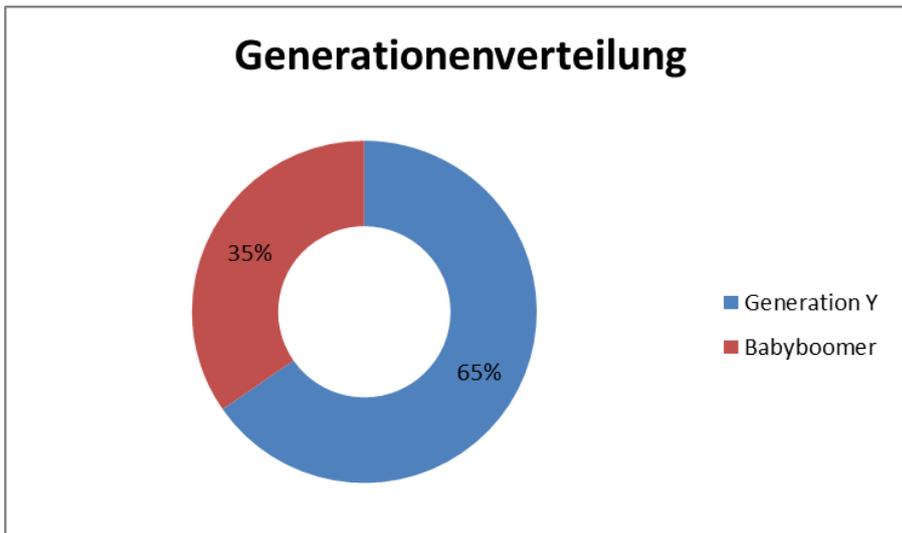


Abbildung 5 - Generationenverteilung Stichprobe

Von drei Teilnehmenden ist der höchste formale Bildungsabschluss die obligatorische Schule, 97 Personen haben eine Berufslehre (mit oder ohne Berufsmaturität), eine Matura oder einen Fachmittelschulabschluss. Die restlichen 53 Teilnehmenden weisen einen Bildungsabschluss auf Ebene einer höheren Berufsbildung (z.B. HF), Hochschule (z.B. FH/PH) oder Universität auf. Dabei zeigt sich ein Unterschied zwischen den Bildungsniveaus der beiden Generationen. Insgesamt 42 Prozent der Ypsiloner und nur 11 Prozent der Babyboomer verfügen über einen höheren Abschluss (vgl. Abbildung 6). Dies entspricht annähernd den Verhältnissen auf dem Schweizer Arbeitsmarkt (vgl. Kapitel 3.6).

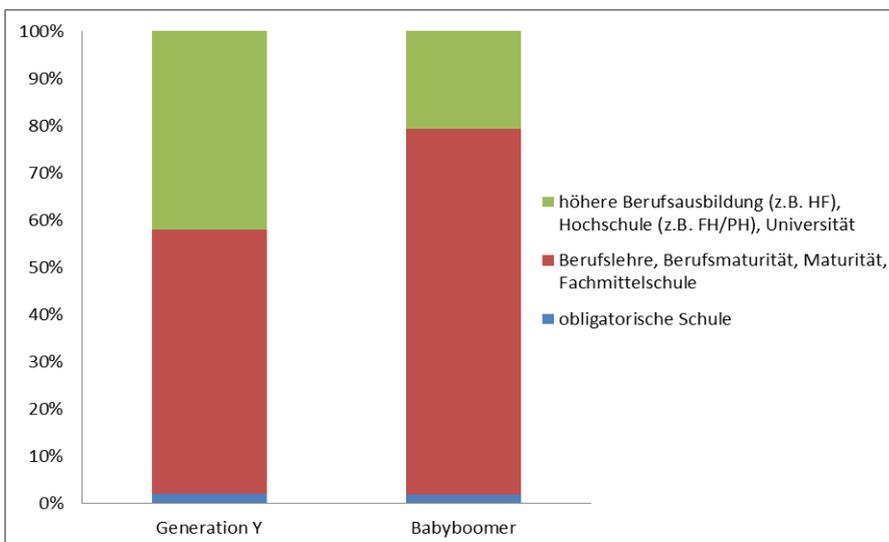


Abbildung 6 - Verteilung Bildungsabschlüsse Stichprobe

77 Prozent der Befragten sind im Dienstleistungssektor tätig, 23 Prozent im Industriesektor. Ähnliche Zahlen lassen sich auf dem gesamten Schweizer Arbeitsmarkt vorfinden (vgl. Kapitel 3.5).

4.2.2 Vergleich der Generationen

Nachstehend werden die beiden Generationen Y und Babyboomer einander gegenübergestellt, wobei zuerst ein allgemeiner Vergleich – d.h. über alle erhobenen Kriterien – stattfindet. Anschliessend werden die beiden Alterskohorten explizit auf Ebene der Bildungsniveaus und der zwei grössten Schweizer Wirtschaftssektoren miteinander verglichen.

4.2.2.1 Generationsübergreifende Erwartungen im Gesamtbild

Als erstes werden die Studienergebnisse für beide Generationen zusammen ausgewiesen. Dabei ergeben sich die drei wichtigsten Erwartungen: „gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre“, „Spas bei der Arbeit“ sowie „Arbeitsplatz- bzw. Jobsicherheit“. Keines der Kriterien, welche zur Auswahl standen, wurde als „überhaupt nicht wichtig“ respektive als „nicht wichtig“ bewertet. Im Anhang E befinden sich die tabellarischen Darstellungen der Mittelwerte und Standardabweichungen aller ausgewerteten Erwartungskriterien dieser Primärerhebung.

4.2.2.2 Allgemeine Gegenüberstellung der Generation Y und der Babyboomer

Die wichtigsten drei Erwartungen der Arbeitnehmenden der Generation Y sind eine gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre, Spas bei der Arbeit sowie Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten. Bei den Babyboomern lässt sich ein ähnliches Bild vernehmen. Bei dieser Alterskohorte rangieren die zwei Erwartungsattribute „gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre“ sowie „Spas bei der Arbeit“ auf Platz eins und drei. Zudem liegt die Arbeits- bzw. Jobsicherheit auf dem zweiten Platz, die sich bei der Generation Y auf dem vierten Platz befindet. Am unwichtigsten sind beiden Generationen die Bekanntheit der Arbeitgebermarke und die Führungsverantwortung.

In der folgenden Tabelle 6 ist das gesamte Ranking der generationsspezifischen Erwartungen an den Arbeitgeber aufgelistet. Die Werte, die sich in der Spalte unter „Wichtigkeit“ befinden, zeigen die Mittelwerte der Likert-Skala (1=überhaupt nicht wichtig und 5=sehr wichtig).

Generation Y	Wichtigkeit	Babyboomer	Wichtigkeit
Gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre	4,64	Gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre	4,62
Spaß bei der Arbeit	4,60	Arbeitsplatzsicherheit	4,51
Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten	4,47	Spaß bei der Arbeit	4,51
Arbeitsplatzsicherheit	4,41	Sinnvolle und erfüllende Arbeitsinhalte	4,47
Work-Life-Balance	4,39	Anerkennung der eigenen Leistung durch Vorgesetzte/Team	4,38
Anerkennung der eigenen Leistung durch Vorgesetzte/Team	4,30	Herausfordernde und anspruchsvolle Arbeitsinhalte	4,25
Sinnvolle und erfüllende Arbeitsinhalte	4,29	Work-Life-Balance	4,17
Herausfordernde und anspruchsvolle Arbeitsinhalte	4,23	Mitsprache bei Entscheidungen / Möglichkeit eigene Ideen einzubringen	4,15
Entscheidungsbefugnis	4,18	Entscheidungsbefugnis	4,13
Mitsprache bei Entscheidungen / Möglichkeit eigene Ideen einzubringen	4,15	Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten	4,11
Flache Hierarchien	4,01	Arbeitgeberimage	4,09
Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten	4,00	Flache Hierarchien	3,96
Arbeitgeberimage	3,95	Monetäre Anerkennung von Leistung	3,89
Hohes Gehalt	3,87	Flexible Arbeitszeit	3,83
Regelmässiges Feedback durch Vorgesetzte	3,85	Hohes Gehalt	3,81
Einsatz neuester Technologien	3,73	Regelmässiges Feedback durch Vorgesetzte	3,79
Flexible Arbeitszeit	3,59	Einsatz neuester Technologien	3,60
Monetäre Anerkennung von Leistung	3,49	Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten	3,36
Führungsverantwortung	3,48	Führungsverantwortung	3,28
Bekanntheit Arbeitgebermarke	2,79	Bekanntheit Arbeitgebermarke	3,25

Tabelle 6 – Ranking der Erwartungskriterien beider Generationen

Befragung nach dem wichtigsten Erwartungskriterium: Abgesehen von der Befragung mithilfe der Likert-Skala wurden die Teilnehmenden gebeten, sich für ein spezifisches Erwartungskriterium zu entscheiden, welches für sie bei einem Arbeitgeber am wichtigsten ist. Für die Babyboomer ist die Arbeitsplatz- respektive die Jobsicherheit am bedeutendsten, wobei die Generation Y insbesondere eine gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre vom Arbeitgeber erwartet. Der folgenden Abbildung 7 sind die prozentualen Nennungen pro Attribut und Generation zu entnehmen.

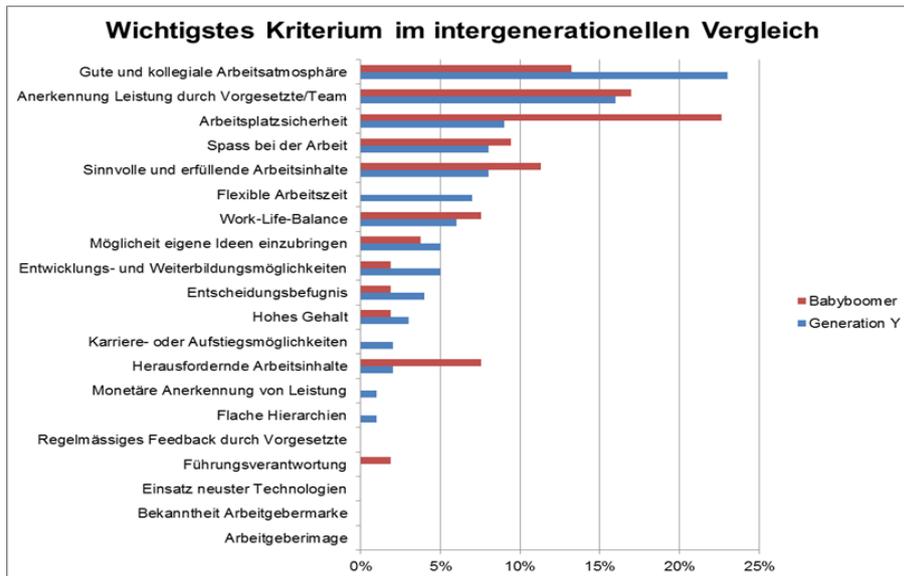


Abbildung 7 - Wichtigstes Kriterium im intergenerationellen Vergleich

Zusätzlich wichtige Erwartungskriterien: Auf die offene Frage, welches Merkmal für die Arbeitnehmenden zusätzlich noch wichtig sei, wurden folgende Kriterien genannt:

Generation Y

- Klare Strukturen
- Aufwand und Ertrag müssen übereinstimmen, mehr Gehalt = mehr Leistung
- Fairness
- Transparenz (eine offene und ehrliche Kommunikation an Mitarbeiter)
- Respekt gegenüber der Person und den erzielten Leistungen
- Sozialer und adäquater Umgang der Vorgesetzten mit den Mitarbeitern
- Kompetenter Vorgesetzter welcher Erfahrungen hat.
- offene Aussprache
- Loyalität

Babyboomer

- Vertrauen
- Kompatibilität Arbeit mit Family
- Möglichkeit, eigenes Wissen an andere weiterzugeben.
- Zusammenhalt / Interne Informationen
- Ehrlichkeit, Offenheit
- Loyalität
- Wertschätzung durch den Arbeitgeber

Die grössten Unterschiede zwischen den beiden Alterskohorten sind bei den Karriere-, Aufstiegs-, Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten festzustellen, welche von den Vertreterinnen und Vertretern der Generation Y als wichtiger eingestuft werden. Die Bekanntheit der Arbeitgebermarke und die monetäre Anerkennung von Leistung werden von den Babyboomern eher präferiert. Die folgende Abbildung 8 zeigt die Ausprägungen der jeweiligen Unterschiede pro Erwartungsattribut auf. Auf der x-Achse sind die Differenzen der Mittelwerte abgebildet. Dabei weisen die positiven Werte darauf hin, dass ein

Merkmal von der Generation Y als wichtiger eingestuft wird, während die Merkmale mit negativen Werten für die Babyboomer-Generation bedeutsamer sind.

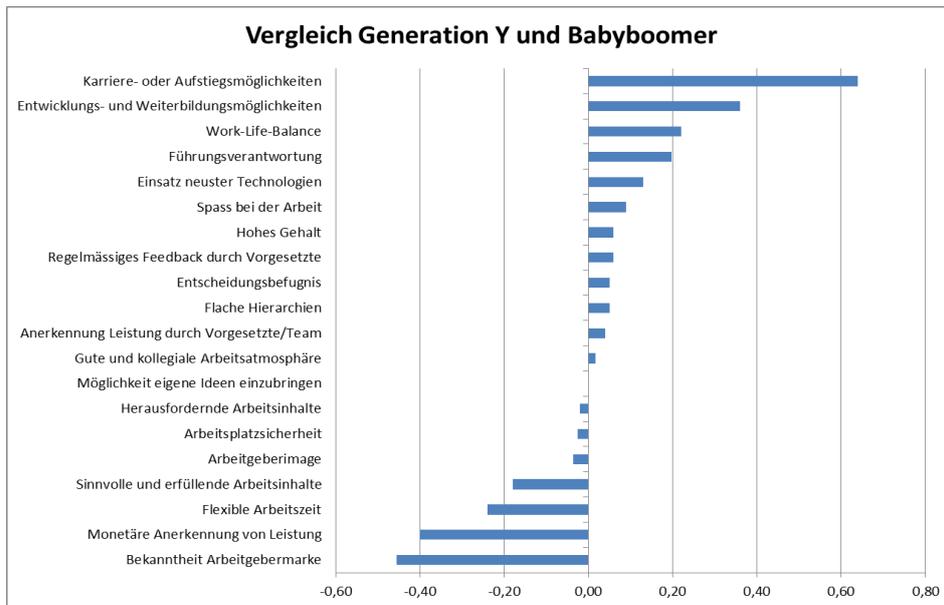


Abbildung 8 - Grösste Unterschiede im Generationenvergleich

Für die vier grössten Differenzen wurde ein t-Test durchgeführt. Alle vier sind signifikant (vgl. Tabelle 7).

