



**ABSOLVENTEN 2015 UNTER DIE LUPE GENOMMEN:**  
Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung  
der Generation Y

# IMPRESSUM

Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH

Otto-Hahn-Straße 19

44227 Dortmund

Tel.: 0231.97 51 39-793

Email: [info@kienbauminstitut-ism.de](mailto:info@kienbauminstitut-ism.de)

Geschäftsführer: Dr. Walter Jochmann, Prof. Dr. Ingo Böckenholt

Verantwortlich für den Inhalt dieser Studie: Prof. Dr. Julia Frohne

Wissenschaftliche Mitarbeiterinnen: Theresa Belch, Julia Eikenbusch

Wir danken unseren Praktikanten für die Mitarbeit an dieser Studie: Céline Bock, Alexander Höfig, Danina Skrobek, Anna-Lena Tschöpe

**September 2015**

# INHALTSVERZEICHNIS

<b>Management Summary</b> .....	<b>4</b>
<b>Ausgangslage</b> .....	<b>5</b>
<b>Problemstellung und Ziele dieser Studie</b> .....	<b>5</b>
<b>Die Generation Y im Spiegel der aktuellen Literatur</b> .....	<b>6</b>
<b>Methodik</b> .....	<b>7</b>
<b>Ergebnisse</b> .....	<b>9</b>
Motivstrukturen, Werte und Ziele der Absolventengeneration .....	9
Karriere und Arbeitstätigkeit.....	11
Die heterogene Generation Y.....	15
Gender Effekte .....	19
<b>Key Findings</b> .....	<b>21</b>
<b>Implikationen</b> .....	<b>23</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>28</b>

# MANAGEMENT SUMMARY

Diese Studie untersucht, welche Werte für die Absolventengeneration 2015, als Teil der Generation Y, in den Bereichen Arbeit und Freizeit wichtig sind, welche Karrieremotive sie verfolgt und was sie von ihrer zukünftigen Arbeitstätigkeit und ihrem Arbeitgeber erwartet. Als übergreifendes Ergebnis zeigt sich, dass nur noch 20 Prozent der Absolventen eine klassische Karriereorientierung aufweisen, wohingegen die deutliche Mehrheit von 67 Prozent Familie und Freunde sowie 13 Prozent Gesundheit dem beruflichen Erfolg und der Karriere vorziehen. Dies bestätigt den in der Literatur breit diskutierten Wertewandel der Generation Y. Die Ergebnisse sprechen außerdem dafür, dass Unternehmen profitieren, wenn sie statt klassischer starrer Karrierepfade ihren jungen Fach- und Führungskräften flexible und individualisierte Konzepte von Karriereentwicklung anbieten.

Die erhobenen Daten lassen zu, dass anhand von Werten, Motivstrukturen, Eigenmotiven und Karriereankern vier trennscharfe Gruppen typologisiert werden können: Die Erlebnisorientierten (29 %), die Ambitionierten (38 %), die Orientierungssuchenden (13 %) und die Karriereorientierten (20 %). Diese vier Typen zeigen unterschiedliche Ausprägungen hinsichtlich ihrer Ziele und ihrer Ansprüche an einen idealen Arbeitgeber. So findet sich in der anteilig am stärksten vertretenen Gruppe, den Ambitionierten, eine ausgeprägte Karriereorientierung bei gleichzeitig stark vertretenem Generation-Y-Gedankengut, das bei Männern und Frauen gleichermaßen stark ausgeprägt ist. Die Orientierungssuchenden hingegen sehen sich ihrer Zukunft unsicher gegenüber und müssen noch herausfinden, welchen Weg sie einschlagen wollen. Bei den Erlebnisorientierten stehen Familie, Freunde und private Interessen im Vordergrund, ganz im Gegensatz zu den Karriereorientierten, für die Erfolg und Karriere das wichtigste Ziel ist. Für diese beiden Typen – Erlebnisorientierte und Karriereorientierte – konnten im Rahmen der Absolventenstudie bedeutende Gender Effekte festgestellt werden. Die Mehrheit der erlebnisorientierten Absolventen war weiblich, hingegen scheinen die Männer karriereorientierter als die Frauen zu sein. Analog zu dem Ambitionierten zeigt sich nahezu eine Gleichverteilung innerhalb der Orientierungssuchenden, wobei eine leichte Tendenz zu einer stärkeren Unsicherheit in der Zukunftsplanung bei Frauen besteht.

Insgesamt lassen sich im Rahmen dieser Studie für Unternehmen fünf zentrale Handlungsfelder in Bezug auf die Generation Y identifizieren: Dynamik der Arbeit, Unternehmenskultur, Karriere und persönliche Entwicklung, Work-Life-Balance sowie Führungskultur. Aus den Themenfeldern lassen sich praxisnahe Implikationen für die Rekrutierung, das Employer Branding, die Bindung und die Führung der Generation Y ableiten, die ausführlich dargestellt werden. Die Ergebnisse helfen Unternehmen, ein besseres Verständnis für die Einstellungen der neuen Fach- und Führungskräfte zu entwickeln. Hieraus kann sich im Arbeitsmarkt mit seinen heute typischen disruptiven Veränderungen in Bezug auf demografische und gesellschaftliche Entwicklungen, Globalisierung und digitale Innovationen ein Handlungsvorteil in Recruiting und Mitarbeiterbindung ergeben.



# AUSGANGSLAGE

Mit der Jahrtausendwende nahm die Anzahl der Artikel über die *Generation Y*, deren Mitglieder in der Zeit von 1980 bis 1995 geboren wurden, stetig zu (z.B. Zemke, 2001; Francese, 2003; Goldgehn, 2004; Baldonado, 2008; Tulgan, 2009; Kienbaum, 2009/2010; Klaffke & Parment, 2011). Neben zahlreichen Ratgebern, die sich an die Generation Y richten und ihrer Orientierung dienen sollen (z.B. Erickson, 2008; Howard, 2013), existiert eine Vielzahl von Handlungsempfehlungen für Arbeitgeber, wie diese ihr Unternehmen an die speziellen Anforderungen der nachkommenden Generation anpassen sollten (z.B. Tulgan, 2009; Parment, 2013; Weber, 2013). Angesichts des entstandenen quantitativen Konglomerats postulierter Merkmale, Priorisierungen und Ursache-Wirkungs-Beziehungen scheint es für Unternehmen fast unmöglich, sich auf die kommende Arbeitnehmergeneration einzustellen (Rennhak & Nufer, 2010). Ferner fehlt häufig eine Basis dafür, gezielte Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung geeigneter Arbeitnehmer zu entwickeln. Aktuelle Umfragen zum Fachkräftemangel ergeben, dass die Suche nach qualifizierten Mitarbeitern schon heute höchst anspruchsvoll geworden ist (Anger, Geis, Plünnecke & Seyda, 2014; Dietz et al., 2014; Kienbaum, 2014; Maier et al., 2014). Neben der Bindung geeigneten Personals für erfolgskritische Positionen (DGFP, 2012) stellt auch die Verknappung der wertvollen Ressource Mitarbeiter eine enorme Herausforderung für Unternehmen dar. In den kommenden Jahren werden die Angehörigen der besonders geburtenstarken Generationen der 1950er und -60er Jahre in den Ruhestand gehen und unbesetzte Stellen hinterlassen (Geithner, Gühne & Schirmer, 2015). Hinzu kommt, dass die verbliebenen Erwerbstätigen, statistisch gesehen, eine immer höhere Lebenserwartung besitzen und länger in den Unternehmen verbleiben (Statistisches Bundesamt, 2015). Zudem erfordern rasante Veränderungen, bedingt durch den gesellschaftlichen Wertewandel, die Globalisierung und den digitalen Fortschritt, eine schnelle

Anpassungsfähigkeit der Unternehmen, um in der etablierten Marktposition überlebensfähig zu bleiben (Koch & Backes, 2013). Dies spricht für einen gesteigerten Bedarf an jungen klugen Köpfen, die über ein gutes Fachwissen und ein modernes Verständnis über sich verändernde Märkte verfügen (Linten & Prüstel, 2013).

## PROBLEMSTELLUNG UND ZIELE DIESER STUDIE

Angesichts dieser Dysbalance zwischen der mangelnden Verfügbarkeit von Erwerbstätigen und dem gleichermaßen steigendem Bedarf an Innovationen, modernem Unternehmertum und neuen Jobarchitekturen zeichnet sich ab, dass heutige Hochschulabsolventen einen hohen Freiheitsgrad bezüglich der Wahl und der Bewertung ihrer Arbeitgeber besitzen. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen von hoher strategischer Bedeutung, sich damit zu befassen, was die aktuelle Absolventengeneration bewegt, welche Ansprüche sie an die Arbeit und ihre künftigen Arbeitgeber erheben, aber auch zu wissen, was diese Generation zu geben bereit ist und wo sie ihre ersten beruflichen Schwerpunkte sieht. Daraus lässt sich ableiten, welche Initiativen Unternehmen ergreifen sollten, damit sie auch zukünftig hinsichtlich ihrer Workforce wettbewerbsfähig bleiben können. Es gibt durchaus eine Reihe von Arbeitgebern, die bereits sehr gute Initiativen und Ideen zur Rekrutierung und Bindung junger Talente und Mitarbeiter anbieten und dadurch regelmäßig in der Gunst der Absolventen sehr hoch stehen (z.B. Audi, BMW Group, Porsche oder Google, vgl. Arbeitgeber-Rankings von z.B. Universum (2015a, 2015b) oder Trendence (2014, 2015)). Dennoch besteht in vielen Unternehmen Handlungsbedarf, der erst nach und nach akut wird.

Es soll also vom aktuellen Fokus der Forschung auf Stärken und Schwächen der Generation Y abgerückt und breiter untersucht werden, was diese antreibt, wie konkrete berufliche

Vorstellungen aussehen, welche Rolle die Arbeitgeber dabei spielen und wie sie auf die Bedürfnisse dieser Generation reagieren können. Um dies zu forcieren, wird in der vorliegenden Studie eine spezielle Gruppe der Generation Y, die Hochschulabsolventen, betrachtet. Der Fokus dieser Studie liegt auf den Bachelor- und Masterabsolventen, die in Kürze in den Arbeitsmarkt eintreten werden. Auf Basis der vorliegenden Daten wird ein Raster postuliert, anhand dessen die heterogene Gesamtheit der Generation Y substantiell typologisiert werden kann. Dieses Framework soll neben der Sensibilisierung auf Subgruppierungen dazu dienen, zu hinterfragen, ob sich die in der Literatur bestehenden Vorurteile und Stereotype über die Generation Y empirisch bestätigen lassen oder ob es an der Zeit ist, ein facettenreicheres Bild der Generation zu entwickeln und zu verankern. Dabei soll zudem untersucht werden, ob relevante Effekte hinsichtlich der Geschlechteraufteilung im Rahmen der vier Gruppen nachgewiesen werden können. Die Ergebnisse und Implikationen der Studie sollen Unternehmen letztlich fundierte und dezidierte Ansatzpunkte für die gezielte Ansprache, Anwerbung und Bindung verschiedener Typen der Absolventengeneration 2015 als Teil der Generation Y liefern und als Anregung für die weitere wissenschaftliche Auseinandersetzung mit der Generation Y dienen.