Erwartung	Mittelwert		Standardabweichung		Sig.
	Gen Y	BB	Gen Y	BB	
Karrieremöglichkeit	4.00	3.36	0.65	0.71	<0.001***
Bekanntheit Arbeitgebermarke	2.79	3.25	1.01	1.00	0.008**
Monetäre Anerkennung von Leistung	3.49	3.89	1.09	0.78	0.010*
Entwicklungs- & Weiterbildungsmöglichkeiten	4.47	4.11	0.72	0.78	0.005**

*p < 0.05; **p<0.01; ***p<0.001 2-seitiger Test

Tabelle 7 – Signifikante Unterschiede im Generationenvergleich

4.2.2.3 Intergenerationeller Vergleich unter Betrachtung der Bildungsniveaus

Ein Vergleich der Generationen in Abhängigkeit des formalen Bildungsabschlusses zeigt ein differenzierteres Bild.

Tertiärstufe: Die wichtigsten Unterschiede zwischen den beiden Alterskohorten auf Tertiärstufe sind bei den Erwartungen „Einsatz neuester Technologien“, „Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten“, „Führungsverantwortung“ und „monetäre Anerkennung von Leis-

tung“ zu sehen (vgl. Abbildung 9). Positive Werte deuten darauf hin, dass ein Erwartungskriterium von der Generation Y als wichtiger eingestuft wurde, während Kriterien mit negativen Werten für die Babyboomer von höherer Bedeutung sind.

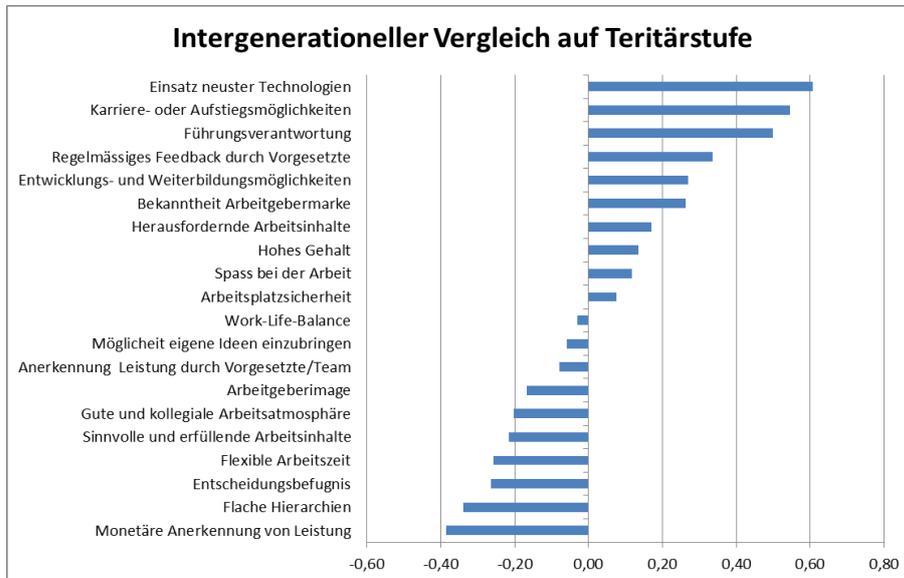


Abbildung 9 - Intergenerationeller Vergleich auf Tertiärstufe

Die Auswertung mittels t-Test fand zwei signifikante Unterschiede zwischen den beiden Generationen auf Tertiärstufe. Sie unterscheiden sich in der Erwartung hinsichtlich der Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten und dem Einsatz neuer Technologien respektive Arbeits-Tools. Beide Erwartungsattribute werden dabei von der Generation Y als wichtiger eingestuft – wie in der Tabelle 8 ersichtlich ist.

Erwartung	Mittelwert		Standardabweichung		Sig.
	Gen Y	BB	Gen Y	BB	
Einsatz neuer Technologien	3.88	3.27	0.80	0.78	0.029*
Karrieremöglichkeit	4.00	3.45	0.62	0.69	0.015*
Führungsverantwortung	3.5	3.00	0.94	1.18	0.144
Monetäre Anerkennung	3.52	3.91	1.06	0.94	0.280

*p < 0.05; **p<0.01; ***p<0.001 2-seitiger Test

Tabelle 8 – Signifikante Unterschiede auf Tertiärstufe

Sekundarstufe II: Auf dieser Bildungsstufe sind die wichtigsten Differenzen bei den Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten, der Bekanntheit der Arbeitgebermarke, der monetären Anerkennung von Leistung und den Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu finden (vgl. Abbildung 10). Während die positiven Werte darauf hinweisen,

dass das jeweilige Attribut von der Generation Y als wichtiger erachtet wird, sind die negativen Werte Ausdruck dafür, dass die Babyboomer diese präferieren.

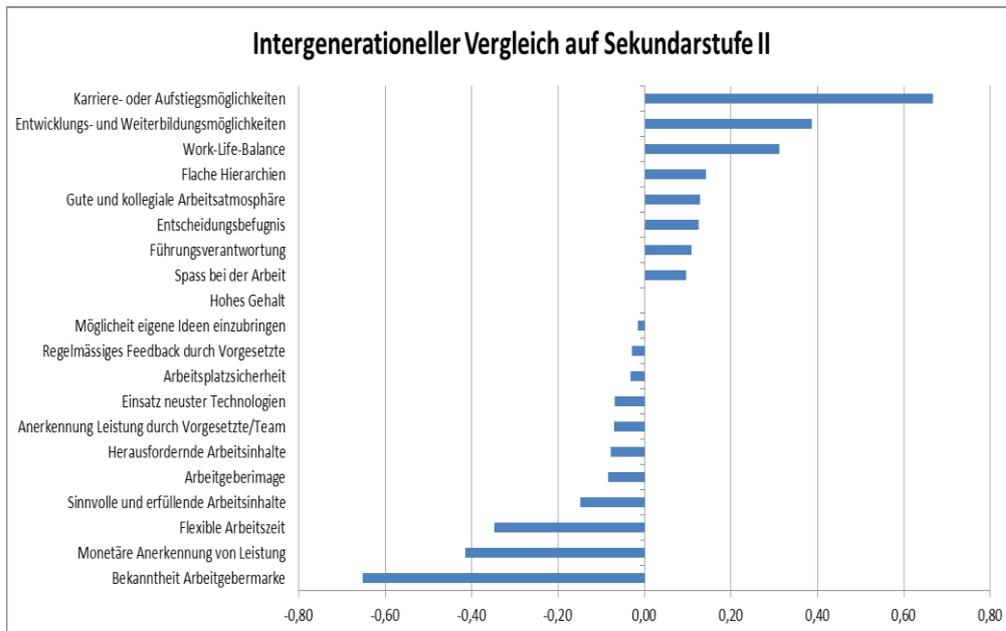


Abbildung 10 - Intergenerationeller Vergleich auf Sekundarstufe II

Im Gegensatz zur Tertiärstufe sind die vier grössten Unterschiede signifikant.

Erwartung	Mittelwert		Standardabweichung		Sig.
	Gen Y	BB	Gen Y	BB	
Karrieremöglichkeit	4.00	3.33	0.68	0.72	<0.001***
Bekanntheit Arbeitgebermarke	2.78	3.43	0.96	0.91	<0.001***
Monetäre Anerkennung	3.47	3.88	1.11	0.74	0.027*
Weiterbildungsmöglichkeit	4.48	4.10	0.66	0.79	0.009**

*p < 0.05; **p<0.01; ***p<0.001 2-seitiger Test

Tabelle 9 – Signifikante Unterschiede auf Sekundarstufe II

Intergenerationeller Vergleich über beide Ausbildungsstufen: Bei der intergenerationalen Gegenüberstellung über beide untersuchten Bildungsniveaus fällt auf, dass die Unterschiede zwischen den beiden Alterskohorten je nach Ausbildung stark abweichen (vgl. Abbildung 11).

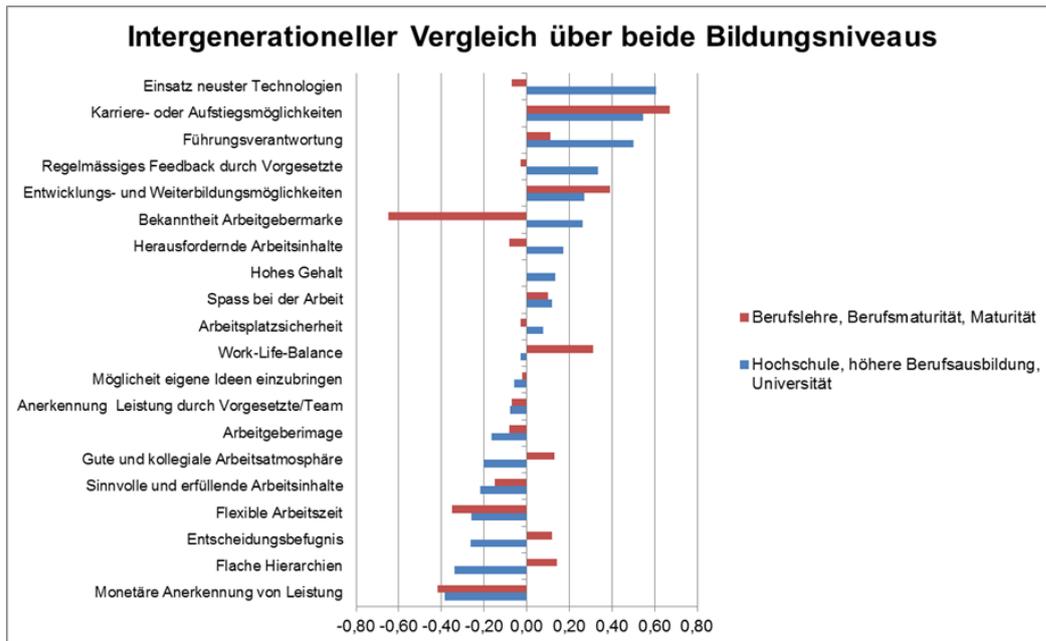


Abbildung 11 - Intergenerationeller Vergleich über beide Bildungsniveaus

Die Kriterien mit positiven Vergleichswerten sind der jungen Generation wichtiger, wobei die negativen Werte Ausdruck dafür sind, dass ein Erwartungskriterium von den Babyboomern stärker gewichtet wird. Zudem zeigen die unterschiedlichen Farben der Balken in der obigen Abbildung 11 die zwei verschiedenen Ausbildungsstufen auf.

4.2.2.4 Intergenerationeller Vergleich unter Betrachtung der Wirtschaftssektoren

Dienstleistung: Die wichtigsten Unterschiede zwischen den beiden Alterskohorten, tätig im Dienstleistungssektor, sind bei den Erwartungen „Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten“, „Bekanntheit Arbeitgebermarke“, „monetäre Anerkennung von Leistung“ und „Flexible Arbeitszeit“ zu sehen. „Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten“, „Bekanntheit Arbeitgebermarke“ und „monetäre Anerkennung von Leistung“ sind dabei signifikante Unterschiede (vgl. Tabelle 10).

Erwartung	Mittelwert		Standardabweichung		Sig.
	Gen Y	BB	Gen Y	BB	
Karrieremöglichkeit	3.96	3.44	0.65	0.68	<0.001***
Bekanntheit AG-Marke	2.76	3.28	1.02	1.05	0.011*
Monetäre Anerkennung	3.43	3.92	1.13	0.81	0.008**
Flexible Arbeitszeit	3.47	3.85	1.10	0.96	0.069

*p < 0.05; **p<0.01; ***p<0.001 2-seitiger Test

Tabelle 10 – Signifikante Unterschiede im Dienstleistungssektor

Industrie: Für Individuen, die im Industriesektor arbeiten, sind die grössten Unterschiede zwischen den Generationen bei den Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten, den Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, der Führungsverantwortung und der Wichtigkeit von Spass bei der Arbeit zu finden. Alle diese vier Kriterien werden von der Generation Y als wichtiger empfunden. Statistisch signifikant sind die Unterschiede der Kriterien „Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten“ und „Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten“ (vgl. Tabelle 11).

Erwartung	Mittelwert		Standardabweichung		Sig.
	Gen Y	BB	Gen Y	BB	
Karrieremöglichkeit	4.14	3.14	0.65	0.77	<0.001***
Weiterbildungsmöglichkeit	4.67	3.79	0.66	0.89	0.002**
Führungsverantwortung	3.76	3.29	0.89	1.14	0.175
Spass an der Arbeit	4.62	4.21	0.79	0.70	0.074

*p < 0.05; **p<0.01; ***p<0.001 2-seitiger Test

Tabelle 11 – Signifikante Unterschiede im Industriesektor

Intergenerationeller Vergleich über beide Wirtschaftssektoren: Bei der intergenerationalen Gegenüberstellung über beide untersuchten Wirtschaftssektoren fällt auf, dass die Unterschiede zwischen den beiden Alterskohorten je nach Sektor stark abweichen (vgl. Abbildung 12).

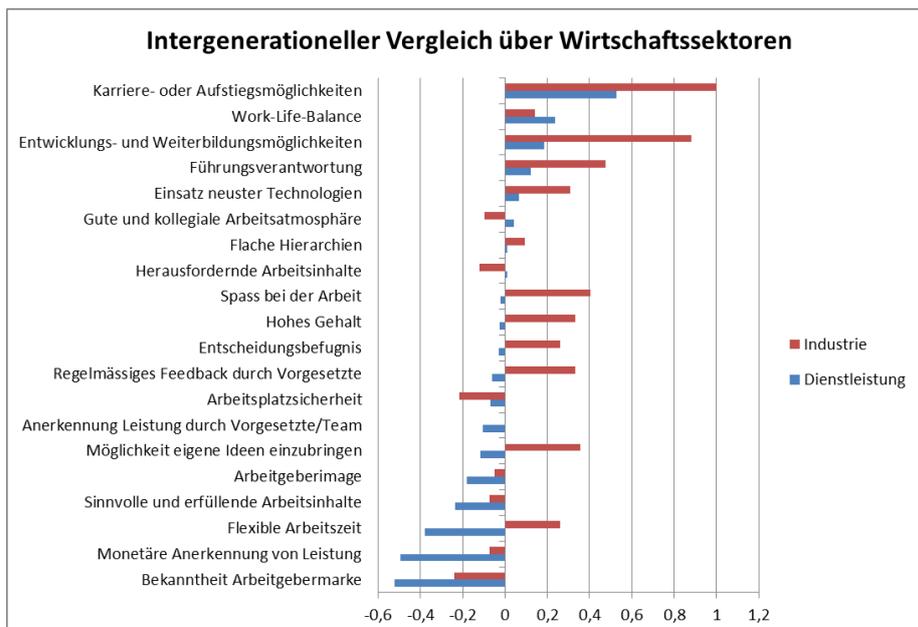


Abbildung 12 – Intergenerationeller Vergleich über Wirtschaftssektoren

Die Kriterien mit positiven Vergleichswerten sind der jungen Generation wichtiger, wobei die negativen Werte Ausdruck dafür sind, dass ein Erwartungskriterium von den Babyboomern stärker gewichtet wird. Zudem zeigen die unterschiedlichen Farben der Balken in der obigen Abbildung 12 die zwei verschiedenen Sektoren auf.

4.2.3 Generation Y

In diesem Unterkapitel werden explizit die Studienergebnisse der Generation Y aufgeführt. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass eine Mehrzahl der Studien, die behaupten, dass sich die Generationen hinsichtlich deren Erwartungen an den Arbeitgeber unterscheiden, ausschliesslich Studierende befragen. Deshalb ist es wichtig, herauszufinden, ob im intragenerationellen Vergleich eine Differenz zwischen verschiedenen Bildungsniveaus besteht. Ausserdem hat diese Alterskohorte in der praktischen Arbeitswelt bereits zum jetzigen Zeitpunkt sowie in Zukunft einen hohen Stellenwert und ist auch in der vorliegenden Bachelorarbeit die zentrale Alterskohorte. Durch die detaillierten Erkenntnisse entsteht ein Mehrwert für die Unternehmenswelt.

4.2.3.1 Erwartungen an Arbeitgeber

Die folgende Abbildung 13 zeigt ein Ranking der Erwartungen der Generation Y an den Arbeitgeber. Abbildung 14 weist die Resultate für die Generation Y nach der Frage nach dem wichtigsten Erwartungskriterium aus.

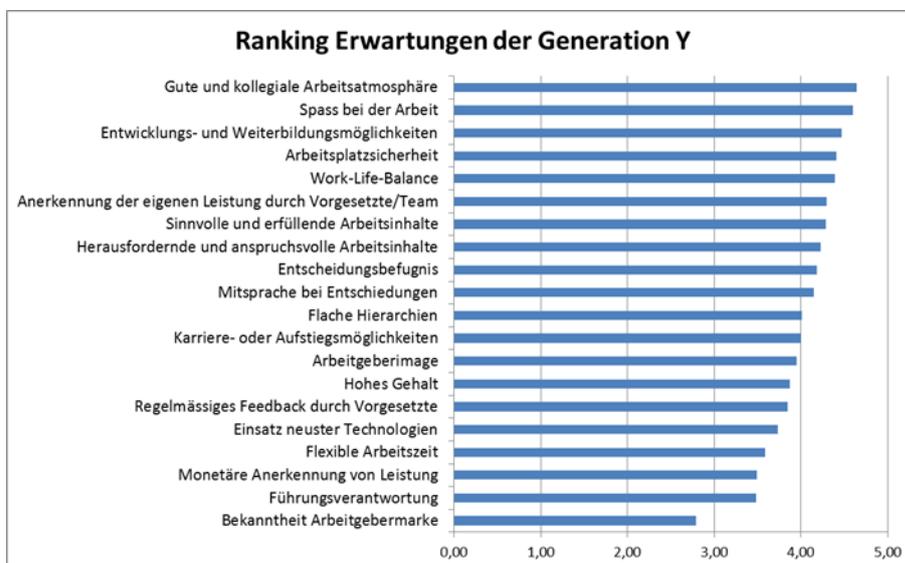


Abbildung 13 - Ranking Erwartungen der Generation Y

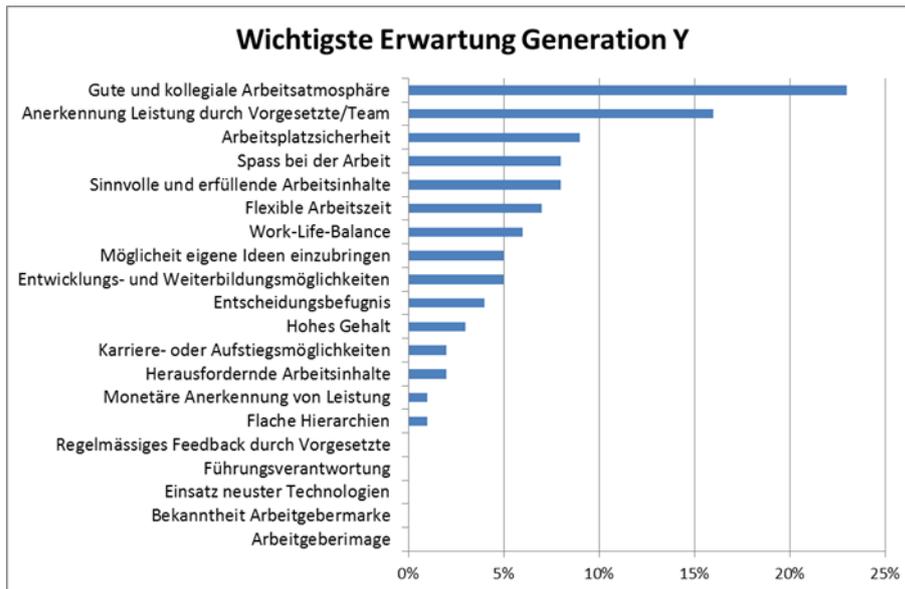


Abbildung 14 - Auswertung des wichtigsten Kriteriums Generation Y

Beide obigen Abbildungen zeigen, wie wesentlich die gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre – unabhängig der Befragungsart – ist.

4.2.3.2 Intragenerationelle Unterschiede über Bildungsniveaus

Beim intragenerationellen Vergleich zeigen sich die vier grössten Unterschiede bei der Arbeitsplatzsicherheit, dem Arbeitgeberimage, einer guten und kollegialen Arbeitsatmosphäre sowie bei der Mitsprache bei Entscheidungen respektive der Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen. Die untenstehende Abbildung 15 weist die Unterschiede aus, wobei die positiven Werte darauf hinweisen, dass die Ypsiloner der Sekundarstufe II ein spezifisches Erwartungskriterium als bedeutender erachten. Im Gegensatz dazu sind die negativen Werte Ausdruck dafür, dass Teilnehmende der Generation Y mit einem höheren formalen Bildungsabschluss auf Tertiärstufe die jeweiligen Kriterien höher bewerten.

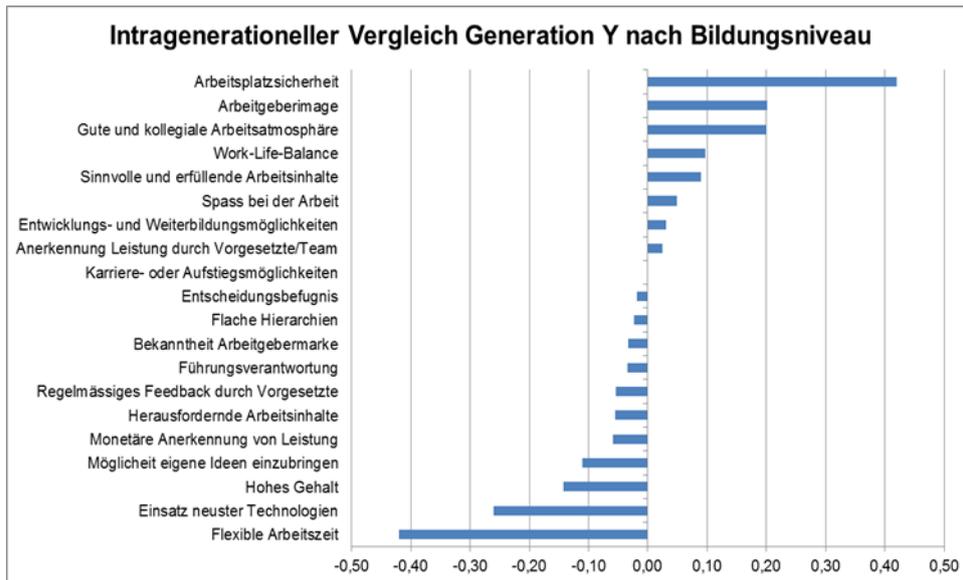


Abbildung 15 - Intragegenerationeller Vergleich Generation Y nach Bildungsniveau

Statistisch signifikant ist beim intragegenerationellen Vergleich nach Ausbildungsniveau nur das Attribut „Arbeitsplatz- beziehungsweise Jobsicherheit“, welches bei den Ypsilonern mit einem Abschluss auf Sekundarstufe II grössere Wichtigkeit findet (vgl. Tabelle 12).

Erwartung	Mittelwert		Standardabweichung		Sig.
	Teritär- stufe	Sekundarstufe II	Teri- tär- stufe	Sekundarstufe II	
Flexible Arbeitszeit	3.83	3.41	1.15	1.09	0.067
Arbeitsplatzsicherheit	4.17	4.59	0.66	0.73	0.004**
Arbeitgeberimage	3.83	4.03	0.91	0.77	0.235
Arbeitsatmosphäre	4.52	4.72	0.59	0.52	0.077

*p < 0.05; **p<0.01; ***p<0.001 2-seitiger Test

Tabelle 12 – Signifikante Unterschiede Generation Y nach Bildungsniveau

Die folgenden Abbildungen 16 und 17 zeigen die Antworthäufigkeiten auf die Frage nach dem wichtigsten Erwartungskriterium unterteilt nach den zwei Bildungsstufen. Dabei fällt auf, dass die jeweilige Reihenfolge der Attribute beinahe identisch ist. Herausgehoben werden kann vor allem die Bedeutung einer guten und kollegialen Arbeitsatmosphäre für die Generation Y auf beiden Niveaus. Von den Personen mit Teritärabschluss gaben sogar ein Drittel dieses Kriterium als das wichtigste an.

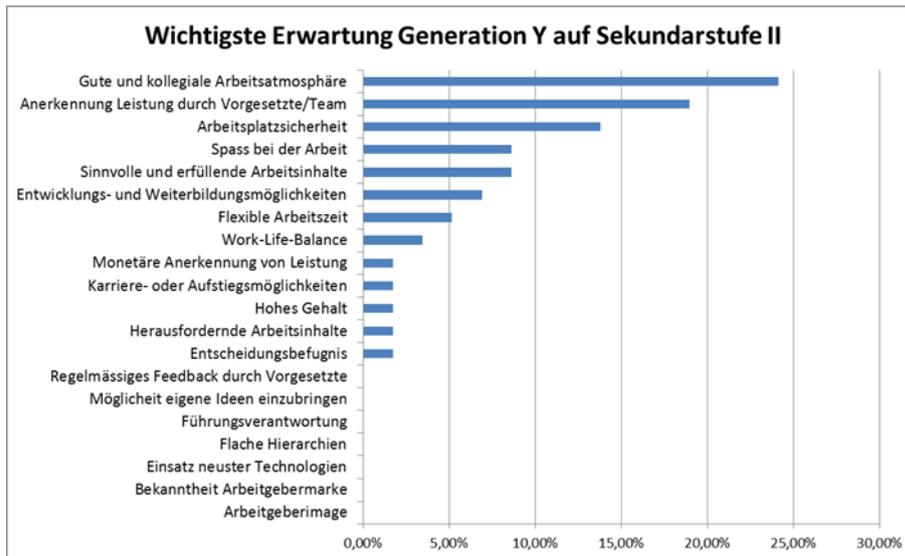


Abbildung 16 - Wichtigste Erwartung Generation Y auf Sekundarstufe II

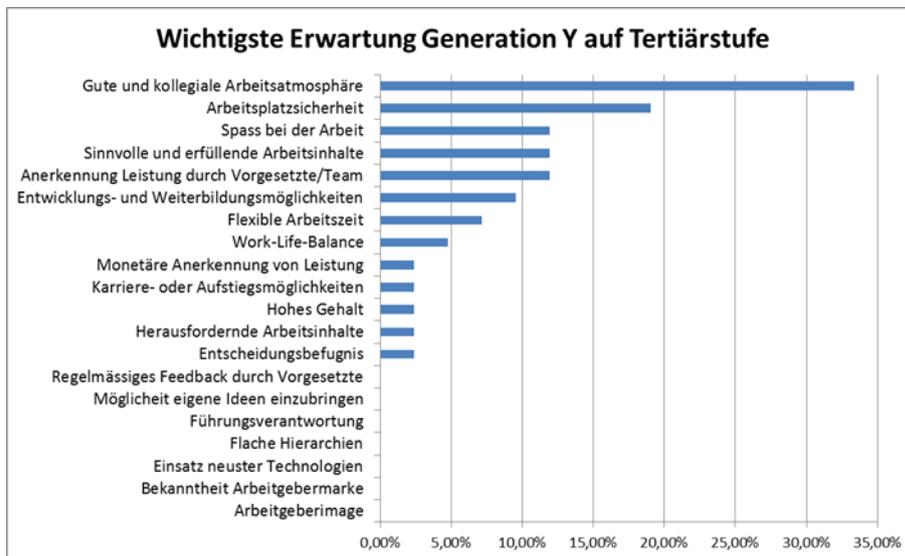


Abbildung 17 - Wichtigste Erwartung Generation Y auf Tertiärstufe

4.2.3.3 Intragenerationelle Unterschiede über Wirtschaftssektoren

Der intragenerationelle Vergleich nach den zwei Wirtschaftssektoren ist in der folgenden Abbildung 18 dargestellt. Positive Werte deuten in dieser Abbildung darauf hin, dass ein Merkmal für Arbeitnehmende des Dienstleistungssektors eine höhere Relevanz darstellt. Demgegenüber sind die negativen Werte Ausdruck dafür, dass Beschäftigte des Industriegesektors die einzelnen Kriterien höher gewichten.