## DIE GENERATION Y IM SPIEGEL DER AKTUELLEN LITERATUR

Neben Fragen zu individuellen Werten und Zielen ist die Generation Y als künftige Arbeitnehmergruppe in der Literatur aus verschiedenen Perspektiven beleuchtet worden. Als zentrale Werte zeigen sich dabei Abenteuerlust sowie das Bedürfnis, persönliche und verbindliche Beziehungen aufzubauen und aufrecht zu erhalten (Parment, 2009; Ng, Schweitzer & Lyons, 2010). Somit zählen Werte wie Familie und Zusammengehörigkeit zu ihrer zentralen ethisch-moralischen Ausrichtung

(Mangelsdorf, 2014). Der Wunsch nach Harmonie wird durch eine individualistische Werthaltung ergänzt: So sieht die Generation Y die eigene Selbstverwirklichung und persönliche Entfaltung als erstrebenswerte Lebensziele an (Parment, 2009; Klaffke & Parment, 2011). Das Bedürfnis nach Zusammengehörigkeit spiegelt sich dann in ihren Ansprüchen an einen idealen Arbeitgeber wider: Freundschaftliche Verhältnisse am Arbeitsplatz, eine positive Grundstimmung, ein angenehmes und auf Kollegialität ausgerichtetes Arbeitsklima sowie regelmäßiges und zeitnahes Feedback werden als präferierte Kriterien im Rahmen der Arbeitgeberwahl definiert (Parment, 2009; Mangelsdorf, 2014; Ruthus, 2014). Dieses Streben nach Harmonie scheint nach einigen Studien aber zu Lasten der beruflichen Zielstrebigkeit zu gehen: So findet sich unter anderem die Beschreibung als „Generation Maybe“, die vor allem durch Unschlüssigkeit und Orientierungslosigkeit gekennzeichnet sei (Wenzel, 2014) und sich vom Leistungsdenken zunehmend abwende (Kosser, 2014). Diese Ergebnisse führen zu einem teilweise überspitzten Bild der Generation Y in den Medien als „Spaßgesellschaft“ (Bund et al., 2013).

Viele Ergebnisse sprechen hingegen dafür, dass Absolventen dieser Generation vor allem ein hohes Bedürfnis nach Freizeit und Flexibilität besitzen und diese auch erwarten. Dasselbe Ausmaß an Flexibilität erhoffen sich die jungen Menschen von ihrem zukünftigen Arbeitgeber: Das individuelle Verwalten der eigenen Arbeitszeiten und -resultate wird zunehmend präferiert und als arbeitnehmerfreundlich angesehen. Ihre stark ausgeprägte Flexibilität unterstreichen Absolventen der Generation Y dann aber auch durch ihre Motivation, sich Arbeitsinhalten vollkommen widmen zu können, wenn diese ausreichend interessant und vielfältig beschaffen sind sowie eine gewisse Herausforderung darstellen (Trost, 2009; Ruthus, 2014). Obwohl die Generation Y keine strikte Trennung zwischen Berufs- und Privatleben für erforderlich hält, erwartet sie dennoch von ihrem zukünftigen Arbeitgeber ein ausgewogenes Verhältnis beider Bereiche (Ruthus, 2014). Basierend auf diesen

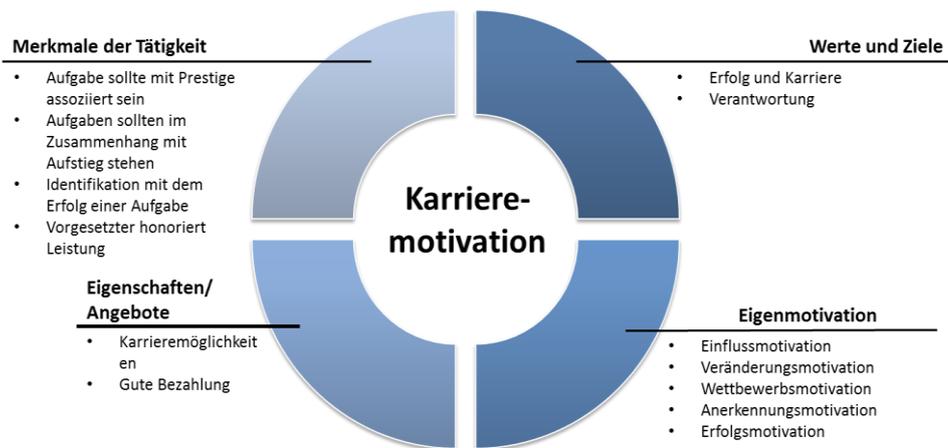
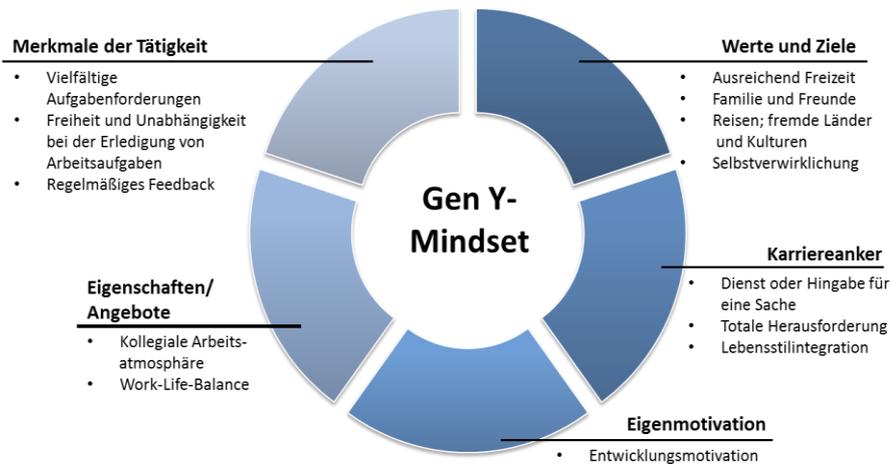
fließenden Grenzen sieht die Generation Y auch einen Übergang zwischen dem unternehmensspezifischen Image und dem eigenen Lebensstil. Die Identifikation mit dem Arbeitgeber und dessen Marke sowie der Einklang zwischen den im Privaten gelebten Werten und Normen und jenen des Arbeitgebers sind für sie von zentraler Bedeutung (Birkigt, 1992). Trotz des Bedürfnisses nach Unabhängigkeit und Freiheit ist die Generation Y letztlich aber auch durch eine hohe Unsicherheit geprägt: Aufgrund befristeter Arbeitsverträge und Leiharbeit herrsche aktuell ein Bangen, nicht abstürzen zu wollen (Groll, 2015).

## METHODIK

Die vorliegende Untersuchung konzentriert sich auf Hochschulabsolventen in Deutschland. Um Informationen über die jeweils aktuelle Absolventengeneration zu erhalten, führt Kienbaum seit 2007 jährlich eine Absolventenbefragung im Rahmen des Absolventenkongresses in Köln durch. Dabei stehen Berufswünsche, Einstiegspositionen sowie Angebote, Eigenschaften des Arbeitgebers und spezifische Tätigkeitsmerkmale im Blickpunkt der Umfrage (Kienbaum, 2015). Erstmals aufgenommen wurden in dieser Untersuchung Fragen zu Karriereorientierung und Motivstrukturen der Absolventen, deren Ergebnisse in der vorliegenden Studie veröffentlicht werden. An der schriftlichen Befragung im November 2014 nahmen 601 Studierende unterschiedlicher Studiengänge teil, von denen 47,8 Prozent weiblich waren und 46,3 Prozent männlich, 5,9 Prozent der Befragten machten keine Angabe, bezogen auf ihr Geschlecht. Das Durchschnittsalter der Befragten lag bei 27 Jahren. Die befragten Studierenden stammten überwiegend aus dem Bereich der Wirtschaftswissenschaften (44,6 %), gefolgt von Ingenieurs- (12,1 %), Geistes- und Sozial- (8,8 %) sowie Naturwissenschaften (8,7 %). Im Rahmen dieser Befragung wurde das Projektmanagement als beruflicher Einstiegsbereich am stärksten präferiert (41,3%). 159 Teilnehmer (26,5 %) fanden einen Einstieg im Bereich Unternehmensplanung und -entwicklung

interessant, gefolgt von den Bereichen Marketing (25,3 %) und Forschung und Entwicklung (22,5 %), die eine ähnlich hohe Tendenz aufwiesen. Auf Basis der aktuellen Literatur (z.B. Parment, 2013; Mangelsdorf, 2014, Ruthus, 2014) kann ein *Gen Y-Mindset-Index* gebildet werden. Diesem Index wird im Rahmen der Kategorisierung der Absolventengeneration die Dimension der *Karrieremotivation* gegenübergestellt. Beide Dimensionen bestehen aus nominal skalierten Daten und sind durch eine niedrige (Score = 0) vs. hohe (Score = 1) Ausprägung der jeweiligen Items gekennzeichnet. Als Extrakt der validierten Charakteristika der Generation Y wurden 13 Items für die Bildung der Dimension Gen Y-Mindset festgelegt, bei denen eine hohe Ausprägung als ein Score  $\geq 8$ , basierend auf einem Maximalscore von 13, definiert wurde. Analog wurde im Hinblick auf Karrieremotivation vorgegangen. Karrieremotivation setzt sich ebenfalls aus insgesamt 13 Items zusammen, die auf Aufstieg, Entlohnung und Karrieremöglichkeiten abzielen. Hier wurde jedoch aufgrund unterschiedlicher Antwortinstruktionen (Mehrfachnennungen häufiger möglich als beim Generation Y-Mindset) ein Cut-Off-Wert  $\geq 7$  bei demselben Maximalscore von 13 festgelegt. Personen mit einem Score oberhalb des Cut-Off-Wertes weisen nach dieser Definition also eine hohe Karrieremotivation auf. Eine vollständige Übersicht der verwendeten Items liefert Abbildung 1.

Bei der Analyse der Ergebnisse ließen sich so insgesamt vier unterschiedliche Typen von Absolventen identifizieren, die sich hinsichtlich ihrer Werthaltungen, Einstellungen, Motivationen und Ansprüche an ihren Arbeitgeber deutlich voneinander unterscheiden. Das Ergebnis dieser Kategorisierung und eine detaillierte Beschreibung der jeweiligen Typen werden im Abschnitt der heterogenen Generation Y dargestellt.



**Abbildung 1:** Übersicht über die Bildung der Indizes Gen Y-Mindset, welche sich aus verallgemeinernden Beschreibungen der Gen Y (Parment, 2013; Mangelsdorf, 2014; Ruthus, 2014) ableiten, und Karrieremotivation. Vorab wurden alle ordinal-skalierten Items in nominal-skalierte Items umkodiert. Eine hohe Ausprägung auf der Dimension Gen Y wird als ein Cut-off-Wert  $\geq 8$  definiert. Eine hohe Ausprägung auf der Dimension Karrieremotivation wird als ein Cut-off-Wert  $\geq 7$  definiert.  
Darstellung: Kienbaum Institut @ ISM, 2015.

# ERGEBNISSE

## Motivstrukturen, Werte und Ziele der Absolventengeneration

Die Bedeutung von Familie und Freunden für eine erfüllte Lebenssituation wird in der aktuellen Befragung sehr deutlich. Für 70,9 Prozent der befragten Studentinnen und Studenten ist diese Dimension wichtig. Sie findet eine bedeutend höhere Zustimmung als *Erfolg und Karriere* (54,4 %) sowie *Gesundheit* (46,4 %). Weit abgeschlagen sind die Items *Genuss und Konsum* (4,3 %) sowie *Reichtum* (1,0 %). Die Abwendung von primär materiellen Werten und Zielen wird hier deutlich. Die Ergebnisse dieser Studie deuten insgesamt darauf hin, dass die Absolventengeneration 2015 eine starke Ausrichtung hin zu Individualzielen aufweist. Nach Hofstede (1984) kann *Individualismus* als eine Präferenz für lose zusammenhängende soziale Netze definiert werden, in denen Individuen sich beinahe ausschließlich um ihre eigenen Belange und die des engeren Familienkreises sorgen. Im Gegenzug dazu sind kollektivistische

Ziele auf das Wohl aller Mitglieder enger sozialer Netze ausgerichtet und durch uneingeschränkte Loyalität gegenüber den Mitgliedern der eigenen Gruppe geprägt. Betrachtet man in diesem Zusammenhang Werte und Ziele wie *Selbstverwirklichung* (23,3 %), *Verantwortung* (12,5 %), *ökologische Nachhaltigkeit* (8,2 %) und *soziales Engagement* (6,3 %), bekräftigt die geringe Ausprägung auf diesen Variablen die Interpretation (vgl. Abb. 2). Zudem sind Erfolg und Karriere der Absolventengeneration wichtig, dieses Item erreicht mit 54,4 Prozent den zweithöchsten Wert in unserer Befragung. Damit ist die Karriereorientierung als deutlich höher einzuschätzen als die Freizeitorientierung (13,6 %). Dies widerspricht den Darstellungen der Gen Y als „Spaßgesellschaft“ (Bund et al., 2013). Die in der Literatur vielfach gefundenen Hinweise auf harmonische Strukturen finden sich auch in den vorliegenden Ergebnissen zu präferierten Eigenschaften und Angeboten des Arbeitgebers wieder (vgl. Abb. 3): So wird eine *kollegiale Arbeitsatmosphäre* von der Mehrheit der Befragten (64,4 %) als wichtigstes Kriterium empfunden. Das Vorhandensein einer *Work-Life-Balance* (59,7 %) erreicht ähnlich hohe Werte, gefolgt von *Karrieremöglichkeiten* (57,9 %). Eine *gute*