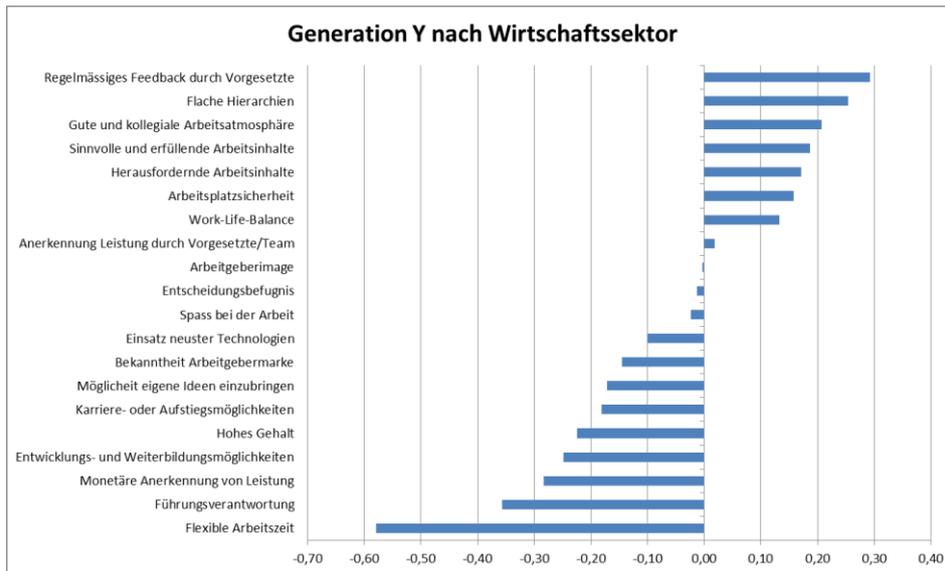


Abbildung 18 - Generation Y nach Wirtschaftssector

Statistisch signifikant bei den in der obigen Abbildung 18 aufgeführten Erwartungen ist diejenige nach flexiblen Arbeitszeiten (vgl. Tabelle 13).

Erwartung	Mittelwert		Standardabweichung		Sig.
	Dienstleistung	Industrie	Dienstleistung	Industrie	
Flexible Arbeitszeit	3.47	4.05	1.10	1.16	0.036*
Führungsverantwortung	3.41	3.76	0.94	0.89	0.122
Feedback	3.91	3.62	0.82	0.97	0.166
Monetäre Anerkennung	3.43	3.71	1.13	0.90	0.290

*p < 0.05; **p<0.01; ***p<0.001 2-seitiger Test

Tabelle 13 – Signifikante Unterschiede Generation Y nach Wirtschaftssector

Das wichtigste Kriterium für die Teilnehmenden aus dem Dienstleistungssektor ist die gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre (27.85%), gefolgt von der Anerkennung der eigenen Leistung durch Vorgesetzte/Team (13.92%). Für die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y sind die flexible Arbeitszeit und die Anerkennung der eigenen Leistung durch Vorgesetzte/Team am wichtigsten mit jeweils 16.13%. Dabei fällt auf, dass die Ypsiloner im Industriesektor die flexiblen Arbeitszeiten bedeutend höher gewichten als jene im Dienstleistungsbereich.

4.3 Diskussion

Folgend werden die unter Kapitel 4.2 präsentierten Resultate der Primäruntersuchung diskutiert. Dabei wird dieses Kapitel gleich aufgebaut wie das Kapitel 4.2, um eine höhere Transparenz zu generieren. Demnach werden zuerst die Studienergebnisse diskutiert, welche die Generation Y und die Babyboomer im Vergleich zeigen. Anschliessend erfolgt eine isolierte Diskussion bezüglich der Resultate der Generation Y. Die Diskussion findet insbesondere im Hinblick auf die signifikanten Unterschiede statt.

4.3.1 Vergleich der Generation Y und der Babyboomer

In diesem Unterkapitel werden die Ergebnisse der Umfrage, welche die beiden Generationen im Vergleich zeigen und die unter Kapitel 4.2.2 vorgestellt wurden, diskutiert.

4.3.1.1 Allgemeine Gegenüberstellung der Generation Y und der Babyboomer

In dieser Primärerhebung sind ähnliche Tendenzen zu erkennen wie in der Gesamtsicht der analysierten Querschnittsstudien (vgl. Kapitel 3.9.2). Im intergenerationellen Vergleich lassen sich nur wenige Unterschiede finden.

Einer der wenigen Unterschiede ist jedoch, dass der Generation Y Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten sowie Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten signifikant wichtiger sind als der älteren Arbeitnehmer-Kohorte. Zum selben Ergebnis kommen ebenfalls Kienbaum (2014, S. 5) sowie die Wirtschaftskammer Wien (Kolland et al., 2015, S. 6). Zok et al. (2014, S. 51) finden nur einen Unterschied hinsichtlich der Karrieremöglichkeiten. Ruthus (2013, S. 85) hingegen stellt fest, dass die Karrieremöglichkeiten von den Babyboomern als wichtiger eingestuft werden als von den Ypsilonern. Diese Diskrepanz könnte durch die unterschiedliche Fragebogengestaltung begründet werden. Ruthus (2013, S. 79) fasst beispielsweise die Führungsverantwortung und das schnelle Aufsteigen unter dem Karrierebegriff zusammen. In der Tendenz zeigt sich jedoch, dass die Resultate der vorliegenden Studie von anderen Studien gestützt werden. Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten sind für die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y von höherer Bedeutung. Eine Interpretationsmöglichkeit für diese Divergenz wäre, dass die Babyboomer durch das fortgeschrittene Alter und demnach auch in der Phase des Berufslebens bereits die gewünschte Hierarchiestufe erreicht haben oder den Karriere- respektive Weiterbildungswunsch zurückgestellt haben. Diese Interpretation unterstützen auch – wie bereits im Kapitel 3.9.2.1 erwähnt – die Autoren der Vergleichsstudie der Wirtschaftskammer Wien (Kolland et al., 2015, S. 6).

Zwei weitere wichtige intergenerationelle Unterschiede bestehen darin, dass der Generation der Babyboomer die Bekanntheit der Arbeitgebermarke und die monetäre Anerkennung von Leistung von höherer Bedeutung sind. Zum gleichen Ergebnis bezüglich beider Kriterien kommen ebenfalls Zok et al. (2014, S. 51). Kienbaum (2014, S. 5) findet hingegen, dass der Generation Y die Bekanntheit des Unternehmens sowie die monetäre Anerkennung von Leistung wichtiger sind. Es lässt sich nur schwer eine Tendenz ableiten. Es ist jedoch im Hinblick darauf wichtig, festzuhalten, dass das Erwartungskriterium „Bekanntheit der Arbeitgebermarke“ für beide Generationen auf dem letzten Platz rangiert. Die monetäre Anerkennung von Leistung ist für die Ypsiloner – unter Betrachtung des Rankings – auf dem drittletzten Platz, während dieses Attribut für die Babyboomer in der unteren Hälfte des Rankings rangiert.

Zusätzlich zu den intergenerationellen Unterschieden lassen sich jedoch auch wichtige Gemeinsamkeiten finden. Demnach sind eine gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre, Spass bei der Arbeit und die Arbeitsplatzsicherheit bei beiden Generationen in den vier Toppositionen des zusammengestellten Rankings. Diese Kriterien sind auch bei der Vergleichsstudie von Zok et al. (2014, S. 51) die essentiellsten Kriterien für beide Generationen.

Eine Gegenüberstellung der Studienergebnisse der vorliegenden Primärerhebung mit den in Kapitel 3.9.2 analysierten Vergleichsstudien findet sich in der folgenden Tabelle 14.

Kriterium	Zok et al. (2014)	Kolland et al. (2015)	Ruthus (2013) 1-5 Likert	Kienbaum (2014) 1-5 Likert	Resultate Primärerhebung
Gute kollegiale Arbeitsatmosphäre	Y 92.30 % B 93.85 %	Y sehr wichtig B sehr wichtig	Nicht signifikant Y 1.54 B 1.44	Y 4.8 B 4.6	Y 4.64 B 4.62
Work-Life-Balance	Y 82.80 % B 86.80 %	Y eher ja B eher nein	Nicht signifikant Y 2.48 B 2.33	-	Y 4.39 B 4.17
Flexible Arbeitszeit	Y 60.70 % B 75.80 %	Y hoch	Nicht signifikant Y 2.48 B 2.33	Y 4.3 B 3.9	Y 3.59 B 3.83
Arbeitsplatz- und Jobsicherheit	Y 94.15 % B 91.15 %	Y ja B ja	Nicht signifikant Y 2.11 B 2.11	Y 4.2 B 4.0	Y 4.41 B 4.51
Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten	Y 84.30 % B 84.25 %	Y ja B eher nein			Y 4.47 B 4.11
Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten	Y 74.40 % B 57.10 %	Y ja B eher nein	Signifikant Y 2.28 B 2.66	Y 4.4 B 3.9	Y 4.00 B 3.36
Monetäre Vergütung/Gehalt	Y 66.75 % B 64.75 %	-	Nicht signifikant Y 2.11 B 2.11	-	Y 3.87 B 3.81
Monetäre Anerkennung von Leistung	Y 93.30 % B 95.25 %	-	-	Y 4.1 B 3.9	Y 3.49 B 3.89
Sinnhaftigkeit der Tätigkeit	Y 83.70 % B 90.45 %	Y ja B ja	-	Y 4.5 B 4.5	Y 4.29 B 4.47
Arbeit, die Spass macht	Y 92.25 % B 95.65 %	-	-	-	Y 4.60 B 4.51
Anerkennung für geleistete Arbeit	Y 90.30 % B 88.90 %	-	-	Y 4.6 B 4.4	Y 4.30 B 4.38
Auf Augenhöhe auseinandersetzen/Flache Hierarchien	-	Y eher nein B wichtig	-	-	Y 4.01 B 3.96
Regelmässiges Feedback	-	-	-	-	Y 3.85 B 3.79
Neue Technologien	Y 43.50 % B 46.95 %	-	Nicht signifikant Y 2.19 B 1.93	Y 4.2 B 4.1	Y 3.73 B 3.60
Herausfordernde und anspruchsvolle Arbeitsinhalte	-	-	Nicht signifikant Y 1.72 B 1.84	-	Y 4.23 B 4.25
Entscheidungsbefugnis (Möglichkeit, Entscheidungen selbst zu treffen)	Y 69.95 % B 85.25 %	Y eher nein B ja	-	Y 3.7 B 4.5	Y 4.18 B 4.13
Mitsprache bei Entscheidungen / Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen	Y 82.25 % B 86.75 %	Y eher ja B ja		Y 4.4 B 4.7	Y 4.15 B 4.15
Arbeitgeberimage/Ruf des Unternehmens	-	-	Nicht signifikant Y 2.54 B 2.34	-	Y 3.95 B 4.09
Führungsverantwortung	Y 49.55 % B 59.65 %	-	Signifikant Y 2.28 B 2.66	-	Y 3.48 B 3.28
Bekanntheit der Arbeitgebermarke	Y 33.10 % B 36.85 %	-	-	Y 2.8 B 2.4	Y 2.79 B 3.25

Tabelle 14 - Gegenüberstellung Ergebnisse Vergleichsstudien und eigene Ergebnisse

Bei der Befragung nach dem bedeutendsten Attribut bei einem Arbeitgeber zeigt sich wieder, wie ähnlich sich die Babyboomer und die Generation Y sind. Sie wählen dieselben Kriterien auf die ersten drei Ränge, wenn auch in umgekehrter Reihenfolge. Die erste Wahl der Babyboomer (Arbeitsplatzsicherheit) deutet darauf hin, dass sich diese Alterskohorte mit grösster Wahrscheinlichkeit Sorgen um den Arbeitsplatz macht, da es nach Erreichung des 50. Lebensjahres zunehmend schwieriger wird, eine Beschäftigungsstelle zu finden.

4.3.1.2 Intergenerationeller Vergleich unter Betrachtung der Bildungsniveaus

Für Personen mit Abschluss auf Tertiärstufe lassen sich zwei Unterschiede zwischen den Generationen vorfinden. Die Arbeitnehmenden aus der Generation Y mit einem Abschluss auf Tertiärstufe erachten den Einsatz neuester Technologien am Arbeitsplatz respektive im Arbeitsumfeld sowie die Karriere- oder Aufstiegschancen als bedeutender als die Babyboomer mit einem Bildungsabschluss auf gleicher Stufe. Obwohl die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y auch als Digital Natives gelten, ist ihnen der Einsatz neuester Technologie nicht sonderlich wichtig, wie in Kapitel 4.2.3.1 ersichtlich ist. Jedoch zeigt sich auf Tertiärstufe, dass die neuen Technologien im Arbeitsumfeld trotzdem für die Digital Natives wichtiger sind als den Digital Immigrants. Auf Sekundarstufe II ist dieser Unterschied zwischen den Alterskohorten nicht zu vernehmen. Dennoch ergeben sich auf Sekundarstufe II andere signifikante Unterschiede. Dabei sind dieselben Unterschiede auszumachen, die bereits im vorherigen Kapitel 4.3.1.1 über beide Bildungsniveaus diskutiert wurden. Ein Vergleich zu den in Kapitel 3.9.2 analysierten Querschnittsstudien bietet sich nicht an, da diese ihre Studienergebnisse nicht nach Bildungsniveaus unterscheiden respektive aufschlüsseln. Da sich die Generation Y im intragenerationellen Vergleich über die beiden Bildungsniveaus betrachtet bezüglich dieser vier Kriterien nicht unterscheidet (vgl. Kapitel 4.2.3.2), kann davon ausgegangen werden, dass die Diskrepanz auf die Babyboomer zurückzuführen ist.

4.3.1.3 Intergenerationeller Vergleich unter Betrachtung der Wirtschaftssektoren

Unter Betrachtung beider Wirtschaftssektoren fällt auf, dass den Teilnehmenden der Generation Y in beiden Sektoren die Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten signifikant wichtiger sind als den Babyboomern. Eine mögliche Interpretation für diesen Unterschied wurde bereits in Kapitel 4.3.1.1 diskutiert und könnte auch hier diese Diskrepanz begründen. Im Dienstleistungssektor ist im Gegensatz zum Industriesektor der Generation Y die

Bekanntheit der Arbeitgebermarke und die monetäre Anerkennung von Leistung signifikant weniger wichtig als den Babyboomern. Obwohl auch im Industriesektor eine gleiche Tendenz festgestellt werden kann, ist der Unterschied zwischen den beiden Generationen in diesem Sektor jedoch nicht statistisch signifikant. Für diese Unterschiede lässt sich nur schwer eine mögliche Interpretation finden, da diesbezüglich noch keine Diskussion in der Literatur stattgefunden hat. Der Unterschied bei der monetären Vergütung von Leistung zwischen den zwei Wirtschaftssektoren könnte jedoch daran liegen, dass im Dienstleistungsbereich andere Vergütungssysteme zur Anwendung kommen als in der Industrie. Den Babyboomern im Dienstleistungssektor könnte deshalb die monetäre Anerkennung von Leistung wichtiger sein als der Generation Y, da die Babyboomer vermehrt in Führungspositionen sind und auf dieser Hierarchiestufe der flexible Lohnanteil eher zur Anwendung kommen könnte. Damit eine präzisere Aussage gemacht werden könnte, müssten mehr Informationen zur Verfügung stehen, wie beispielsweise das exakte Tätigkeitsgebiet, die Position im Unternehmen sowie das Vergütungssystem.

4.3.2 Generation Y

In den nachstehenden Unterkapiteln werden die isolierten Resultate für die Generation Y, die unter Kapitel 4.2.3 ausgewiesen wurden, besprochen.

4.3.2.1 Erwartungen an den Arbeitgeber

Bei isolierter Betrachtung der Generation Y zeigt sich, dass eine gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre auf dem ersten Platz rangiert. Ebenfalls bei expliziter Befragung nach dem wichtigsten Erwartungskriterium wird eine angenehme Arbeitsatmosphäre am häufigsten genannt. Dieses Ergebnis weist grosse Parallelen zu den untersuchten Studien aus Kapitel 3.9.1 auf. Ebenfalls in drei der sechs analysierten Studien ist dieses Erwartungsattribut auf dem ersten Platz und in den anderen drei befindet sich dieses mindestens auf Platz drei. Gemäss Huber und Rauch (2013, S. 30) wird dies dadurch erklärt, dass die jungen Menschen aus der Generation Y in einer pluralisierten Gesellschaft erkennen, dass sie als Einzelkämpfer im Berufsumfeld keinen Erfolg haben können.

Des Weiteren ist für die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y insbesondere der Spass-Faktor bei einem Arbeitgeber essentiell. Dieser Faktor wird bis auf die Studie der Berner Fachhochschule (Dievernich & Gurtner, 2012, S. 20) nicht untersucht, ist dort

jedoch auf Platz drei. Zudem wird auch in der weiteren Literatur herausgehoben, wie wichtig Spass für die Generation Y in allen Lebenslagen ist (vgl. Kapitel 3.7.2.2).

In dieser Primärerhebung sind bei einem Arbeitgeber zudem die Entwicklungs- beziehungsweise die Weiterbildungsmöglichkeiten von hoher Relevanz für die Ypsiloner. Dies zeigt sich auch in den analysierten Studien unter Kapitel 3.9.1, wobei dieses Erwartungskriterium mindestens auf dem siebten Platz rangiert. Dies könnte dadurch erklärt werden, dass die Employability (Beschäftigungsfähigkeit) für die jungen Arbeitnehmenden immer wichtiger wird (Ruthus, 2013, S. 23) und sie diese durch die verschobenen Machtverhältnisse aufgrund des demografischen Wandels auch durchsetzen können (Klaffke, 2014b, S. 64).

Die Arbeitsplatz- respektive die Jobsicherheit befindet sich im Ranking der Primärerhebung auf Rang vier. Dies scheint demnach ein wichtiges Erwartungskriterium zu sein. Auch in den analysierten Studien erweist sich dieses Attribut als bedeutend. Eine mögliche Interpretationsmöglichkeit für dieses Bedürfnis könnte einerseits sein, dass die Personen, die der Generation Y angehören, in unsicheren Verhältnissen aufgewachsen sind beziehungsweise durch die neue digitale Vernetzung (vgl. Kapitel 3.7.2.1) globale Instabilitäten eher mitbekommen. Dadurch treten Sicherheitsbedürfnisse respektive der ausdrückliche Wunsch nach Stabilität verstärkt in den Vordergrund. Die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y verlangen demnach – gemäss diesen Studienergebnissen – vom Arbeitgeber Loyalität, sind jedoch gemäss der untersuchten Literatur (vgl. Kapitel 3.7.2.2) selbst dem Arbeitgeber gegenüber weniger loyal.

Im Gegensatz zu den Behauptungen, die sich in der Literatur finden lassen, stellten sich Erwartungskriterien wie der Wunsch nach einer Feedback-Kultur, die Bekanntheit der Arbeitgebermarke oder insbesondere der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten unter Betrachtung des Rankings als bedeutend weniger wichtig dar. Zu beachten ist, dass die vorliegende Bachelorarbeit Personen diverser Bildungsniveaus berücksichtigt, während in der analysierten und weiteren empirischen Literatur vornehmlich Studierende beziehungsweise Ypsiloner mit einem Abschluss auf Tertiärstufe befragt wurden. Demnach könnten die Erkenntnisse dieser Primäruntersuchung für die reale Arbeitswelt eher zutreffen.

4.3.2.2 Intragenerationelle Unterschiede über Bildungsniveaus

Im intragenerationellen Vergleich über die beiden untersuchten Bildungsebenen ist nur bei der Arbeitsplatz- beziehungsweise bei der Jobsicherheit ein statistisch signifikanter Unterschied festzustellen. Wie bereits im vorherigen Kapitel 4.3.2.1 diskutiert wurde, ist für die Befragten der Generation Y generell die Arbeitsplatz- respektive die Jobsicherheit bei einem Arbeitgeber essentiell. Den Teilnehmenden der Generation Y, die einen Bildungsabschluss auf Sekundarstufe II haben und demnach keinen Hochschul- oder Universitätsabschluss, ist die Arbeitsplatzsicherheit jedoch noch wichtiger als jenen, die eine Ausbildung auf Tertiärstufe abgeschlossen haben. Diese Differenz lässt sich vermutlich dadurch begründen, dass die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y, die einen tieferen Bildungsabschluss aufweisen, eher um die Jobsicherheit besorgt sind. Denn auf dem Schweizer Arbeitsmarkt werden für die unterschiedlichsten Stellen vermehrt höhere Bildungsabschlüsse verlangt.

Erstaunlich ist zudem, wie viele Gemeinsamkeiten sich bei der Generation Y bildungsübergreifend vernehmen lassen. Die Studienresultate, welche bereits unter Kapitel 4.3.2.1 diskutiert wurden, gelten demnach für beide Bildungsebenen annähernd gleichermassen. Ebenfalls die Drop-Down-Frage – welche explizit das wichtigste Erwartungskriterium erhoben hat – weist über beide Bildungsstufen bemerkenswert viele Übereinstimmungen auf.

4.3.2.3 Intragenerationelle Unterschiede über Wirtschaftssektoren

Unter der isolierten Betrachtung der Generation Y hinsichtlich der Wirtschaftssektoren lässt sich ausschliesslich ein signifikanter Unterschied finden, nämlich die unterschiedliche Bedeutung der flexiblen Arbeitszeit (vgl. Kapitel 4.2.3.3). Die deskriptive Auswertung der Nennungen beim Entscheid für ein spezifisches Erwartungskriterium zeigt ausserdem, dass für die Ypsiloner aus dem Industriebereich die flexiblen Arbeitszeiten von hoher Relevanz sind.

5 Schlussfolgerung für die Unternehmen

Grundsätzlich gehen aus den resultierenden Studienergebnissen der Primärerhebung wenige konkrete generationenspezifische Handlungsempfehlungen hervor, da sich die Babyboomer und die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Y nur marginal unterscheiden und in den Grundzügen eine ähnliche Erwartungshaltung an den Arbeitgeber haben. Für die praktische Unternehmenswelt sind diese Erkenntnisse gewinnbringend. Daraus lässt sich bezüglich des Trend-Themas „Employer Branding“ sowie der Gestaltung des Anreizsystems schliessen, dass die generationenspezifische Ansprache und Ausgestaltung der organisationalen Handlungsfelder nicht im Vordergrund stehen müssen. Generell sind beiden Generationen softe Werte wie beispielsweise eine gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre, Spass bei der Arbeit, Work-Life-Balance sowie sinnvolle und erfüllende Arbeitsinhalte bedeutend. Zudem besteht generationsübergreifend die Erwartung nach Arbeitsplatz- respektive Jobsicherheit. Dies impliziert für Unternehmen, dass insbesondere diesen Erwartungsattributen bei unternehmerischen Aktivitäten eine hohe Bedeutung beigemessen werden sollte.

Um im Kampf um kompetente Mitarbeitende bestehen zu können, ist es wichtig, sich explizit den Bedürfnissen der Millennials anzunehmen. Beim intergenerationellen Vergleich über verschiedene Bildungsniveaus und Wirtschaftssektoren stellten sich für die Generation Y die Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten sowie die Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten als bedeutend wichtiger dar. Dadurch, dass eine Vielzahl der Unternehmen noch auf die Babyboomer-Generation ausgerichtet ist, sind in diesem Bereich in der praktischen Arbeitswelt Anpassungen wahrscheinlich. Deshalb bietet sich als Handlungsempfehlung an, schon bei der Personalgewinnung auf Aufstiegs- oder Weiterbildungsmöglichkeiten hinzuweisen und die Unternehmensstrukturen im Sinne einer Aufstiegs- respektive Weiterbildungs-Kultur anzupassen. Welche konkreten Handlungsfelder in diesem Bereich zur Verfügung stehen, ist unter Kapitel 3.8.2.2 aufgeführt. Andererseits verlieren die flexiblen Vergütungssysteme bei der Generation Y an Bedeutung, weshalb diesbezüglich keine grossen Anstrengungen auf Unternehmensseite erfolgen müssen.

6 Schlusswort und Ausblick

Im letzten Kapitel dieser Bachelorarbeit sollen die markantesten Erkenntnisse sowie die wichtigsten Ergebnisse, die sich aus der Bearbeitung dieser Arbeit ergaben, vorgestellt werden.

6.1 Schlussfazit

Generationen und ihre Erwartungen in der Arbeitswelt werden bereits seit mehreren Jahren intensiv in den populärwissenschaftlichen Publikationen, jedoch auch in der wissenschaftlichen Literatur diskutiert. Insbesondere die Generation Y steht dabei – durch den soziodemografischen Wandel sowie deren Relevanz für die heutige und zukünftige Arbeitswelt – immer öfter im Fokus. Dabei werden jedoch meist nur Personen mit einem höheren Bildungsabschluss respektive Studierende berücksichtigt. Ziel dieser Bachelorarbeit war es, die arbeitsbezogenen Erwartungen der Generation Y und der Babyboomer in der Schweiz hinsichtlich deren Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu untersuchen sowie allfällige Handlungsempfehlungen für die Unternehmenswelt abzuleiten. Dabei wurden explizit verschiedene Bildungsniveaus und Wirtschaftssektoren in die Untersuchung miteingeschlossen. Die in der Primärerhebung abgefragten Erwartungskriterien wurden anhand einer sorgfältigen Analyse der theoretischen und empirischen Literatur abgeleitet.

Die Studienergebnisse dieser Erhebung zeigen dabei, dass eine Unterscheidung der beiden Generationen hinsichtlich der arbeitsbezogenen Erwartungen vernachlässigbar ist. Dieses Erkenntnis steht im Widerspruch zu gewissen Ausführungen, welche in der theoretischen Literatur vorzufinden sind, sowie zu den analysierten empirischen Studien, die eine isolierte Betrachtung der Generation Y vornehmen. Bereits bestehende Vergleichsstudien, die eine Gegenüberstellung der beiden Generationen vornehmen, weisen jedoch – wie ebenfalls diese Primärerhebung – nur wenige Unterschiede aus. Diese Gegensätzlichkeit könnte erstens dadurch begründet werden, dass die isolierten Generation-Y-Studien ausschliesslich anhand des Generationszugehörigkeits-Ansatzes argumentieren oder einen Vergleich zu anderen Generationen vornehmen, ohne die Generationen systematisch einander gegenüberzustellen. Bei einer Momentaufnahme der arbeitsbezogenen Erwartungen beider Alterskohorten spielen zusätzlich zur Generationszugehörigkeit jedoch

noch andere Effekte – wie der Alters- sowie der Lebensphasen-Effekt – eine Rolle. Zweitens könnte der Unterschied der Studienergebnisse dadurch begründet werden, dass jene Studien, die eine isolierte Betrachtung der Millennials vornehmen, vornehmlich Studierende befragen. Dieses Argument kann die vorliegende empirische Untersuchung für die Schweiz jedoch nicht stützen, da der intragenerationale Vergleich zwischen den Bildungsniveaus nur marginale Unterschiede aufzeigt.

Unter Betrachtung der arbeitsbezogenen Erwartungen beider Generationen sind demnach nur wenige Unterschiede vorzufinden, dies insbesondere beim Bedürfnis nach Aufstiegs- oder Weiterbildungsmöglichkeiten, welche den Ypsilonern bedeutend wichtiger sind. Ansonsten ist vorwiegend eine ähnliche Erwartungshaltung der beiden Alterskohorten an den Arbeitgeber zu erkennen. Dabei stehen generationsübergreifend vor allem Erwartungen wie eine gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre, Spass bei der Arbeit, Work-Life-Balance, ein sinnvoller und erfüllender Arbeitsinhalt sowie Arbeits- respektive Jobsicherheit im Vordergrund.

Abschliessend lässt sich feststellen, dass die gesamte Diskussion bezüglich der unterschiedlichen Erwartungshaltung der Generationen tendenziell einen Hype darstellt. Demnach ist die essentiellste Handlungsempfehlung an die Arbeitgeber, dass sie die Unternehmensaktivitäten nicht generationsspezifisch ausgestalten müssen, sondern eher generationsübergreifende Lösungen zum Tragen kommen.