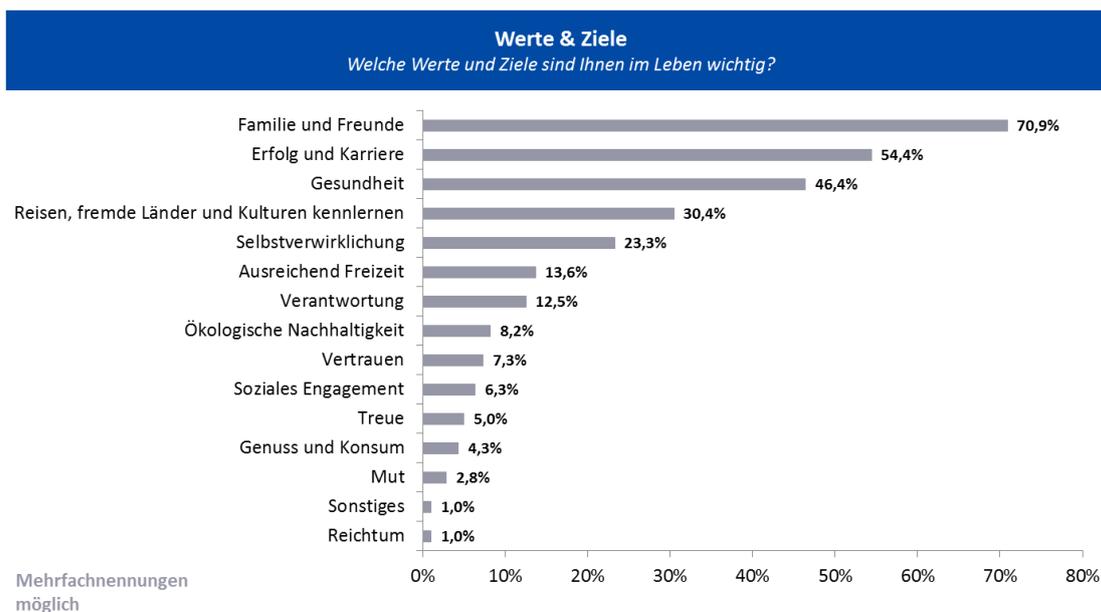
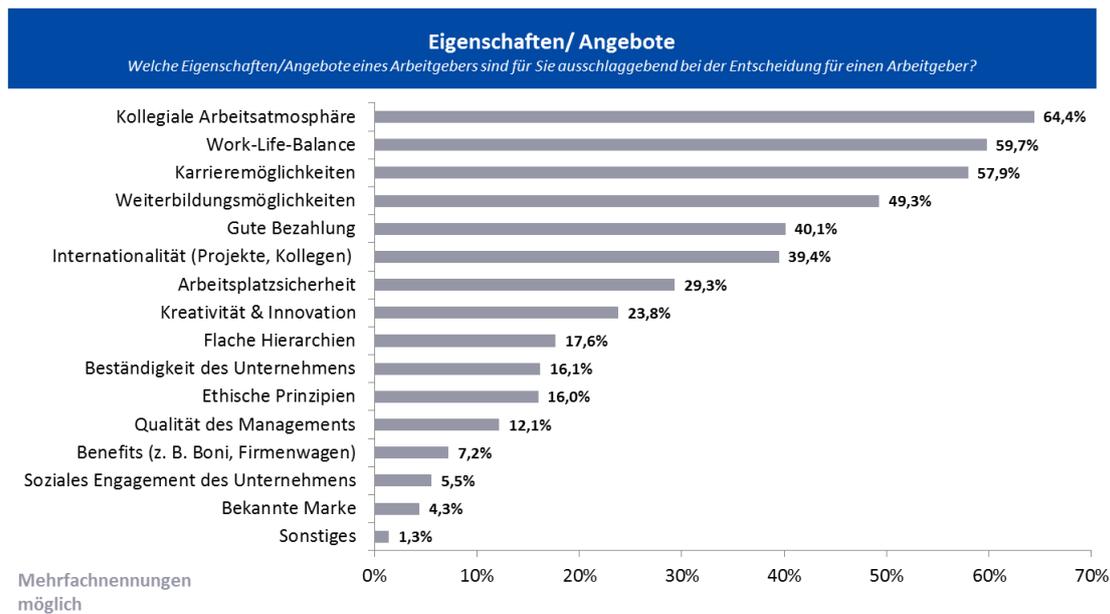


Abbildung 2: Werte und Ziele der Absolventengeneration 2015. Darstellung: Kienbaum Institut @ ISM, 2015.



**Abbildung 3:** Präferierte Eigenschaften und Angebote des Arbeitgebers. Darstellung: Kienbaum Institut @ ISM, 2015.

*Bezahlung* (40,1 %) wird demgegenüber deutlich weniger favorisiert, ebenso *Benefits* (7,2 %), wie Boni oder Firmenwagen, sowie die *Bekanntheit der Marke des Unternehmens* (4,3 %), die nur von einer Minderheit der Befragten als wichtig angesehen werden. Dies ist im Hinblick auf die verstärkten Bemühungen der Unternehmen im Bereich Employer Branding und auf die hier vorherrschende Bewertung der Bedeutung dieses Instrumentes (Esch & Eichenauer, 2014) bemerkenswert.

Zur erfolgreichen Umsetzung von Werten und Zielen bedarf es immer auch Motivation. Es wurde deshalb untersucht, welche Motivation die Absolventengeneration 2015 in welchen Bereichen antreibt: Man unterscheidet zwischen intrinsischer (Deci, 1975; Cziksentmihalyi, 1985; Deci & Ryan, 1985) und extrinsischer Motivation (Deci, 1971, 1972). *Intrinsische Motivation* liegt in der Handlung oder der betreffenden Person selbst, die von inneren Wünschen und Gefühlen getrieben wird – eine Handlung wird durchgeführt, weil sie Freude bringt, Bedürfnisse befriedigen oder sogar als Anreiz oder Belohnung angesehen werden kann (Schiefele & Köller, 2001). *Extrinsische Motivation* hingegen liegt vor, wenn das zu erwartende Ergebnis zur Ausführung einer Handlung motiviert und nicht

die Handlung selbst (Braune, 2008; Wagner, 2009). Materielle oder immaterielle Anreize, aber auch die Vermeidung einer Bestrafung, können Antreiber der Handlungsausführung sein (Staiger, 2004).

Die zugrundeliegende Befragung erfasste unter anderem die Eigenmotivation nach Kienbaum (Berger, Berger-Klein, Krüger & Linhart, 2004), motivierende Merkmale einer optimalen Arbeitstätigkeit sowie die *Karriereanker* nach Schein (1975). Der Begriff *Eigenmotivation* beschreibt in diesem Zusammenhang die Grundintentionen eines Individuums in Bezug auf die Ausführung seiner Arbeitsaufgabe. Die eingesetzten Mittel und die persönlichen Stärken können je nach Individuum dabei stark variieren. Führungskräfte sollten beispielsweise von dem Wunsch, Einfluss auf andere zu nehmen, angetrieben werden, wohingegen ein Entwicklungsingenieur eine stärkere Problemlösungsmotivation mitbringen sollte (Berger et al., 2004). Die Eigenmotivation nach Kienbaum (Berger et al., 2014) wurde im Rahmen dieser Studie mittels geeigneter Items erhoben. Dazu wurde eine sechsstufige Likert-Skala verwendet, wobei ein Mittelwert > 5 eine hohe Ausprägung auf der jeweiligen Eigenmotivation bedeutet.

## Eigenmotive Kienbaum

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

### Es reizt mich...

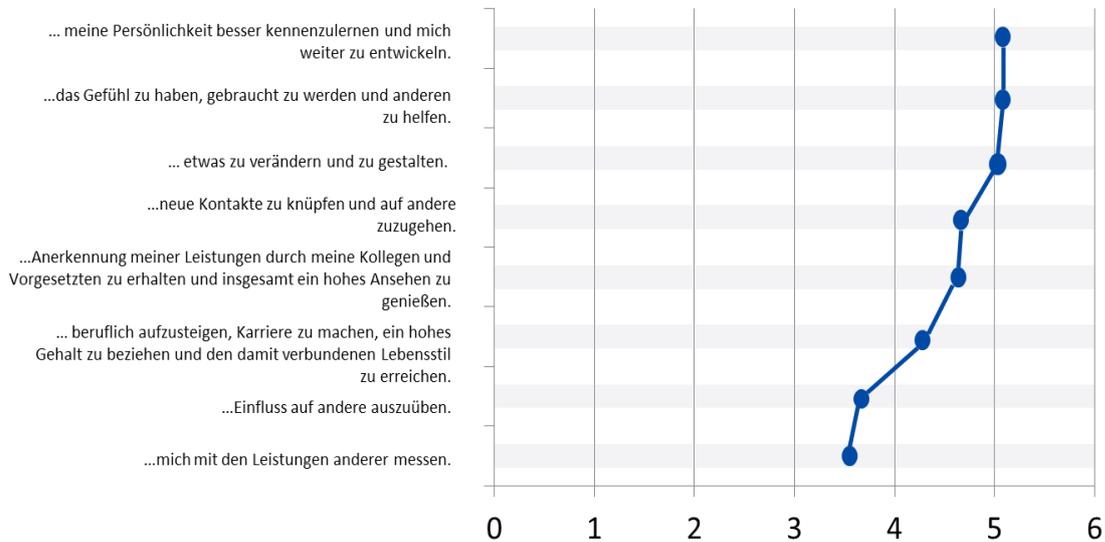


Abbildung 4: Eigenmotive Kienbaum (Mittelwerte). Darstellung: Kienbaum Institut @ ISM, 2015.

Die befragte Absolventengeneration zeichnet sich besonders durch hohe Mittelwerte in den Bereichen *Entwicklungsmotivation* ( $M = 5,14$ ), *Veränderungsmotivation* ( $M = 5,02$ ) und *Hilfsmotivation* ( $M = 5,10$ ) aus. *Karrieremotivation* ( $M = 4,38$ ), *Einflussmotivation* ( $M = 3,81$ ) und *Wettbewerbsmotivation* ( $M = 3,71$ ) sind deutlich geringer ausgeprägt. Dieses Ergebnis deckt sich auch mit den oben aufgeführten Werten und Zielen, die für die befragten Studenten von besonderer Bedeutung sind. Hier wird deutlich, dass die Absolventengeneration 2015 insbesondere durch eine eher intrinsische Motivation angetrieben wird – Absolventen wollen gestalten und etwas aufbauen, dabei sind sie durch ein Bedürfnis nach Harmonie getrieben und wollen anderen behilflich sein. Damit einhergehend haben sie kein Interesse daran, sich mit anderen zu messen. Das ist gepaart mit einem Verantwortungsverdruss und dem fehlenden Bedürfnis, Einfluss auf andere auszuüben. Die Motivation der Einflussnahme sowie die Bereitschaft, Verantwortung

zu übernehmen, werden jedoch im Berufsleben vielfach als Voraussetzung für eine Führungskarriere angesehen (z.B. Winter 1991; Mumford et al., 2010; Yukl, 2010; Schuh et al., 2012). Betrachtet man allerdings die geringe Ausprägung auf diesen Variablen, stellt sich die Frage, wie es um die Karrieremotivation und die generelle Ausgestaltung der Arbeitstätigkeit in der Absolventengeneration 2015 steht.

## Karriere und Arbeitstätigkeit

Erfolg und Karriere werden von jedem zweiten Befragten als sehr wichtig im Leben betrachtet. Somit scheint zumindest die aktuelle Hochschulabsolventengeneration Y – damit aber entgegen anderer Beobachtungen (z.B. Parment, 2013; Mangelsdorf, 2014) – doch einen starken Fokus auch auf Erfolg und Karriere zu legen. Allerdings ist sie nur unter bestimmten Bedingungen zu einer Karriere bereit.

Familie und Freunde werden für eine große Karriere nicht mehr aufgegeben. Zudem zeigen eingangs beschriebene Werte und Ziele der Absolventengeneration eine Abkehr von einer Karriereorientierung, die auf rein extrinsische Karriereanreize, wie Benefits oder Prestige, ausgelegt ist, hin zu einer Karriere, die sich mit privaten Interessen und Verpflichtungen vereinbaren lässt.

Die Vorstellung über die zukünftige Arbeitstätigkeit der Befragten ergibt ebenfalls ein Bild, das auf eine stark ausgeprägte intrinsische Motivation in der Absolventengeneration schließen lässt. Insgesamt wünschen sich Absolventen für eine optimale Arbeitstätigkeit vor allem *vielfältige Aufgabenanforderungen* (79,2%), die *Identifikation mit dem Erfolg einer Aufgabe* (60,9%) und ein *regelmäßiges Feedback* (51,4%). Dies entspricht den Erkenntnissen von Hackman & Oldham (1980) über die erlebbare Bedeutsamkeit der Arbeit (siehe dazu Abb. 5).

Die Ergebnisse der vorliegenden Befragung deuten darauf hin, dass sich die Bedeutsamkeit der Arbeit in der Absolventengeneration Y sowohl in der Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung niederschlagen kann als auch in der Sinnhaftigkeit der Tätigkeit für den

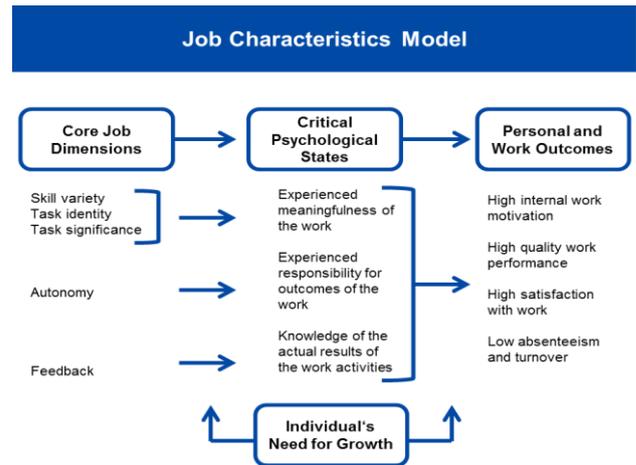


Abbildung 5: Job Characteristics Model (Hackman & Oldham, 1980, S. 90).

Unternehmenserfolg. Freiheit und Unabhängigkeit bei der Erledigung von Aufgaben führen laut Hackman & Oldham (1980) wiederum zu einer erlebbaren Verantwortlichkeit für Ergebnisse der Arbeit, ebenfalls ein elementarer Anspruch der Absolventen an ihre Arbeit. Zudem führt ein regelmäßiges Feedback zu Wissen über die tatsächliche Qualität der Arbeitsergebnisse. Diese Faktoren führen bei einer entsprechenden Arbeitsgestaltung schließlich zu höherer Arbeitsmotivation,

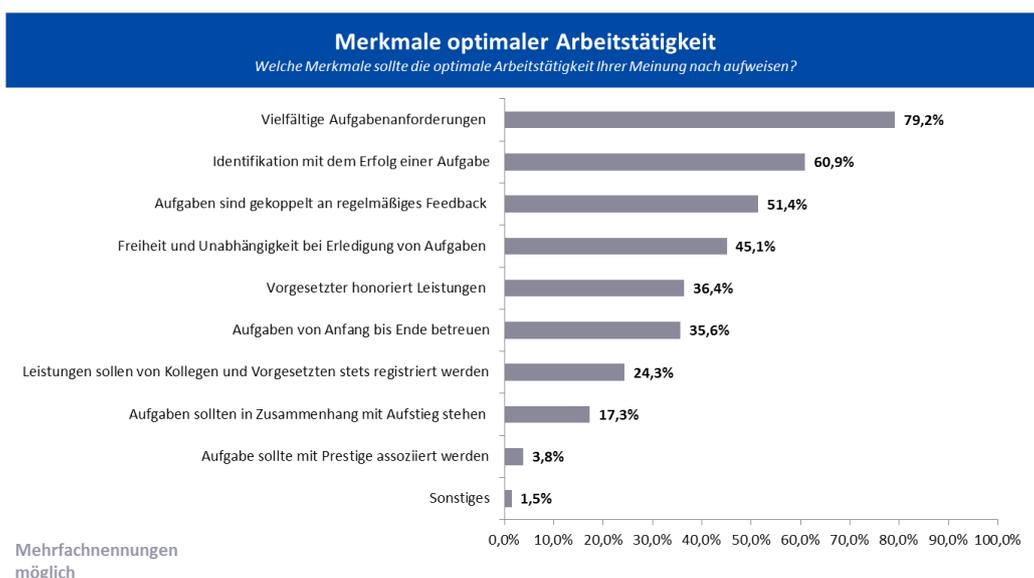


Abbildung 6: Merkmale optimaler Arbeitstätigkeit. Darstellung: Kienbaum Institut @ ISM, 2015.

Arbeitszufriedenheit und Arbeitseffektivität. Für Arbeitgeber, die diese Absolventengeneration rekrutieren wollen, ergeben sich daraus bestimmte Implikationen für die formale Ausgestaltung der zu leistenden Arbeitstätigkeiten: Durch regelmäßiges Feedback sowohl von Kollegen als auch von Führungskräften erhalten Absolventen und Young Professionals einen Eindruck der Qualität ihrer Arbeit, erlangen Sicherheit bei der Erledigung von Arbeitsaufträgen und sind motivierter und zufriedener mit ihrer Arbeit, was sich wiederum auf die Ergebnisse der geleisteten Arbeit auswirkt. Der Wunsch nach *vielfältigen Aufgabenanforderungen* (79,2 %), einem *regelmäßigen Feedback* (51,4 %), einer *kollegialen Arbeitsatmosphäre* (64,4 %) und die Tatsache, dass die Mehrheit der befragten Absolventen einen Berufseinstieg im *Projektmanagement* (41,3 %) favorisiert, deuten auf eine zunehmende Flexibilisierung und Dynamisierung der Arbeit hin, die mit flacheren Hierarchien einhergeht. Feedback sollte hier deshalb nicht nur in Form von seltenen, z.B. jährlichen formalen Personalbeurteilungsgesprächen stattfinden, sondern vielmehr in regelmäßigen, informellen Rückmeldungen. Die Arbeitstätigkeit erhält dadurch eine weitere Bedeutungsebene: Die Absolventen registrieren, dass nicht nur sie, sondern auch andere sich mit ihrer Arbeit auseinandersetzen. Es empfiehlt sich demnach, eine Feedbackkultur zu entwickeln, diese in der Unternehmenskultur zu verankern und zu leben. Dies kann Wertschätzung durch Kollegen und Vorgesetzte befördern und damit auch dem ausgeprägten Harmoniebedürfnis der Absolventengeneration Rechnung tragen. Zufriedene Absolventen und Young Professionals bringen somit möglicherweise auch eine höhere Bereitschaft mit, Aufgaben zu übernehmen, die weniger sinnhaft erscheinen oder weniger abwechslungsreich sind, aber dennoch bearbeitet werden müssen.

Karriereentscheidungen von Individuen lassen sich auch mittels der von Schein bereits 1975 postulierten Karriereanker abbilden (siehe Tabelle 1). Sie stellen die grundlegende Kombination der Antriebe, Werte und Bedürfnisse dar, die sich jeweils am intensivsten auf die Karriereorientierung einer Person auswirken. Diese auch heute modern klingenden Karriereanker wurden im Rahmen von Langzeitstudien an Managerkarrieren mit Absolventen von MBA-Ausbildungen an der Sloan School of Management entwickelt. Sie werden heute, z.B. im Rahmen der triadischen Karriereberatung, eingesetzt (Rappe-Giesecke, 2015).

Die im Rahmen dieser Studie befragte Absolventengeneration weist insbesondere eine starke Ausprägung der Karriereanker *Lebensstilintegration*, *totale Herausforderung* und *Sicherheit/ Beständigkeit* auf. Auch hier wird wieder die außerordentliche Bedeutung von Work-Life-Balance und Selbstverwirklichung deutlich. Familie und Freunde nehmen erneut den höchsten Stellenwert ein, aber auch die Sinnhaftigkeit der Arbeitsaufgabe und eine damit verbundene Herausforderung sind der Absolventengeneration äußerst wichtig. Die *Befähigung zum General Management* und das damit klassischerweise verbundene, große Interesse an Führungs- und Organisationsaufgaben ergab vergleichsweise kleine Werte (siehe dazu Abb. 7). Dies ist konsistent mit bereits berichteten Ergebnissen zu einer wenig ausgeprägten Einflussmotivation der aktuellen Generation und erscheint im Hinblick auf die zukünftige Führungsgeneration äußerst interessant. Wie wird diese aussehen, wenn der Wunsch, Einfluss auf andere auszuüben, so gering ausgeprägt ist? Interessant ist in diesem Zusammenhang, dass auf flache Hierarchien nur von einem geringen Teil der Absolventen Wert gelegt wird (17,6 %). Wer soll diese Generation also künftig führen und wie soll das geschehen?

## Karriereanker nach Schein (1975)

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

Tabelle 1: Übersicht über die Karriereanker nach Schein (1975). Darstellung: Kienbaum Institut @ ISM, 2015.

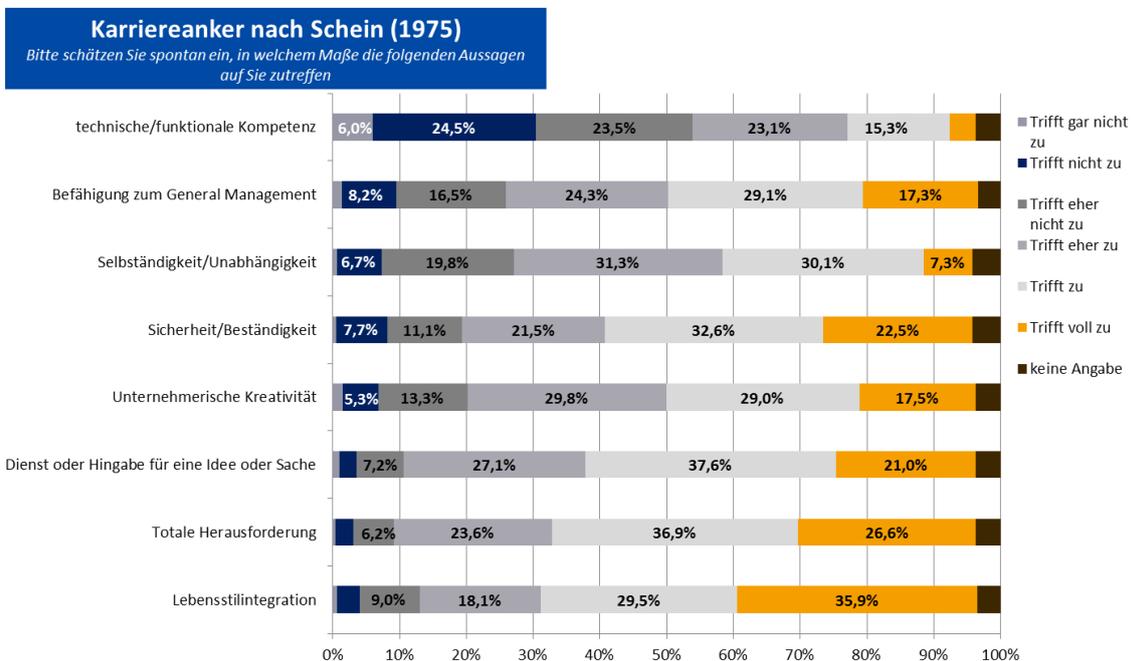


Abbildung 7: Ausprägung der Absolventen 2015 auf den Karriereankern nach Schein (1975). Darstellung: Kienbaum Institut @ ISM, 2015.