6.2 Kritische Würdigung

Die Generationenbeschreibungen, welche dieser Bachelorarbeit zugrunde liegen, basieren hauptsächlich auf Literatur aus Deutschland. Dies insbesondere vor dem Hintergrund, dass abgesehen von wenigen empirischen Studien keine Fachliteratur aus der Schweiz vorliegt. Die Primärerhebung dieser Arbeit bezieht sich zwar explizit auf die Schweiz, ist jedoch auf die deutschsprachige Schweiz begrenzt. Zudem wurden schweizspezifische Bildungsniveaus für die Untersuchung herangezogen, was die Gültigkeit dieser Studie für andere Länder einschränkt. Diese Studie erhebt allgemein keinen Anspruch auf Repräsentativität.

Des Weiteren waren durch die unterschiedlichen Erhebungsmethoden der Studien und den heterogenen Fragekriterien, welche zudem nicht immer ausgewiesen werden, ein

Vergleich respektive die Auswahl der wichtigsten Erwartungskriterien der beiden Generationen schwierig und es mussten bis zu einem gewissen Grad auch wertende Entscheidungen vorgenommen werden. Zudem werden die einzelnen Attribute in den Studien und die Studienergebnisse nur oberflächlich ausgewiesen, da insbesondere die Rankings veröffentlicht werden.

6.3 Ausblick

Durch den Umstand, dass die arbeitsbezogenen Erwartungen unterschiedlicher Generationen an den Arbeitgeber – insbesondere in der Schweiz – noch nicht ausreichend gut erforscht wurden, bietet es sich an, dass eine Studie dieser Art wiederholt durchgeführt werden sollte. Dazu könnte flächendeckend die ganze Schweiz befragt werden, da in den unterschiedlichen Sprachräumen vielleicht verschiedene Ergebnisse resultieren. Generell sollten demnach mehr Querschnittsstudien durchgeführt werden, in denen insbesondere versucht werden sollte, die Generationen-Effekte, Lebensphasen-Effekte sowie die Alters-Effekte besser aufzuschlüsseln, obwohl dies methodologisch schwierig sein könnte.

Abschliessend kann angemerkt werden, dass das gesamte Thema rund um die Generationenunterschiede hinsichtlich der arbeitsbezogenen Erwartungen zukünftig vorsichtiger diskutiert werden sollte.

7 Literaturverzeichnis

- AHV (2017). *Flexibles Rentenalter*. Abgerufen von <https://www.ahv-iv.ch/p/3.04.d>.
- ARGO (2013). *Engagement across Generations: The XY-Challenge* (Studie). Abgerufen von <http://www.argo.at/de/information/argo-studie-radar>.
- Atteslander, P. (2010). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Ausbildung-Weiterbildung (2013). *Übersicht über das Bildungssystem der Schweiz*. Abgerufen von <http://www.ausbildung-weiterbildung.ch/ratgeber/Bildungssystem%20Schweiz%20-%20Bildungslandschaft%20Schweiz.pdf>.
- Bedürfnis (2016). In: *Dorsch – Lexikon der Psychologie* (18. Auflage). Bern: Huber. Abgerufen von <https://portal.hogrefe.com/dorsch/beduerfnis/>
- Brosius, F. (2011). *SPSS 19*. Heidelberg: Hüthig-Jehle-Rehm.
- Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen*. Wiesbaden: Gabler.
- Bundesamt für Statistik [BFS] (2009). *demos. Informationen aus der Demografie*. Newsletter. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/geburten-todesfaelle/geburten-fruchtbarkeit.assetdetail.347047.html>.
- Bundesamt für Statistik [BFS] (2015). *Szenarien 2015-2045 zum Bildungsniveau der Bevölkerung*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bildung-wissenschaft/szenarien-bildungssystem/szenarien-bildungsstand.html>.
- Bundesamt für Statistik [BFS] (2016a). *Bilanz der ständigen Wohnbevölkerung*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/tabellen.assetdetail.161714.html>.
- Bundesamt für Statistik [BFS] (2016b). *Bildungsstand der Wohnbevölkerung nach Alter und Geschlecht*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/wohlfahrtsmessung/wohlfahrt/bildung/bildungsstand.assetdetail.246121.html>.

- Bundesamt für Statistik [BFS] (2017). *Vollzeit- und Teilzeiterwerbstätige nach Geschlecht, Nationalität, Altersgruppen, Familientyp*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbstaetige/vollzeit-teilzeit.assetdetail.1963829.html>.
- Bundesamt für Statistik [BFS] (2017a). *Beschäftigte nach Vollzeitäquivalente und Wirtschaftsabteilungen*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/beschaeftigungsstatistik/beschaeftigte.assetdetail.2060595.html>.
- Bundesamt für Statistik [BFS] (2017b). *Rekrutierungsschwierigkeiten*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/content/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/beschaeftigungsstatistik/rekrutierungsschwierigkeiten.html>.
- Bundesamt für Statistik [BFS] (o.J.a). *Erwerbstätige*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/arbeit-erwerb/erwerbstaetigkeit-arbeitszeit/erwerbstaetige.html>.
- Bundesamt für Statistik [BFS] (o.J.b). *Schweiz-Szenarien*. Abgerufen von <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/bevoelkerung/zukuenftigeentwicklung/schweiz-szenarien.html>.
- Dahlmanns, A. (2014). *Generation Y und Personalmanagement*. München, Mering: Hampp Verlag.
- Dievernich, F.-E.-P., & Gurtner, A. (2012). *Generation Y: Kompetenzen und Erwartungen junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Unternehmenssicht*. Abgerufen von https://www.hrtoday.ch/sites/hrtoday.ch/files/article_inline_images/Trendstudie_GenerationY.pdf.
- Eberhardt, D. (2016). *Generationen zusammen führen*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.
- Ernst & Young (2014). *EY Studentenstudie 2014*. Abgerufen von [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Acht_von_zehn_Studenten_sind_zufrieden/\\$FILE/EY-studentenstudie-2014-werte-ziele-perspektiven-pr%C3%A4sentation.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY_-_Acht_von_zehn_Studenten_sind_zufrieden/$FILE/EY-studentenstudie-2014-werte-ziele-perspektiven-pr%C3%A4sentation.pdf)

- Ernst & Young (2016). *EY Studentenstudie 2016*. Abgerufen von [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-studentenstudie-2016-werte-ziele-perspektiven/\\$FILE/EY-studentenstudie-2016-werte-ziele-perspektiven.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-studentenstudie-2016-werte-ziele-perspektiven/$FILE/EY-studentenstudie-2016-werte-ziele-perspektiven.pdf).
- Erwartung (2016). In: *Dorsch – Lexikon der Psychologie* (18. Auflage). Bern: Huber. Abgerufen von <https://portal.hogrefe.com/dorsch/erwartung/>.
- Erwartung (o.J.) In: *Duden online*. Abgerufen von <http://www.duden.de/rechtschreibung/Erwartung>.
- Haderlein, N. (2017). *XYZ – Generationen auf dem Arbeitsmarkt*. Abgerufen von <https://www.absolventa.de/karriereguide/tipps/xyz-generationen-arbeitsmarktueberblick>.
- Holste, J. H. (2012). *Arbeitgeberattraktivität im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer.
- Höpflinger, F. (2015). *Generationenfragen: Konzepte und theoretische Ansätze*. Abgerufen von <http://www.hoepflinger.com/fhtop/Generationen-Konzepte.pdf>.
- Hormel, R. & Seibt, T. (2017). Anreizsysteme. In: J. Stierle, K. Glasmachers & H. Siller (Hrsg.): *Praxiswissen Personalcontrolling. Erfolgreiche Strategien und interdisziplinäre Ansätze für die Ressource Mensch*. S. 137-155. Wiesbaden: Springer.
- Huber, T., & Rauch, C. (2013). *Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen*. Abgerufen von https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publicationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf.
- inter (o.J.) In: *Duden online*. Abgerufen von http://www.duden.de/rechtschreibung/inter_.
- intergenerationell (o.J.) In: *Duden online*. Abgerufen von <http://www.duden.de/rechtschreibung/intergenerationell>.
- Kelly Services (2016). *Boom Times*. Abgerufen von http://www.kellyservices.be/Workforce_Trends/Boom_Times/

- Kels, P., Gurtner, A. & Dievernich, F. (2015). Nachwuchssicherung im Kontext von Fachkräftemangel und Generation Y. Herausforderungen und Gestaltungsmöglichkeiten für das Personalmanagement. In: M. Zölcher & A. Mücke (Hrsg.): *Fit für den demografischen Wandel?* S. 271-288. Bern: Haupt.
- Kienbaum (2009/2010). *Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben?*. Abgerufen von http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/Kienbaum_Studie_Generation_Y_2009_2010.pdf
- Kienbaum (2015a). *Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y*. Abgerufen von http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/kienbaum_institut_ism_studie_absolventen_08_2015.pdf
- Kienbaum (2015b). *MultiGEN-2020*. Studie (Abstract). Abgerufen von http://assets.kienbaum.com/downloads/MultiGen-2020_Kienbaum-Studie_2015.pdf?mtime=20160726161652.
- Klaffke, M. (2014a). Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement. In: M. Klaffke (Hrsg.): *Generationen-Management*. S. 3-25. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klaffke, M. (2014b). Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen. In: M. Klaffke (Hrsg.): *Generationen-Management*. S. 57-82. Wiesbaden: Springer.
- Klaffke, M., & Parment, A. (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In: M. Klaffke (Hrsg.): *Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice Ansätze*. S. 3-21. Wiesbaden: Gabler.
- Klein, Sabine (2000). *Familienunternehmen*. Wiesbaden: Gabler.
- Kolland, F., Wanka, Bischof, C. & Psihoda, S. (2015). *Von den Baby Boomern zur Generation Y – Tipps für erfolgreiches Generationenmanagement*. (Studie im Auftrag der Wirtschaftskammer Wien). Abgerufen von https://www.wko.at/service/w/Diversity/Broschuere_BabyBoomer_22-10-15.pdf.

- Kring, T. (2013). *Generation Y: Anforderung an Personal- und Organisationsentwicklung*. Montabaur: ADG. Abgerufen von https://www.adgonline.de/adg_online/Ueber-die-ADG/Bibliothek/ADG-Publikationen/adg-argumente/kring-generation-y-personal-organisationsentwicklung/Kring-GenerationY.pdf.
- Kunze, F. (2013). Werte der Digital Natives: Führungs- und Anreizsysteme angemessen ausgestalten. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 82(4), S. 232-236.
- Lake, S. (2015). Karriereziele und Erwartungen an den Arbeitgeber von Studierenden und jungen Berufstätigen: Umfrageergebnisse 2008 bis 2013. In: M. Hartmann (Hrsg.): *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt*. S. 29-46. Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-05084-9_2.
- Mayer, H. O. (2013). *Interview und schriftliche Befragung*. 6., überarbeitete Auflage. München: Oldenbourg Verlag.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. 5. Auflage. Basel: Beltz.
- Moore, S., Grunberg, L. & Krause, A. (2014). Generational Differences in Workplace Expectations: A Comparison of Production and Professional Workers. *Current Psychology*. 34 (2), S. 346–362. DOI: 10.1007/s12144-014-9261-2.
- Motiv (2016). In: *Dorsch – Lexikon der Psychologie* (18. Auflage). Bern: Huber. Abgerufen von <https://portal.hogrefe.com/dorsch/motiv/>.
- Oertel, J. (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Oertel, J. (2014). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. In: M. Klaffke (Hrsg.): *Generationen-Management*. S. 27-56. Wiesbaden: Springer.
- Otto, C., & Remdisch, S. (2015). Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive unterschiedlicher Mitarbeitergenerationen. In: M. Hartmann (Hrsg.): *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt*. S. 47-68. Wiesbaden: Springer.
- Parment, A. (2009). *Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft*. Wiesbaden: Gabler.
- Parment, A. (2013). *Die Generation Y*. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer.

- Parment, A. (2014). Erwartungen zukünftiger Generationen. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2014*. S. 61-73. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Pfeil, S. (2017). *Werteorientierung und Arbeitgeberwahl im Wandel der Generationen*. Wiesbaden. Springer Gabler.
- Pötschke, Manuela (2009). Potentiale von Online-Befragungen: Erfahrungen aus der Hochschulforschung. In: N. Jakob, H. Schoen & T. Zerback (Hrsg): *Sozialforschung im Internet*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Präferenz (o.J.). In: *Gabler Wirtschaftslexikon*. Wiesbaden: Springer Gabler. Abgerufen von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55419/praeferenz-v5.html>.
- PwC (2011). *Millennials at work - Reshaping the workplace*. Abgerufen von http://www.pwc.de/de_DE/de/prozessoptimierung/assets/millennials-at-work-2011.pdf.
- PwC (o.J.). *Sind die Mitarbeiter zufrieden, steigt die Qualität ihrer Arbeitsergebnisse*. Abgerufen von <http://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/sind-die-mitarbeiter-zufrieden-steigt-die-qualitaet-ihrer-arbeitsergebnisse.html>.
- Raab, G., Unger, A., & Unger, F. (2009). *Methoden der Marketing-Forschung*. 2., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Rump, J., & Eilers, S. (2013). *Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt*. Sternenfels: Wissenschaft & Praxis.
- Ruthus, J. (2013). *Employer of Choice der Generation Y*. Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-04734-4.
- Ruthus, J. (2014). *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y*. Wiesbaden: Springer. DOI: 10.1007/978-3-658-07918-5.
- Saheb, A. (2012). *Die Entwicklung von Demographie und Arbeitsmarkt*. Abgerufen von <http://arbeitgeber.monster.ch/hr/personal-tipps/markte-analysen/branchen-trends/demographie-arbeitsmarkt-88086.aspx>.
- Senoner, T. (2016). *Stand des Fachkräftemangel/Fachkräfteüberschuss und deren Entwicklung folgend der kommenden Babyboomer Pensionierungswelle in der*

Schweiz. Abgerufen von http://ssaw.ch/wp-content/uploads/160111-Studie-Fachkr%C3%A4ftemangel_Fachkr%C3%A4fte%C3%BCberschuss.pdf.

Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2016). *Fachkräftemangel in der Schweiz – Indikatorensystem zur Beurteilung der Fachkräftenachfrage*. Abgerufen von https://www.seco.admin.ch/seco/de/home/Publikationen_Dienstleistungen/Publikationen_und_Formulare/Arbeit/Arbeitsmarkt/Fachkraeftebedarf/indikatorensystem-zur-beurteilung-der-fachkraeftenachfrage.html.