Fazit: Die vorhandene Karrieremotivation in der Absolventengeneration 2015 wird deutlich, jedoch auch der Verzicht auf klassische, extrinsische Karriereanreize, wie materielle Benefits oder die Arbeitgebermarke. Vielmehr scheinen ein Harmoniebedürfnis und eine ausreichende Work-Life-Balance ausschlaggebende Faktoren für die Wahl des zukünftigen Arbeitgebers zu sein sowie die Bedeutsamkeit und Vielseitigkeit der Arbeitsaufgabe. Es entsteht somit ein neues Verständnis von Karriere – Karriere in den Augen der Absolventen 2015 meint nicht nur schnellen Aufstieg, ein hohes Gehalt und andere materielle Benefits, sondern verlangt vielmehr Charakteristika, die eine Konzentration auf soziale Beziehungen, Selbstverwirklichung und die Sinnhaftigkeit der Arbeitsaufgabe ermöglichen.

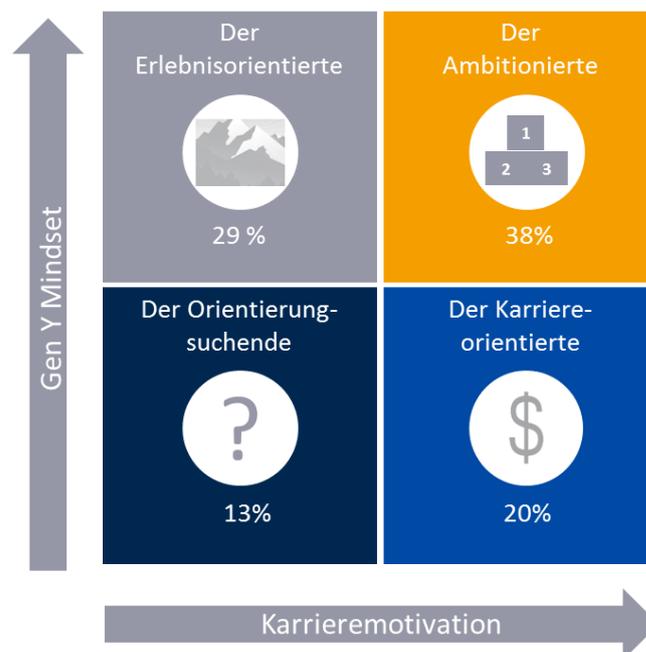
## Die heterogene Generation Y

Wie eingangs beschrieben möchte diese Studie untersuchen, inwieweit das homogene Abbild der Generation Y in sich weiter differenziert werden sollte. Im Rahmen dieser Studie wurden deshalb die Dimensionen Gen Y-

Mindset und Karrieremotivation einander gegenübergestellt. Dabei konnten vier verschiedene Typologien der Absolventengeneration 2015 identifiziert werden. Unter *Gen Y-Mindset* werden die Werte, Ziele, Einstellungen und Motivation der aktuellen Absolventengeneration, die als stereotype Beschreibungen für eine ganze Generation dienen und in der Literatur Eingang finden (Parment, 2013; Dahlmanns, 2014; Mangelsdorf, 2014; Ruthus, 2014).

Eine auf den Dimensionen Gen Y-Mindset und Karrieremotivation fußende Analyse ergab vier verschiedene Typen, die sich signifikant voneinander unterscheiden: *Der Erlebnisorientierte, der Ambitionierte, der Orientierungssuchende, der Karriereorientierte*.

Auffällig ist eine besonders hohe Verteilung auf die Typen Erlebnisorientierter (29 %) und Ambitionierter (38 %). Dies deutet auf das Vorliegen einer bestimmten Werthaltung der Absolventengeneration 2015 hin, die sich in ihren beruflichen und privaten Zielen niederschlägt: Die Berücksichtigung von Familie und Freunden und die Lebensstilintegration in die



**Abbildung 8:** Übersicht über die vier Typen der Absolventengeneration. Darstellung: Kienbaum Institut @ ISM, 2015.

Arbeit sind für die Mehrheit der Befragten am Anfang ihrer Karriere besonders wichtig, welches sich in den hohen Ausprägungen auf der Dimension Gen Y-Mindset wiederfindet. Eine hohe Karrieremotivation bei einer niedrigen Ausprägung auf der Dimension Gen Y-Mindset weisen jedoch auch 20 Prozent der Befragten auf. Der karriereorientierte Typ stellt somit ebenfalls eine große Gruppe in der Gen Y dar. Die Orientierungssuchenden sind diejenigen, die ein inkonsistentes Bild an Zielen, Werten und Wünschen aufweisen und scheinen, ihre Zukunft noch nicht klar vor Augen zu sehen. Sie bilden die kleinste Gruppe innerhalb der Absolventengeneration 2015. Dieses mag auch durch die Tatsache erklärt werden, dass die Befragung im Rahmen einer Karrieremesse durchgeführt wurde, an der eher zielstrebige und karriereorientierte Studierende teilnehmen.

## Der Erlebnisorientierte – Familie und Freunde haben Vorrang

Der Erlebnisorientierte zeichnet sich durch eine sehr starke Orientierung auf *Familie und Freunde* (80,9 %) aus. Diese gelten als die wichtigsten Werte und Ziele im Leben, gefolgt von *Gesundheit* (48,8 %) und *Reisen* (40,1 %). Somit ist dieser Typ durch eine starke Fokussierung auf den privaten Bereich geprägt – er ist immer auf der Suche nach neuen Erlebnissen, die er im besten Fall mit Familie oder Freunden teilen kann. Dieser Befund spiegelt sich in dem stark ausgeprägten Harmoniebedürfnis sowie der Fokussierung auf die persönliche Entwicklung und das Wohlbefinden in den Ergebnissen der präferierten Eigenschaften und Angeboten des zukünftigen Arbeitgebers wider. Eine *kollegiale Arbeitsatmosphäre* (84,0 %) und *Work-Life-Balance* (77,2 %) sind dem Erlebnisorientierten wichtig, da er dadurch seinen Bedürfnissen nach Harmonie und einer Integration von Arbeits- und Privatleben Rechnung tragen kann. Die hohe Zustimmung für beide Variablen verdeutlicht, dass der Erlebnisorientierte hier in seiner Vorstellung von seinem zukünftigen Arbeitgeber sehr klar ist. *Möglichkeiten zur Weiterbildung* (50,6 %) werden ebenfalls gewünscht und runden das

Bild von einem starken Fokus auf der persönlichen Entwicklung und einer geringen Karriereorientierung ab. Für die optimale Arbeitstätigkeit wünscht sich der Erlebnisorientierte *vielfältige Aufgabenanforderungen* (87,0 %) und strebt nach Erlebnissen, Abwechslung und neuen Erfahrungen. Ein *regelmäßiges Feedback* (63,6 %) ist ihm bei der Erledigung seiner Aufgaben wichtig, genauso wie *Autonomie* (55,6 %) bei deren Bearbeitung. Diese Ergebnisse deuten auf den Wunsch nach Selbstbestimmung hin und sind dennoch von einer Unsicherheit bei der Bearbeitung von Arbeitsaufgaben geprägt. Das Handeln des Erlebnisorientierten wird vorrangig durch seine *Entwicklungs-* ( $M = 5,28$ ) und *Hilfsmotivation* ( $M = 5,21$ ) angetrieben. Er möchte, wie auch zuvor schon deutlich geworden, seine Persönlichkeit weiterentwickeln und strebt danach, anderen helfen zu können und von diesen gebraucht zu werden. In diesem Sinne ist die *Karriere-* ( $M = 3,75$ ), *Einfluss-* ( $M = 3,21$ ) und *Wettbewerbsmotivation* ( $M = 2,99$ ) bei dem Erlebnisorientierten deutlich geringer ausgeprägt. Diese Ergebnisse decken sich auch mit dem vorherrschenden *Karriereanker Lebensstilintegration* ( $M = 5,31$ ), der für eine gute Work-Life-Balance steht und eher Harmonie und Miteinander betont als Leistungsvergleich und Einflussnahme. Eine geringe Einflussmotivation sowie geringe Werte im Bereich des *Karriereankers Befähigung zum General Management* ( $M = 3,89$ ) deuten darauf hin, dass der Erlebnisorientierte wenig Motivation für eine Führungsaufgabe mitbringt bzw. Führung unter dem Erlebnisorientierten einen kooperativen und harmoniebezogenen Fokus erhalten würde. In der Gruppe finden sich signifikant mehr Frauen (64,0 %) als Männer (36,0 %). Hier spiegelt sich auch die klassische Rollenverteilung von Mann und Frau in der Gesellschaft wider, bei der Frauen eher für ein harmonisches Familienleben ihre Karriereinteressen hintenanstellen. Interessant ist dabei, dass dieser klassische Typus nur rund ein Drittel der Absolventen dieser Studie kennzeichnet. Besonders interessant ist aber auch, dass ein Fünftel der Männer diesem Typus

zuzuschreiben ist. Dies entspricht den Zahlen, die die „neuen Väter“ (Possinger, 2013) im Arbeitsleben sehen. So geben in einer aktuellen Studie 91,5 Prozent der Väter an, auch unter der Woche gerne mehr Zeit mit ihren Kindern verbringen zu wollen (Väter gGmbH, 2012), 2014 nahmen allerdings nur 2 Prozent der Väter die Möglichkeit der Elternzeit wahr.

## Der Ambitionierte – Ich kann alles schaffen

Dem Ambitionierten sind *Familie und Freunde* (80,6 %) das Wichtigste im Leben. Er ist nicht bereit, diese für *Erfolg und Karriere* (64,9 %) zu vernachlässigen, strebt aber dennoch nach Aufstieg im Beruf. Die Relevanz von *Gesundheit* (42,7 %) ist dem Ambitionierten ebenfalls bewusst. Er möchte alles – Familie UND Karriere – und ist bereit, hart dafür zu arbeiten. Dies wird auch durch seinen herausstechenden Karriereanker *totale Herausforderung* ( $M = 5,12$ ) deutlich. Die Anker *Lebensstilintegration* ( $M = 5,05$ )

und *Befähigung zum General Management* ( $M = 4,56$ ) sind ebenfalls stark ausgeprägt, was den Wunsch und die Motivation des Ambitionierten, alles zu erreichen und miteinander zu vereinbaren, unterstreicht. Das Streben nach einer Führungskarriere ist bei ihm sehr stark ausgeprägt – dieser Führungswille stellt allerdings nicht unmittelbar eine Führungsfähigkeit sicher.

In der Gruppe der Ambitionierten sind Frauen (48,0 %) und Männer (52,0 %) relativ gleichverteilt. Somit schlägt sich bei den Erlebnisorientierten und den Ambitionierten eine Abkehr vom traditionellen männlichen Alleinverdienermodell nieder. Dieses Ergebnis harmoniert mit den Erkenntnissen zu „Care 2.0“ (Hochschild, 1995; Fraser, 2001; Hakim, 2006; Possinger, 2013), bei dem beide Elternteile in gleichen Anteilen sowohl für die Kindererziehung als auch -betreuung verantwortlich sind und arbeiten. Das Handeln des Ambitionierten wird zudem von seiner stark ausgeprägten *Entwicklungsmotivation* ( $M = 5,38$ ) angetrieben – für seine ambitionierte Haltung in allen

## Die 4 Typen der Absolventengeneration

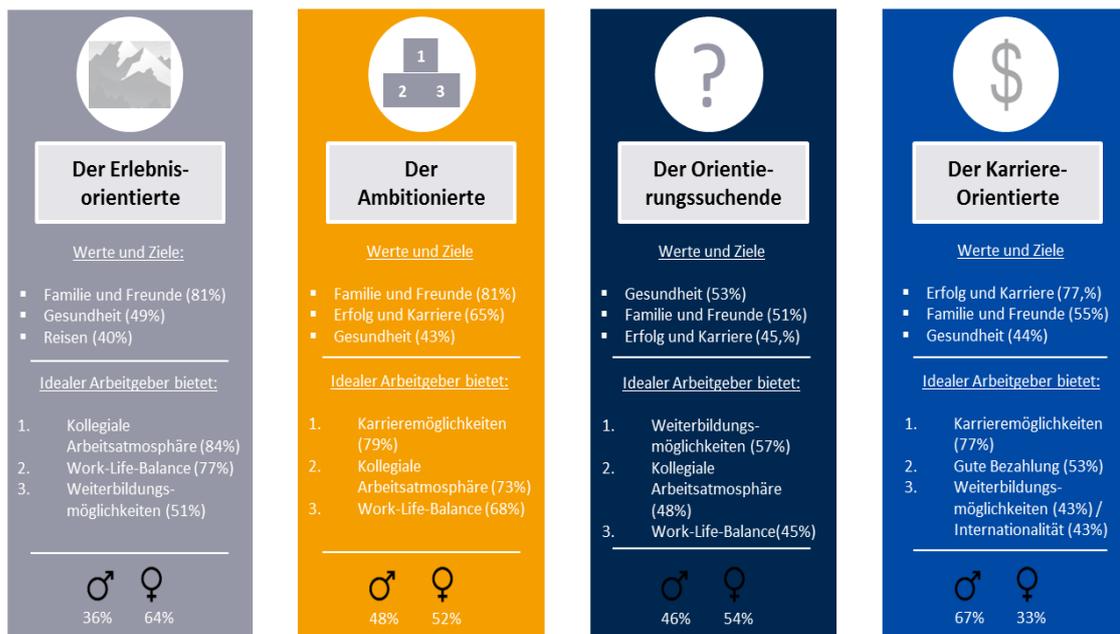


Abbildung 9: Die vier Typen der Absolventengeneration. Darstellung: Kienbaum Institut @ ISM, 2015.

Lebensbereichen ist es für den Ambitionierten von besonderer Wichtigkeit, seine Persönlichkeit besser kennenzulernen und sich ständig weiterzuentwickeln. Seine *Hilfsmotivation* ( $M = 5,21$ ) ist ähnlich stark ausgeprägt, was konsistent mit der starken Orientierung auf Freunde und Familie ist. Eine stark ausgeprägte Hilfsbereitschaft deutet in der Persönlichkeitspsychologie auf eine hohe Verträglichkeit hin (Borkenau & Ostendorf, 1993) und auch der Ambitionierte scheint ein sehr harmoniebedürftiger Typus der Absolventengeneration 2015 zu sein.

Führungskräfte, die eine hohe Verträglichkeit aufweisen, sind nach Sarges (2013) nur für Positionen geeignet, in denen es um den Erhalt des Status Quo geht, nicht also für Bereiche wie Prozessinnovation oder Unternehmensplanung und -entwicklung, ohne die ein Unternehmen jedoch mittelfristig nicht im Wettbewerb bestehen kann. Unterstrichen wird dies durch niedrige Werte bei der *Wettbewerbs-* ( $M = 2,99$ ) und der *Einflussmotivation* ( $M = 3,21$ ). In der Literatur hingegen finden sich stabile, individuelle Charakteristika als wesentliche Prädiktoren für das Hervortreten von Führungspersönlichkeiten (Zaccaro et al., 1991). Emotionale Stabilität und Dominanz (Brandstatter & Farthofer, 1997), Extraversion (Kickul & Neuman, 2000), Durchhaltevermögen (Northouse, 1997) und Flexibilität (Zaccaro et al., 1991) wurden als förderlich für die Ausbildung einer Führungspersönlichkeit gefunden. In einer Metaanalyse konnten zudem moderate Zusammenhänge zwischen Führungsfähigkeit und Neurotizismus (-.24), Extraversion (.31), Offenheit für Erfahrungen (.28) und Gewissenhaftigkeit (.28) gefunden werden (Judge et al., 2002). Ein Zusammenhang zu Verträglichkeit, die sich in einem hohen Harmoniebedürfnis und einer geringen Wettbewerbsmotivation ausdrücken kann (Borkenau & Ostendorf, 1993), konnte hier allerdings nicht nachgewiesen werden. So lässt sich festhalten, dass der Ambitionierte zwar eine recht hoch ausgeprägte Führungsmotivation mitbringt, sein hohes Harmoniebedürfnis jedoch an seiner Führungsfähigkeit zweifeln lässt.

Von seinem zukünftigen Arbeitgeber erwartet der Ambitionierte, im Gegensatz zu dem Erlebnisorientierten, an erster Stelle ausreichend *Karrieremöglichkeiten* (79,1 %) und erst danach die weicheren Faktoren wie eine *kollegiale Arbeitsatmosphäre* (72,5 %) und eine gute *Work-Life-Balance* (67,8 %). Karriere und ein gutes Arbeitsumfeld gehören für ihn also zusammen. Die Arbeitstätigkeit sollte für den Ambitionierten maßgeblich von *vielfältigen Aufgabenanforderungen* (90,5 %) geprägt sein, er will schließlich das Maximale in allen Lebensbereichen rausholen. Zudem sucht er Sinn in seiner Tätigkeit und möchte sich mit dem Erfolg der Aufgabe identifizieren (69,7 %). Ebenso wie der Erlebnisorientierte wünscht sich der Ambitionierte ein *regelmäßiges Feedback* (64,0 %), um seine Leistung einschätzen und sich persönlich und fachlich weiterentwickeln zu können.

## Der Orientierungssuchende – Gib' mir noch etwas Zeit

Der Orientierungssuchende zeichnet sich durch eine niedrige Ausprägung sowohl auf der Dimension Gen Y-Mindset als auch auf der Dimension *Karriereorientierung* aus. 54 Prozent der Gruppe sind Frauen, 46 Prozent sind Männer. *Gesundheit* (53,3 %) ist ihm das wichtigste Ziel im Leben, dicht gefolgt von *Familie und Freunden* (50,7 %) sowie *Erfolg und Karriere* (45,3 %). Im Gegensatz zu dem Erlebnisorientierten und dem Ambitionierten zeichnet sich die Unschlüssigkeit dieses Typus in gering ausgeprägten Werten und Zielen im Leben ab. Viele Dinge sind ihm wichtig, aber es fällt ihm schwer zu priorisieren, um dann auf ein bestimmtes Ziel hinzuarbeiten. Der Orientierungssuchende weist in allen Bereichen der Eigenmotivation den niedrigsten bzw. einen der niedrigsten Werte auf – ohne Ziele fehlt auch die Motivation, diese zu erreichen. Die *Hilfs-* ( $M = 4,47$ ) und *Entwicklungsmotivation* ( $M = 4,47$ ) treiben den Orientierungssuchenden an, sich um Familie und Freunde zu sorgen, seine Persönlichkeit besser kennenzulernen und weiterzuentwickeln. Diese Interessen sind wahrscheinlich das Resultat seiner

Orientierungslosigkeit, weshalb er sich auf potenzielle Chancen bestmöglich vorbereiten möchte. Von seinem Wunscharbeitgeber erhofft sich der Orientierungssuchende vorrangig *Weiterbildungsmöglichkeiten* (57,3 %), um eben dieser Entwicklungsmotivation gerecht werden zu können. Der Wunsch nach einer *kollegialen Arbeitsatmosphäre* (48,0 %) sowie nach einer guten *Work-Life-Balance* (45,3 %) ist konsistent mit dem Harmoniebedürfnis des Orientierungssuchenden und der hohen Verträglichkeit, die sich in der vorherrschenden Hilfsmotivation manifestieren.

Trotz einer eher geringen *Karrieremotivation* ( $M = 3,81$ ) wünscht sich der Orientierungssuchende, ebenso wie der Ambitionierte, von seiner Arbeitstätigkeit *vielfältige Aufgabenanforderungen* (65,3 %), eine *Identifikation mit dem Erfolg der Aufgabe* (54,7 %) und die *Betreuung seiner Aufgaben von Anfang bis Ende* (42,7 %). Der Orientierungssuchende kann beispielsweise ein guter Facharbeiter sein, der in einem Aufgabengebiet eingesetzt wird, in dessen Arbeit er Erfüllung finden kann, ohne viel Verantwortung übernehmen zu müssen. In diesem Kontext sollten Arbeitgeber über diagnostische Maßnahmen nachdenken, um herauszufiltern, welche fachlich guten Mitarbeiter tatsächlich auch für Führungsaufgaben geeignet sind. Im Anschluss stellt sich dann die Frage nach der langfristigen Motivation dieses Typus, der mit herkömmlichen Erfolgs- und Leistungsanreizen nach den Ergebnissen dieser Studie eher nicht gebunden werden kann.

## Der Karriereorientierte – Ich will hoch hinaus

Die Gruppe der Karriereorientierten wird klar von Männern dominiert, die mit 67 Prozent mehr als doppelt so häufig wie Frauen (33,0 %) in diese Kategorie fallen. Das wichtigste Ziel im Leben des Karriereorientierten ist *Erfolg und Karriere* (77,3 %). Darauf arbeitet er konsequent hin. Neben *Familie und Freunden* (54,5 %) gelten gesundheitliche Faktoren (43,6 %) zwar als wichtig, aber nur als zweitrangig. Der Karriereorientierte wird in seinem

Handeln durch eine stark ausgeprägte *Veränderungsmotivation* ( $M = 5,21$ ) angetrieben. Er möchte gestalten und entwickeln – Eigenschaften, die eine Karriere im Unternehmen befördern. Zudem ist er hoch kontakt- ( $M = 4,92$ ) und karrieremotiviert ( $M = 4,91$ ), was durch den Ausbau von geeigneten Netzwerken und seinen überdurchschnittlichen Karriereambitionen durchaus eine erfolgreiche Karriere unterstützen kann. Dies ist konsistent mit seinen maßgeblichen Karriereankern *totale Herausforderung* ( $M = 4,90$ ) und *Befähigung zum General Management* ( $M = 4,73$ ). Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass der Karriereorientierte eine Führungskarriere anstrebt, da er mehr als alle anderen Typen für eine Führungsaufgabe bereit ist, anderes hintenanzustellen und durch gestalterische und veränderungsmotivierte Verhaltensweisen den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zu sichern. Aus diesem Grund überrascht es nicht, dass sich der Karriereorientierte von seinem Arbeitgeber vornehmlich gute *Karrieremöglichkeiten* (77,3 %) und eine *gute Bezahlung* (52,7 %) wünscht. Zudem lässt er sich durch das Lob und die Anerkennung von Vorgesetzten motivieren – hier zeichnet sich eine stärkere externe Motivation ab als bei den anderen drei Typen.

## Gender Effekte

Die Ergebnisse der Absolventenstudie 2015 zeigen bedeutende Gender Effekte auf. Zunächst ist ein deutlich höherer Anteil der erlebnisorientierten Absolventen weiblich. Die Gruppe der Karriereorientierten wird hingegen von männlichen Absolventen dominiert. Diese Zahlen replizieren die Ergebnisse anderer Absolventenbefragungen, welche ebenfalls Frauen als erlebnisorientierter und Männer als karriereorientierter beschreiben (Groß & Wegener, 2008; AgenturohneNamen (AoN), 2015). Laut dieser Studie scheinen Männer in Deutschland karriereorientierter zu sein als Frauen. Dies spiegelt sich auch in der Besetzung der Führungspositionen wider: So war 2014 nur knapp jede dritte Führungskraft (29 %) weiblich (Statistisches Bundesamt,

2014; International Labour Organisation (ILO), 2015). Nach Ansicht der Personalexpertin und BWL-Professorin Sonja Bischoff erlaubt die Studienwahl ähnliche Rückschlüsse: So studieren mehr Männer Studiengänge wie Wirtschaftswissenschaften, Natur- oder Ingenieurwissenschaften, die stärker auf eine spätere Karriere ausgerichtet sind (Deutschlandradio Kultur, 2011). Die hier dargestellten Gender Effekte veranschaulichen vor allem die traditionelle Rollenverteilung von Mann und Frau in der Gesellschaft.

Der erlebnisorientierte Typ strebt zwar eine Karriere an, allerdings nur unter der Bedingung, dass ein angenehmes Arbeitsklima vorherrscht sowie eine Work-Life-Balance sichergestellt ist, welche unter anderem die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zulässt. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist heutzutage doch häufig noch Frauensache, wohingegen sich die Mehrheit der Männer klassischerweise auf die Karriere fokussiert (Statistisches Bundesamt, 2014a). Daraus ergibt sich die Frage, ob deutsche Hochschulabsolventinnen tatsächlich weniger karriereorientiert sind oder die Tendenz zu dem erlebnisorientierten Typus das Resultat von noch immer vorherrschenden, impliziten Stereotypen der Rollenverteilung ist.