Thommen, J.-P., Achleitner, A.-K., Gilbert, D., Hachmeister, D. & Kaiser, G. (2017). *Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Umfassende Einführung aus managementorientierter Sicht*. 8. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.

Troger, H. (2016). *7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler.

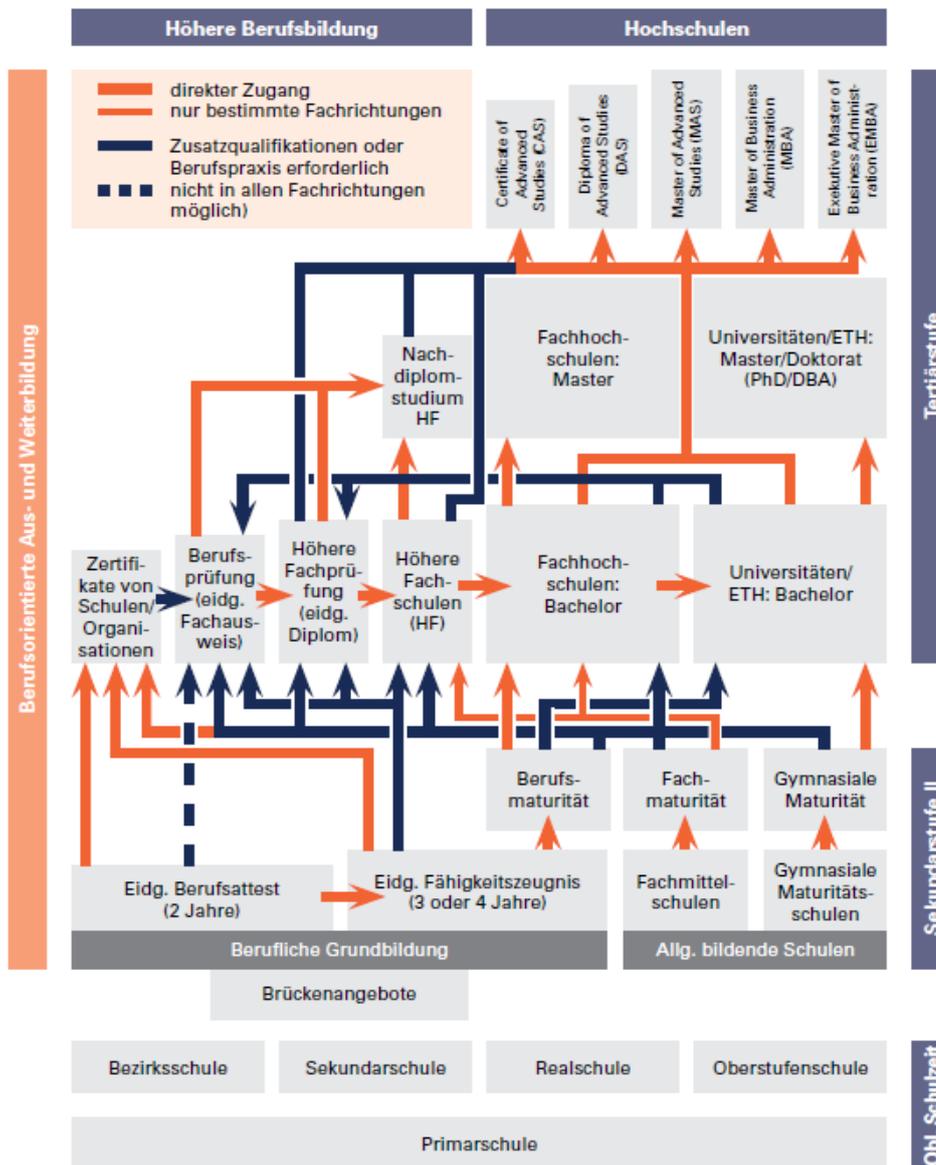
Trost, A. (2009). Employer Branding. In: A. Trost (Hrsg.): *Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren*. S. 13-77. Köln: Luchterhand.

Werte (o.J.). In: *Gabler Wirtschaftslexikon*. Wiesbaden: Springer Gabler. Abgerufen von <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/17293/werte-v8.html>.

Zok, K., Pigorsch, M., & Weirauch, H. (2014). Babyboomer und Generation Y als Beschäftigte: Was eint, was trennt?. In: B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Meyer (Hrsg.): *Fehlzeiten-Report 2014*. S. 47-59. Berlin, Heidelberg: Springer.

8 Anhang

8.1 Anhang A: Bildungssystem Schweiz

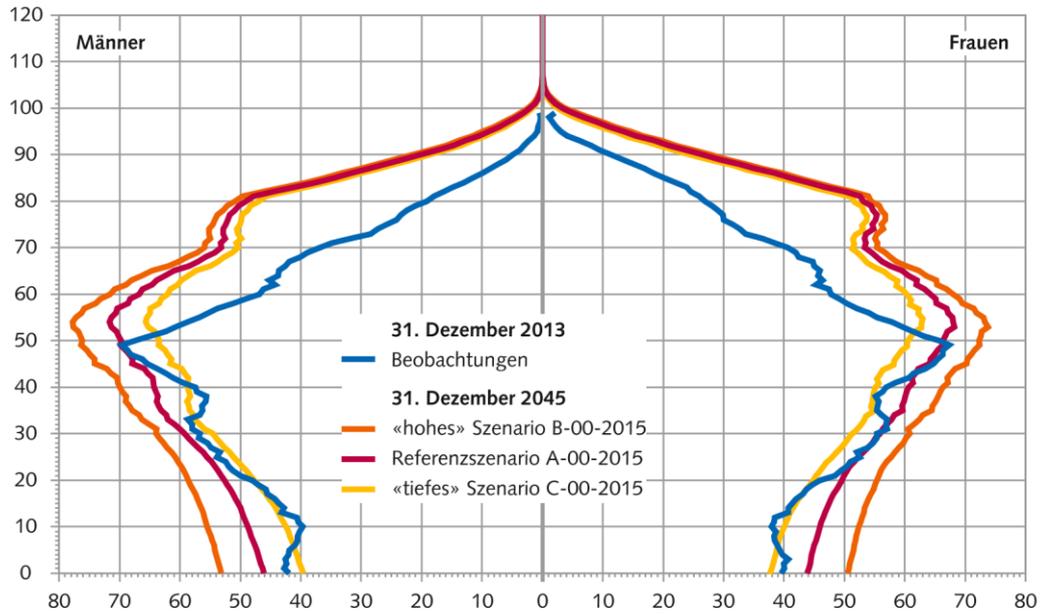


Quelle: Ausbildung-Weiterbildung (2013).

8.2 Anhang B: Alterspyramide

Alterspyramide

Nach den 3 Grundscenarien, in Tausend



Quelle: BFS – SCENARIO

© BFS, Neuchâtel 2015

Quelle: BFS (o.J.b)

8.4 Anhang C: Weitere Studien über die Erwartungen der Millennials

Studie (Name) / Jahr	Wer wurde befragt? (=N) Wo (Land)?	Erwartungen	Resultate
			Ranking der Erwartungen
Employing the new generation Kels, Gurtner & Scherrer (2016)	CH N = 563 Online Befragung unternehmens-, branchen- und berufsgruppenübergreifend MINT-Fachkräfte 34 qual. Interviews	- Persönliches Feedback - Selbständigkeit fördern - Freiräume in Projekten	- Jobinhalt ca. 86 % - Entwicklungsmöglichkeiten ca. 73 % - Team ca. 72 % - Flexible Arbeitszeitmodelle ca. 68 % - Gesamtlohn ca. 58 % - Kultur ca. 34 % - Branche ca. 33 % - Arbeitsinstrumente 20 % - Gesellschaftlicher Beitrag (CSR) ca. 18 % - Internationales Umfeld ca. 16 % - Reputation as Employer of Choice ca. - 9% - Reputation als Marktführer ca. 5%
Universum Communications: Universum Professional Survey 2013 November 2012 – März 2013 (Lake, 2015)	DE N = 4'955 Young Professionals (mind. 1 Jahr und höchstens acht Jahre Berufserfahrung, die einen akademischen Hintergrund haben) Erwartungen an einen idealen Arbeitgeber wurden erhoben (Treiber der Arbeitgeberattraktivität)		- Ein attraktives Grundgehalt - eine sichere Anstellung - Ein freundliches Arbeitsumfeld - anspruchsvolle Tätigkeit - Vielfältige Arbeitsaufgaben - Anerkennung von Leistung (Leistungsgesellschaft und Beförderung durch Leistung) - Hohes Einkommen in der Zukunft - Professionelles Training und Weiterbildung - Respekt für seine Mitarbeiter - Persönliche Interessen in Zeitplan integrieren
Ernst & Young Studentenstudie (2014) Deutsche Studenten: Werte, Ziele, Perspektiven	DE N = 3'500 Studierende unterschiedlicher Studiengänge		- Jobsicherheit 61% - Gehalt/Mögliche Gehaltssteigerungen 59% - Vereinbarkeit Familie und Beruf 57% - Flexible Arbeitszeiten 41% - Aufstiegschancen 34% - Flache Hierarchien und Kollegialität 22% - Markterfolg 18% - Innovationskraft 15% - Internationale Arbeitsmöglichkeiten 14% - Förderung der Altersvorsorge 12% - Dienstwagen 4%
Millennials at work – Reshaping the workplace (PwC, 2011)	UK Internationale Studie (75 Länder) 2011 N=4'364 (international) N = 105 (CH)		- Aufstiegsmöglichkeiten 52% - Finanzielle Anreize / wettbewerbsfähiger Gehalt 44 % - Weiterbildungsmöglichkeiten 35% - Gute Anreizpakete 31% - Flexible Arbeitszeiten 21% - Internationale Möglichkeiten 20 % - Guter Ruf / ethische Unternehmenswerte 15% - Unternehmenswerte, die gleich wie die eigenen sind 15% - Gute Reputation des Unternehmens mit besten Mitarbeitern 15% - Employer Brand 10% - Diversity 8%
Manpower Die Karriere der Millennials – Generation: Vision 2020 (2016)	Internationale Studie (25 Länder, darunter die CH) N= 19'000 Millennials N= 8'000 Manpower Mitarbeiter N=1'500 Personalmanager		<u>Ranking für die Schweiz</u> - monetäre Anreize 89% - Urlaub und Freizeit 87% - Arbeitsplatzsicherheit 85% - Tolle Arbeitskollegen 84% - Flexible Arbeitsbedingungen 82%

8.5 Anhang D: Fragebogen und Anschreiben

+

+

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer

Im Rahmen meiner Bachelorarbeit an der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften führe ich eine empirische Untersuchung zum Thema "Generationsspezifische Erwartungen an einen Arbeitgeber/ Arbeitgeberattraktivität" durch.

Gerne lade ich Sie dazu ein, ein paar wenige Fragen zu diesem Thema zu beantworten. Diese Arbeit untersucht, welche Erwartungen insbesondere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Generation Y (1981-1995) und der Babyboomer (1956-1965) an einen Arbeitgeber haben.

Die Umfrage wird dabei anonym durchgeführt und ausgewertet, demnach können keine Rückschlüsse auf einzelne Teilnehmerinnen und Teilnehmer gemacht werden. Bitte beantworten Sie die Fragen möglichst intuitiv, individuell und wahrheitsgetreu. Es gibt weder richtige noch falsche Antworten. Die Bearbeitung des Fragebogens wird ca. 5 Minuten Ihrer Zeit beanspruchen.

Herzlichen Dank für Ihre Teilnahme.
Lorena Rigor

Bitte kreuzen Sie an, welcher Generation Sie zugehörig sind:

- Generation Y (1981-1995)
- Babyboomer (1956-1965)
- andere Generation (Bitte tragen Sie Ihren Geburtsjahrgang in das untenstehende Feld ein) |

Wie wichtig sind Ihnen die folgenden Kriterien bei einem Arbeitgeber?

	überhaupt nicht wichtig	nicht wichtig	weder noch	wichtig	sehr wichtig
Anerkennung der eigenen Leistung durch Vorgesetzte/Team	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitgeberimage (Ruf des Unternehmens)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsplatz-/Jobsicherheit (sichere Anstellung)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bekanntheit der Arbeitgebermarke	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Einsatz neuester Technologien (Arbeits-Tools oder Arbeitsmittel) am Arbeitsplatz	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entscheidungsbefugnis (Möglichkeit Entscheidungen selbst zu treffen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flache Hierarchien (auf Augenhöhe miteinander auseinandersetzen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexible Arbeitszeit (z.B. Home-Office, Gleitzeiten)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Führungsverantwortung (Möglichkeit, andere Menschen zu führen)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Herausfordernde und anspruchsvolle Arbeitsinhalte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hohes Gehalt / hohe monetäre Vergütung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

+

1

+

+

+

Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten	<input type="radio"/>				
Mitsprache bei Entscheidungen / Möglichkeit eigene Ideen einzubringen	<input type="radio"/>				
Monetäre Anerkennung von Leistung (Bezahlung, die sich an der Leistung orientiert)	<input type="radio"/>				
Regelmässiges Feedback durch Vorgesetzte	<input type="radio"/>				
Sinnvolle und erfüllende Arbeitsinhalte	<input type="radio"/>				
Spass bei der Arbeit	<input type="radio"/>				
Work-Life-Balance (Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben)	<input type="radio"/>				

Ist Ihnen ein anderes Kriterium bei einem Arbeitgeber besonders wichtig, das hier nicht aufgeführt wurde?

|

Bitte wählen Sie Ihren höchsten formalen Bildungsabschluss:

- Obligatorische Schule (ohne Berufsausbildung)
- Berufslehre (mit oder ohne Berufsmaturität) / Maturität / Fachmittelschule
- Höhere Berufsbildung (z.B. HF) / Hochschule (FH/PH) / Universität

In welchem Wirtschaftssektor sind Sie tätig?

- Dienstleistungssektor
- Industriegesektor

Der Fragebogen ist beendet.

Herzlichen Dank für die Zeit, die Sie sich genommen haben.

+

2

+

Anmerkung: Die Drop-Down-Frage konnte das Online-Tool Unipark nicht auf dem exportierten Fragebogen darstellen. (Die Frage befand sich vor der offenen Frage.)