Betrachtet man die Geschlechterverteilung auf den unterschiedlichen Typen dieser Studie ist vor allem auch die annähernde Gleichverteilung der Geschlechter auf die Typen Ambitionierter und Orientierungssuchender von Interesse. Die Gleichverteilung der Geschlechter bei den Orientierungssuchenden deutet an, dass sowohl männliche als auch weibliche Mitglieder der Absolventengeneration Y unsicher ihrer Zukunft entgegenblicken. Es zeichnet sich eine leichte Tendenz zu einer stärkeren Unsicherheit bei Frauen ab. Nichtsdestotrotz scheint die Frage der beruflichen und privaten Zukunftsplanung für Männer und Frauen gleichermaßen herausfordernd zu sein.

Dem gegenübergestellt ist insbesondere der Ambitionierte in vielerlei Hinsicht motiviert, will Karriere UND Familie. Sein hoch

ausgeprägter Leistungsgedanke kann es ihm ermöglichen, beides zu vereinbaren. Dieser Typus kann deshalb auch als Mitarbeiter die Entwicklung des Unternehmens mit vorantreiben – vorausgesetzt, die Atmosphäre ist harmonisch und kollegial. Männer und Frauen streben hier mehr und mehr die Vereinbarkeit von Familie und Arbeit an, was zukünftig zu einer höheren Verteilung von Frauen in Führungspositionen führen könnte. Interessanterweise klassifizierte eine Studie aus den Vereinigten Staaten die zwischen 18- und 34-jährigen Frauen (66 %) im Vergleich zu den Männern (59%) als karriereorientierterer (Pew Research Center, 2012). Dieses Bild zeigt sich auch in der Besetzung der Führungspositionen in den USA, welche zu 43 Prozent von Frauen eingenommen werden (ILO, 2015). Eine weitere Studie des Pew Research Centers beschreibt, dass in den USA eine Umkehr der klassischen Geschlechterrollen stattfindet: So gibt es heutzutage viele Ehen, in denen Frauen mehr verdienen als Männer (Pew Research Center, 2010). Hinzu kommt, dass amerikanische Frauen häufig besser ausgebildet sind als ihre Ehemänner. Insofern könnte die Umkehr der Geschlechterrollen ein Indiz für die höher ausfallende Quote der karriereorientierten Frauen darstellen. Bereits 1994 zeigte eine Studie, dass die soziale Geschlechterrollenorientierung einer Person eine der wichtigsten Determinanten der Karriereorientierung darstellt (Abele, 1994). Dies könnte als eine Erklärung für den hier vorgefundenen Gender Effekt dienen. Laut einer Forsa-Studie sind 62 Prozent der Frauen in Deutschland hauptverantwortlich für die Erziehung, welche die scheinbar existierende, klassische Rollenverteilung verdeutlicht (Lewicki & Greiner-Zwarg, 2015). Dies kann als Erklärungsansatz für die hohe Anzahl an Frauen im Bereich des erlebnisorientierten Typs gelten. In den USA hingegen findet in Teilen bereits eine Umkehr der Geschlechterrollen statt, wodurch sich der hohe Anteil an karriereorientierten Frauen erklären lässt (Pew Research Center, 2010).

Resultierend aus den Ergebnissen, ergeben sich für Unternehmen unterschiedliche Implikationen zur bestmöglichen Förderung der

verschiedenen Typen. So scheinen besonders für den erlebnisorientierten Typen Maßnahmen zur Vereinbarung von Familie und Beruf als bedeutend. Das Bewusstmachen geschlechtsspezifischer Stereotype ermöglicht einen geschlechtsneutraleren Umgang und den Aufbruch von Rollenkonzepten (Bundeszentrale für politische Bildung (Bpb), 2010).

## KEY FINDINGS

Jede Absolventengeneration bringt eigene Vorstellungen und Wünsche in Bezug auf die Arbeitswelt mit. Ihre Einstellungen drücken indirekte Forderungen an Arbeitgeber aus. Wie wird die Absolventengeneration 2015 die Arbeitswelt prägen? Die Ergebnisse der vorliegenden Absolventenstudie und damit die Wünsche und Wertvorstellungen der zukünftigen Berufseinsteiger lassen die Ableitung von fünf zentralen Implikationen zu:

### 1. Arbeit braucht einen zunehmend dynamischeren Charakter

Fasst man die Wünsche und Erwartungen der Absolventengeneration Y plakativ zusammen, lautet die Botschaft wie folgt:

Wir wollen erste Berufserfahrungen im Projektmanagement sammeln und wünschen uns dort vornehmlich eine kollegiale Arbeitsatmosphäre, die Arbeit im Team muss Spaß machen. Sie soll zudem maximal herausfordern und die Möglichkeit bieten, Aufgaben von Anfang bis Ende zu betreuen, um auch deren Erfolg sehen und erleben zu können. Bei der Erledigung unserer Aufgaben wünschen wir uns Selbstbestimmung, Unabhängigkeit und Freiheit.

Die Präferenzen zeigen deutlich, dass die Arbeitswelt einen zunehmend dynamischeren Charakter braucht, um diese Generation zu binden. Ein Arbeitsumfeld mit flexiblen Strukturen, abwechslungsreichen und herausfordernden Tätigkeiten und insbesondere einem kollegialen Arbeitsumfeld in Teams, die sich immer wieder neuformieren, sind die

herausstechenden Erwartungen der Absolventengeneration 2015 an Inhalte, Arbeitsbedingungen und Arbeitgeber. Vor allem die Einbindung in zeitlich begrenzte, herausfordernde Projektarbeit wird als Ziel für den anstehenden Berufseinstieg angestrebt. Hier können die Absolventen viel und schnell lernen und besonders beim Berufseinstieg wichtige Erfahrung sammeln. Zudem wollen sie keine Ressourcen für Arbeiten verschwenden, die am Ende nicht genutzt werden – dann fokussieren sie sich lieber auf Familie und Freunde. Eine Sinnhaftigkeit der Arbeitsaufgabe ist somit ein zentrales Kriterium, das Absolventen erfüllt sehen möchten. Es wird auch eine gewisse Tendenz zu einer zunehmenden Demokratisierung der Arbeit deutlich – starre, hierarchische Strukturen müssen aufgebrochen werden. Absolventen wünschen und erwarten bereits im Berufseinstieg, dass ihre Ideen gehört werden und dass sie bereits innerhalb der Projektarbeit ein Recht auf Mitbestimmung haben.

### 2. Unternehmenskultur und Arbeitsatmosphäre sind Schlüssel für die Bindung von Talenten

„Kollegiale Arbeitsatmosphäre!“ Die Ergebnisse dieser Studie lesen sich fast wie ein Aufschrei nach harmonischer und unterstützender Arbeit im Team. Dieses scheint einer der wichtigsten Wünsche und Erwartungen an das zukünftige Arbeitsumfeld zu sein. Sicherlich auch durch die Erfahrungen der studentischen Generation an Universitäten und Hochschulen geprägt, die heutzutage vermehrt auf Projekt- und Gruppenarbeiten setzen (Rummler, 2012), soll sich das Gelernte am Arbeitsplatz fortsetzen. Sowohl ein kollektives Miteinander als auch ein unterstützendes Arbeitsklima sind gerade in Bezug auf den Anspruch an Führungskräfte und die Arbeitsgestaltung von besonderer Bedeutung.

Der ebenfalls aus den Ergebnissen hervorgehende Wunsch nach Partizipation und Mitgestaltung im Unternehmen birgt zudem Anforderungen an die Ausgestaltung der

Unternehmenskultur. Die Absolventengeneration 2015 betont in besonderer Deutlichkeit auch den Wunsch nach einem regelmäßigen Feedback zu ihrer Arbeitsleistung. Informationen bezüglich der Qualität der eigenen Arbeit sind zu Beginn des Berufslebens von äußerster Relevanz, sowohl für die persönliche als auch für die berufliche Entwicklung. Feedback ist insbesondere für den Erlebnisorientierten und den Ambitionierten besonders wichtig. Für den Orientierungssuchenden und den Karriereorientierten ist Feedback dagegen von weniger zentraler Bedeutung. Über die gesamte Stichprobe betrachtet, steht ein regelmäßiges Feedback an dritter Stelle der Merkmale, welche die optimale Tätigkeit aufweisen sollte. Problematisch wird dieser Befund, wenn man bedenkt, dass in Deutschland wenig Unterstützung durch den Vorgesetzten gegeben wird (Enste et al., 2013). Regelmäßiges Feedback könnte dabei helfen, diesen Eindruck schnell und mit relativ wenig Aufwand zu verbessern, zumal dies eine zentrale Anforderung nachfolgender Arbeitsgenerationen ist. Hier besteht deutlicher Handlungsbedarf für Unternehmen, insbesondere im Hinblick auf Mitarbeiterbindung und -zufriedenheit. Leistungen sollen zudem anerkannt und wertgeschätzt werden. Unternehmenskultur und Arbeitsatmosphäre sind ausschlaggebende Faktoren für die Wahl des Arbeitgebers und wirken sich ebenfalls in besonderem Maße auf die Loyalität der Absolventengeneration 2015 aus – sie bleiben nur im Unternehmen, wenn die weichen Faktoren stimmen, sie sich bei der Arbeit wohlfühlen können. Hier ist somit Handlungsbedarf für Unternehmen geboten, die mit klassischen Hierarchiekarrierpfaden arbeiten, besonders im Hinblick auf den demografischen Wandel, der die Bindung von Talenten unabdingbar macht. Klassische Benefits wie Bonuszahlungen oder ein Firmenwagen rücken dagegen in ihrer Bedeutung für die Wahl des Arbeitgebers zunehmend in den Hintergrund.

### 3. Individuell zugeschnittene Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten

Die Befragung der Absolventengeneration 2015 hat einen Fokus auf den Wunsch nach Weiterbildungsmöglichkeiten offengelegt. Die nun ins Berufsleben startenden Absolventen möchten die Arbeit und ihren Arbeitgeber nutzen, um ihre Fachkenntnisse besonders in der Projektarbeit zu vertiefen, ihre Persönlichkeit besser kennenzulernen und sich weiterzuentwickeln – sie befinden sich auf einem Weg, der zu Selbstoptimierung führen soll: Die Absolventen fordern gute Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten und beruflichen Aufstieg, tun dies aber vor allem vor dem Hintergrund, sich persönlich alle Chancen zu eröffnen. Sie bauen auf wesentliche Unterstützung ihrer Erwartungen durch das Unternehmen und wünschen sich Arbeitsplatzsicherheit. Sofern nicht alle für sie relevanten Rahmenbedingungen erfüllt werden, sind sie bereit, dass Unternehmen nach kurzer Zeit zu verlassen. Das Unternehmen ist dementsprechend nicht nur Arbeitgeber, sondern auch Identifikationsfigur und Unterstützer bei der eigenen Persönlichkeitsentwicklung. Unternehmen sehen sich einer sehr anspruchsvollen nächsten Generation von Arbeitnehmern gegenüber.

### 4. Innovative Work-Life-Family-Angebote gefordert

Familie und Freunde haben für die Absolventengeneration eine herausgehobene Bedeutung, was maßgeblichen Handlungsbedarf für Unternehmen aufwirft. Die Entscheidung für oder gegen einen Arbeitgeber hängt neben dem Vorhandensein einer harmonischen Unternehmenskultur unter anderem auch in besonderem Maße davon ab, ob das starke Bedürfnis, Familie und Freunden gerecht zu werden, eine angemessene Berücksichtigung in der Unternehmenspraxis findet. Dieses sollte in Form von innovativen Modellen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wie flexiblen

Sonderurlauben für Eltern mit Kindern oder Angebote zur Vermittlung von haushaltsnahen oder familienunterstützenden Dienstleistungen, gegeben sein. Ferner muss im Hinblick auf den demografischen Wandel auch daran gedacht werden, dass diese familienorientierte Generation in stärkerem Maße als je zuvor mit Fragen der Pflege älterer Angehöriger befasst sein wird. So gehen aktuelle Prognosen davon aus, dass der Anteil an pflegebedürftigen Personen von 2,4 Mio. im Jahre 2010 auf 3,4 Mio. im Jahre 2030 um fast 50 Prozent steigen wird. Rund 71 Prozent der pflegebedürftigen Personen werden bereits heute zu Hause betreut (Statista, 2015; Statistisches Bundesamt, 2015a). Vereinbarkeit von Familie und Beruf bedeutet demnach nicht mehr nur die Vereinbarung von Haushalten mit kleineren Kindern und Berufstätigkeit, sondern auch mit der Pflege älterer Angehöriger sowie der Unterstützung älterer Mitmenschen. Unternehmen können über die Unterstützung ihrer Mitarbeiter bei solchen essentiellen familiären Fragen, z.B. bei der Unterstützung der Suche nach geeignetem Pflegepersonal, weitere Anreize bieten.