8.6 Anhang E: Statistische Auswertungen

8.6.1 Mittelwerte und Standardabweichungen Generationen allgemein

Erwartungskriterium	Generation	N	Mittelwert	SD
Anerkennung der eigenen Leistung durch Vorgesetzte/Team	1 (Gen Y)	100	4.30	.674
	2 (BB)	53	4.38	.562
Arbeitgeberimage	1	100	3.95	.833
	2	53	4.09	.529
Arbeitsplatzsicherheit	1	100	4.41	.726
	2	53	4.51	.639
Bekanntheit Arbeitgebermarke	1	100	2.79	1.008
	2	53	3.25	.998
Einsatz neuester Technologien	1	100	3.73	.863
	2	53	3.60	.817
Entscheidungsbefugnis	1	100	4.18	.626
	2	53	4.13	.856
Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten	1	100	4.47	.717
	2	53	4.11	.776
Flache Hierarchien	1	100	4.01	.823
	2	53	3.96	.854
Flexible Arbeitszeit	1	100	3.59	1.129
	2	53	3.83	.935
Führungsverantwortung	1	100	3.48	.937
	2	53	3.28	1.045
Gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre	1	100	4.64	.560
	2	53	4.62	.596
Herausfordernde und anspruchsvolle Arbeitsinhalte	1	100	4.23	.548
	2	53	4.25	.617
Hohes Gehalt	1	100	3.87	.677
	2	53	3.81	.521
Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten	1	100	4.00	.651
	2	53	3.36	.710
Mitsprache bei Entscheidungen/Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen	1	100	4.15	.575
	2	53	4.15	.718
Monetäre Anerkennung von Leistung	1	100	3.49	1.087
	2	53	3.89	.776
Regelmässiges Feedback durch Vorgesetzte	1	100	3.85	.857
	2	53	3.79	.948
Sinnvolle und erfüllende Arbeitsinhalte	1	100	4.29	.574
	2	53	4.47	.541
Spass bei der Arbeit	1	100	4.60	.603
	2	53	4.51	.608
Work-Life-Balance	1	100	4.39	.827
	2	53	4.17	.893

8.6.2 Mittelwerte und Standardabweichungen Generationenvergleich ohne Tertiärabschluss

Erwartungskriterium	Generation	N	Mittelwert	SD
Anerkennung der eigenen Leistung durch Vorgesetzte/Team	1 (Gen Y)	58	4.31	.654
	2 (BB)	42	4.38	.539
Arbeitgeberimage	1	58	4.03	.772
	2	42	4.12	.550
Arbeitsplatzsicherheit	1	58	4.59	.726
	2	42	4.62	.539
Bekanntheit Arbeitgebermarke	1	58	2.78	.956
	2	42	3.43	.914
Einsatz neuester Technologien	1	58	3.62	.895
	2	42	3.69	.811
Entscheidungsbefugnis	1	58	4.17	.653
	2	42	4.05	.882
Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten	1	58	4.48	.655
	2	42	4.10	.790
Flache Hierarchien	1	58	4.00	.838
	2	42	3.86	.843
Flexible Arbeitszeit	1	58	3.41	1.093
	2	42	3.76	.932
Führungsverantwortung	1	58	3.47	.941
	2	42	3.36	1.008
Gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre	1	58	4.72	.523
	2	42	4.60	.627
Herausfordernde und anspruchsvolle Arbeitsinhalte	1	58	4.21	.522
	2	42	4.29	.596
Hohes Gehalt	1	58	3.81	.760
	2	42	3.81	.505
Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten	1	58	4.00	.675
	2	42	3.33	.721
Mitsprache bei Entscheidungen/Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen	1	58	4.10	.612
	2	42	4.12	.705
Monetäre Anerkennung von Leistung	1	58	3.47	1.112
	2	42	3.88	.739
Regelmässiges Feedback durch Vorgesetzte	1	58	3.83	.841
	2	42	3.86	.977
Sinnvolle und erfüllende Arbeitsinhalte	1	58	4.33	.574
	2	42	4.48	.552
Spass bei der Arbeit	1	58	4.62	.616
	2	42	4.52	.634
Work-Life-Balance	1	58	4.43	.775
	2	42	4.12	.942

8.6.3 Mittelwerte und Standardabweichungen Generationenvergleich mit Tertiärabschluss

Erwartungskriterium	Generation	N	Mittelwert	SD
Anerkennung der eigenen Leistung durch Vorgesetzte/Team	1 (Gen Y)	42	4.29	.708
	2 (BB)	11	4.36	.674
Arbeitgeberimage	1	42	3.83	.908
	2	11	4.00	.447
Arbeitsplatzsicherheit	1	42	4.17	.660
	2	11	4.09	.831
Bekanntheit Arbeitgebermarke	1	42	2.81	1.087
	2	11	2.55	1.036
Einsatz neuester Technologien	1	42	3.88	.803
	2	11	3.27	.786
Entscheidungsbefugnis	1	42	4.19	.594
	2	11	4.45	.688
Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten	1	42	4.45	.803
	2	11	4.18	.751
Flache Hierarchien	1	42	4.02	.811
	2	11	4.36	.809
Flexible Arbeitszeit	1	42	3.83	1.146
	2	11	4.09	.944
Führungsverantwortung	1	42	3.50	.944
	2	11	3.00	1.183
Gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre	1	42	4.52	.594
	2	11	4.73	.467
Herausfordernde und anspruchsvolle Arbeitsinhalte	1	42	4.26	.587
	2	11	4.09	.701
Hohes Gehalt	1	42	3.95	.539
	2	11	3.82	.603
Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten	1	42	4.00	.625
	2	11	3.45	.688
Mitsprache bei Entscheidungen/Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen	1	42	4.21	.520
	2	11	4.27	.786
Monetäre Anerkennung von Leistung	1	42	3.52	1.065
	2	11	3.91	.944
Regelmässiges Feedback durch Vorgesetzte	1	42	3.88	.889
	2	11	3.55	.820
Sinnvolle und erfüllende Arbeitsinhalte	1	42	4.24	.576
	2	11	4.45	.522
Spass bei der Arbeit	1	42	4.57	.590
	2	11	4.45	.522
Work-Life-Balance	1	42	4.33	.902
	2	11	4.36	.674

8.6.4 Mittelwerte und Standardabweichungen Generationenvergleich Wirtschaftssektor Dienstleistung

Erwartungskriterium	Generation	N	Mittelwert	SD
Anerkennung der eigenen Leistung durch Vorgesetzte/Team	1 (Gen Y)	79	4.30	.667
	2 (BB)	39	4.41	.595
Arbeitgeberimage	1	79	3.95	.876
	2	39	4.13	.570
Arbeitsplatzsicherheit	1	79	4.44	.747
	2	39	4.51	.683
Bekanntheit Arbeitgebermarke	1	79	2.76	1.015
	2	39	3.28	1.050
Einsatz neuester Technologien	1	79	3.71	.879
	2	39	3.64	.707
Entscheidungsbefugnis	1	79	4.18	.636
	2	39	4.21	.864
Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten	1	79	4.42	.727
	2	39	4.23	.706
Flache Hierarchien	1	79	4.06	.867
	2	39	4.05	.857
Flexible Arbeitszeit	1	79	3.47	1.096
	2	39	3.85	.961
Führungsverantwortung	1	79	3.41	.941
	2	39	3.28	1.025
Gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre	1	79	4.68	.567
	2	39	4.64	.584
Herausfordernde und anspruchsvolle Arbeitsinhalte	1	79	4.27	.499
	2	39	4.26	.595
Hohes Gehalt	1	79	3.82	.694
	2	39	3.85	.540
Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten	1	79	3.96	.649
	2	39	3.44	.680
Mitsprache bei Entscheidungen/Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen	1	79	4.11	.577
	2	39	4.23	.706
Monetäre Anerkennung von Leistung	1	79	3.43	1.129
	2	39	3.92	.807
Regelmässiges Feedback durch Vorgesetzte	1	79	3.91	.819
	2	39	3.97	.843
Sinnvolle und erfüllende Arbeitsinhalte	1	79	4.33	.571
	2	39	4.56	.502
Spass bei der Arbeit	1	79	4.59	.610
	2	39	4.62	.544
Work-Life-Balance	1	79	4.42	.810
	2	39	4.18	.970

8.6.5 Mittelwerte und Standardabweichungen Generationenvergleich Wirtschaftssektor Industrie

Erwartungskriterium	Generation	N	Mittelwert	SD
Anerkennung der eigenen Leistung durch Vorgesetzte/Team	1 (Gen Y)	21	4.29	.717
	2 (BB)	14	4.29	.469
Arbeitgeberimage	1	21	3.95	.669
	2	14	4.00	.392
Arbeitsplatzsicherheit	1	21	4.29	.644
	2	14	4.50	.519
Bekanntheit Arbeitgebermarke	1	21	2.90	.995
	2	14	3.14	.864
Einsatz neuester Technologien	1	21	3.81	.814
	2	14	3.50	1.092
Entscheidungsbefugnis	1	21	4.19	.602
	2	14	3.93	.829
Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten	1	21	4.67	.658
	2	14	3.79	.893
Flache Hierarchien	1	21	3.81	.602
	2	14	3.71	.825
Flexible Arbeitszeit	1	21	4.05	1.161
	2	14	3.79	.893
Führungsverantwortung	1	21	3.76	.889
	2	14	3.29	1.139
Gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre	1	21	4.48	.512
	2	14	4.57	.646
Herausfordernde und anspruchsvolle Arbeitsinhalte	1	21	4.10	.700
	2	14	4.21	.699
Hohes Gehalt	1	21	4.05	.590
	2	14	3.71	.469
Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten	1	21	4.14	.655
	2	14	3.14	.770
Mitsprache bei Entscheidungen/Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen	1	21	4.29	.561
	2	14	3.93	.730
Monetäre Anerkennung von Leistung	1	21	3.71	.902
	2	14	3.79	.699
Regelmässiges Feedback durch Vorgesetzte	1	21	3.62	.973
	2	14	3.29	1.069
Sinnvolle und erfüllende Arbeitsinhalte	1	21	4.14	.573
	2	14	4.21	.579
Spass bei der Arbeit	1	21	4.62	.590
	2	14	4.21	.699
Work-Life-Balance	1	21	4.29	.902
	2	14	4.14	.663

8.6.6 Mittelwerte und Standardabweichungen Generation Y nach Ausbildungsniveau

Erwartungskriterium	Bildungsabschluss	N	Mittelwert	SD
Anerkennung der eigenen Leistung durch Vorgesetzte/Team	2 (Sek II)	58	4.31	.654
	3 (Tertiär)	42	4.29	.708
Arbeitgeberimage	2	58	4.03	.772
	3	42	3.83	.908
Arbeitsplatzsicherheit	2	58	4.59	.726
	3	42	4.17	.660
Bekanntheit Arbeitgebermarke	2	58	2.78	.956
	3	42	2.81	1.087
Einsatz neuester Technologien	2	58	3.62	.895
	3	42	3.88	.803
Entscheidungsbefugnis	2	58	4.17	.653
	3	42	4.19	.594
Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten	2	58	4.48	.655
	3	42	4.45	.803
Flache Hierarchien	2	58	4.00	.838
	3	42	4.02	.811
Flexible Arbeitszeit	2	58	3.41	1.093
	3	42	3.83	1.146
Führungsverantwortung	2	58	3.47	.941
	3	42	3.50	.944
Gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre	2	58	4.72	.523
	3	42	4.52	.594
Herausfordernde und anspruchsvolle Arbeitsinhalte	2	58	4.21	.522
	3	42	4.26	.587
Hohes Gehalt	2	58	3.81	.760
	3	42	3.95	.539
Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten	2	58	4.00	.675
	3	42	4.00	.625
Mitsprache bei Entscheidungen/Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen	2	58	4.10	.612
	3	42	4.21	.520
Monetäre Anerkennung von Leistung	2	58	3.47	1.112
	3	42	3.52	1.065
Regelmässiges Feedback durch Vorgesetzte	2	58	3.83	.841
	3	42	3.88	.889
Sinnvolle und erfüllende Arbeitsinhalte	2	58	4.33	.574
	3	42	4.24	.576
Spas bei der Arbeit	2	58	4.62	.616
	3	42	4.57	.590
Work-Life-Balance	2	58	4.43	.775
	3	42	4.33	.902

8.6.7 Mittelwerte und Standardabweichungen Generation Y nach Wirtschaftszweig

Erwartungskriterium	Wirtschaftszweig	N	Mittelwert	SD
Anerkennung der eigenen Leistung durch Vorgesetzte/Team	1 (Dienstleistung)	79	4.30	.667
	2 (Industrie)	21	4.29	.717
Arbeitgeberimage	1	79	3.95	.876
	2	21	3.95	.669
Arbeitsplatzsicherheit	1	79	4.44	.747
	2	21	4.29	.644
Bekanntheit Arbeitgebermarke	1	79	2.76	1.015
	2	21	2.90	.995
Einsatz neuester Technologien	1	79	3.71	.879
	2	21	3.81	.814
Entscheidungsbefugnis	1	79	4.18	.636
	2	21	4.19	.602
Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten	1	79	4.42	.727
	2	21	4.67	.658
Flache Hierarchien	1	79	4.06	.867
	2	21	3.81	.602
Flexible Arbeitszeit	1	79	3.47	1.096
	2	21	4.05	1.161
Führungsverantwortung	1	79	3.41	.941
	2	21	3.76	.889
Gute und kollegiale Arbeitsatmosphäre	1	79	4.68	.567
	2	21	4.48	.512
Herausfordernde und anspruchsvolle Arbeitsinhalte	1	79	4.27	.499
	2	21	4.10	.700
Hohes Gehalt	1	79	3.82	.694
	2	21	4.05	.590
Karriere- oder Aufstiegsmöglichkeiten	1	79	3.96	.649
	2	21	4.14	.655
Mitsprache bei Entscheidungen/Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen	1	79	4.11	.577
	2	21	4.29	.561
Monetäre Anerkennung von Leistung	1	79	3.43	1.129
	2	21	3.71	.902
Regelmässiges Feedback durch Vorgesetzte	1	79	3.91	.819
	2	21	3.62	.973
Sinnvolle und erfüllende Arbeitsinhalte	1	79	4.33	.571
	2	21	4.14	.573
Spass bei der Arbeit	1	79	4.59	.610
	2	21	4.62	.590
Work-Life-Balance	1	79	4.42	.810
	2	21	4.29	.902