## 5. Absolventengeneration Y und Führung

Eine der zentralsten Fragen der aktuellen Untersuchung ist, wie Führung in Zukunft aussehen wird. Altruistische Motive, eine gering ausgeprägte Einfluss- und Wettbewerbsmotivation und eine geringe Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, kennzeichnen die aktuelle Absolventengeneration. Führt zu viel Verträglichkeit am Ende zu weniger Innovation (Sarges, 2013) oder begünstigt ein harmonisches Klima Produktivität und Innovation? Die klassische Führungskarriere ist nicht mehr gewollt – Absolventen tendieren zwar eher zu einer Karriere im General Management als zu einer Fachkarriere, beide Karriereanker sind jedoch über alle Teilnehmer der Studie hinweg sehr schwach ausgeprägt. Wird die Gen Y Führung also revolutionieren oder sind die Ergebnisse dieser Studie lediglich ein Abbild alters- und

erfahrungsbedingter Unsicherheit? Die Studie zeigt, dass die Absolventengeneration 2015 heterogen ist. Somit bilden sich auch Typen heraus, die für eine klassische Führungstätigkeit geeignet sind bzw. die nötige Motivation und Einstellung dazu mitbringen – Der Karriereorientierte und der Ambitionierte beispielsweise sind sehr karrieremotiviert und können sich eine Karriere im General Management vorstellen. Gleichzeitig stehen flache Hierarchien nur bei jedem Sechsten hoch im Kurs. Unternehmen werden Antworten auf die spannende Frage entwickeln müssen, wie sich die Generation am besten führen lässt. Diejenigen unter ihnen, die gewillt sind, diese Verantwortung zu übernehmen, gilt es dann, bei der Entwicklung ihrer Führungsfähigkeiten frühzeitig und systematisch zu unterstützen.

## IMPLIKATIONEN

Die Veränderung der Arbeitswelt, die mit einem zunehmenden Fachkräftemangel und massiven demografischen Veränderungen einhergeht, fordert Arbeitgeber heraus, ihre Recruiting- und Retention-Strategien zu überdenken und auf die Wünsche der verfügbaren Bewerber und Arbeitnehmer anzupassen (Preißing, 2014; Schuett, 2014). Handlungsbedarf besteht hier insbesondere für das Finden und Binden von Top Talenten, die die nachkommende Führungsgeneration bilden können.

Diese Studie zeigt, dass Unternehmen in fünf Themenfeldern ansetzen können: Dynamik der Arbeit, Unternehmenskultur und Atmosphäre, Karriere und persönliche Entwicklung, Work-Life-Balance sowie im Bereich Führungskultur. Diese wirken sich massiv auf die Gebiete Recruiting & Retention und Führung aus und bergen handlungsleitende Implikationen.

### Recruiting & Retention

Um talentierte Mitarbeiter rekrutieren und an das Unternehmen binden zu können, empfiehlt es sich, Unternehmensstrukturen in Zukunft flexibler zu gestalten. Die Flexibilisierung von

Arbeit kann dabei Ort, Zeit, Funktionen, Rollen, Kompetenzen, soziale Beziehungen und die ganze Organisation betreffen (Widuckel, 2015). Die Dynamisierung und Demokratisierung der Arbeit können dabei sinnvolle Treiber sein, um abwechslungsreiche Tätigkeiten zu ermöglichen. Gängige Modelle wie Job Rotation, Job Enrichment, Job Enlargement oder teilautonome Arbeitsgruppen (siehe dazu Nerdinger, Blickle & Schaper, 2011) sollten in der Unternehmenspraxis gelebt werden. Die starke Präferenz der Absolventengeneration 2015 für einen Einstieg im Projektmanagement zeigt den Bedarf nach einem größeren Angebot unternehmensinterner Projektarbeit. Absolventen wünschen sich ein kollegiales Arbeitsumfeld, welches sich auch durch flexible Teamstrukturen realisieren lässt. Strukturen, die eine ständige Neuformation von Teams erlauben, sind hier gefragt. In diesem Rahmen ließe sich auch über die Umgestaltung von Arbeitsplätzen nachdenken, die eine schnellere und offenere Kommunikation erlauben. Ein Blick in die Start-Up Szene kann traditionellen Unternehmen helfen, die Wünsche der Generation Y zu verstehen. So werden beispielsweise bei Dark Horse, einem Start-Up für Innovationsentwicklung, alle Projekte grundsätzlich in Teamarbeit bearbeitet – und das in ständig wechselnden Besetzungen. Auf diese Weise wird das Gemeinschaftsgefühl gestärkt und auch ein innovativer Output befördert, weil aus immer unterschiedlichen Blickwinkeln an den jeweiligen Projekten gearbeitet werden kann. Für den Output ist immer das gesamte Team verantwortlich. Mitbestimmung und Verantwortung sind insofern für alle gegeben. Flexible Teamstrukturen führen zu Rücksichtnahme, individuellen Lernerlebnissen und zu einer Arbeitsweise, die Spaß macht (Grote, 2015).

Dem Wunsch nach einem harmonischen Arbeitsumfeld und regelmäßigem Feedback können Unternehmen hier Rechnung tragen, indem sie diese Faktoren in ihre Führungskultur integrieren. Viele Unternehmen, insbesondere im Dienstleistungssektor, halten bereits eine Vielzahl von Maßnahmen parat, beispielsweise regelmäßige Dialogrunden oder

Zielvereinbarungen. Wichtig sind eine relativ enge Taktung und zeitnahe Rückmeldung zu den einzelnen Projekten.

Im anhaltenden War for Talents empfiehlt sich für Unternehmen daher ein aktives Management der Unternehmenskultur, das den Aufbau und Erhalt einer wertschätzenden und harmonischen Arbeitsatmosphäre unterstützt. Der Arbeitnehmer soll zudem die Möglichkeit erhalten, in definierten Teilbereichen selbst mitzubestimmen und zu gestalten. Zudem sollte eine aktive Feedbackkultur eingeführt werden, die im Besonderen auch von Führungskräften gelebt wird – individuelle Leistungen können so konstruktiv bewertet und anerkannt werden. Die gute Atmosphäre im Team hat sich in dieser Studie als eine Art Grundbedürfnis guter Arbeit herauskristallisiert, welches Arbeitgeber versuchen sollten zu befriedigen, da sonst der Wechsel herausragender Talente zu anderen Unternehmen drohen könnte.

Die Einführung und ständige Weiterentwicklung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements sowie der Fokus auf Arbeitssicherheit berücksichtigt das Bedürfnis nach Gesundheit und sendet zudem das Signal einer fürsorglichen Organisation an die Arbeitnehmer – und bindet sie so an das Unternehmen.

Die Absolventengeneration 2015 wünscht sich Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung sowie vielfältige Karrieremöglichkeiten. Für Unternehmen empfiehlt sich deshalb, Berufseinsteigern im Rahmen von Career Planning Unsicherheiten zu nehmen und sie somit direkt an das Unternehmen zu binden. Karrierepläne sollten individuell auf die Arbeitnehmer zugeschnitten werden. Zudem ist eine persönliche Beratung empfehlenswert. Talent Management und Personalentwicklung sind hier die Schlüsselbereiche. Angebote sollten klar und transparent an Arbeitnehmer, insbesondere Berufseinsteiger, kommuniziert und transportiert werden.

Die Ergebnisse zeigen: Absolventen wollen jede Chance nutzen, sich alle Möglichkeiten offen

halten und sind unentschlossen, welcher Unternehmensbereich nach dem Start im Projektmanagement folgen soll. Die Einführung und/oder Weiterentwicklung von Trainee-Programmen kann hier eine sinnvolle Maßnahme sein, um Top Talente für das Unternehmen zu gewinnen und sie an das Unternehmen zu binden (Kienbaum Communications, 2015). In diesem Rahmen kann beispielsweise auch durch Auslandsstationen dem hohen Bedürfnis nach persönlicher Entwicklung und Reisen Sorge getragen werden. Sabbaticals sind hier eine andere mögliche Maßnahme. Dennoch: Die Arbeit im Unternehmen muss erledigt werden und Arbeitgeber müssen Leistungen auch einfordern dürfen. In diesem Rahmen empfiehlt es sich, mit Zielvereinbarungen zu arbeiten, Unternehmenserwartungen klar zu formulieren und Absolventen deutlich zu machen, welche konkreten Leistungen gefordert werden. Auch so lässt sich Transparenz schaffen und die Absolventengeneration kann ihre Vorstellung von Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten an unternehmensspezifische Anforderungen anpassen.

## Benefits 2.0

Herausstechendes Ergebnis dieser Studie ist die sehr große Fokussierung auf Familie und Freunde, die sicherlich auch in Teilen altersbedingt ist. Work-Life-Balance ist gut, muss sich aber zu Work-Life-Family-Balance entwickeln. Familienfreundliche Arbeitsmodelle dürfen nicht länger eine Option sein, sondern sind ein Muss und müssen in der betrieblichen Praxis gelebt werden – das nicht nur, um den Anforderungen der Gen Y gerecht zu werden, sondern vielmehr auch, um den Herausforderungen des demografischen Wandels frühzeitig begegnen zu können. „Die Generationenbedürfnisse sind kein Trend, sondern reine statistische Notwendigkeit. In vielen Unternehmen, insbesondere bei Unternehmensberatungen, macht die Gen Y heute schon zwei Drittel der Belegschaft aus“ (Reif, 2015: 129). Sind die Beschäftigung mit Familie und Freunden das wichtigste Bedürfnis, so müssen Unternehmen darauf reagieren. Nur so wird es

gelingen, die Absolventengeneration 2015 für das Unternehmen zu gewinnen und dauerhaft an sich zu binden. BASF beispielsweise wurde mehrfach für seine familienfreundlichen Arbeitsbedingungen ausgezeichnet. Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern zahlreiche Möglichkeiten, Beruf und Familie besser vereinen zu können. Darunter fallen u.a.:

- betriebseigene Kita, die von 07:00 bis 18:00 Uhr geöffnet ist
- abwechslungsreiche Ferienprogramme in den Schulferien für Eltern mit Schulkindern
- flexible Gestaltung der Arbeitszeit: flexible Vollzeitmodelle und 200 verschiedene Teilzeitmodelle (Pander, 2014)

Auch kleine und mittelständische Unternehmen können hier tätig werden. Die Dexina AG, eine Unternehmensberatung mit 70 festen und 50 freien Mitarbeitern, hat ein Konzept entwickelt, das es Eltern ermöglicht, unter bestimmten Umständen ihre Kinder mit zur Arbeit zu bringen, wo diese in einem Kinderbüro spielen dürfen. Zudem erhält jeder Mitarbeiter zwölf Ausgleichstage pro Jahr, die er zusätzlich zu seinem Jahresurlaub von 30 Tagen in Anspruch nehmen kann (MFG, 2015).

Zur Förderung der Work-Life-Family-Balance ist darüber hinaus ein Umdenken erforderlich, das sich ebenfalls in der Unternehmenskultur niederschlagen muss. So sollte es z.B. stärker akzeptiert und gelebt werden, dass auch Männer Familienaufgaben wahrnehmen. Im Hinblick auf die gefundenen Gender Effekte kann dies bedeuten, dass Arbeit und Unternehmenskultur modern interpretiert werden sollten. Der ambitionierte Typus ist auf beiden Geschlechtern recht gleichverteilt, also gilt es, eben angesprochene familienfreundliche Maßnahmen einzuführen – die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen kann zukünftig dann kein Thema mehr sein.

Die klassischen Benefits, wie Firmenwagen oder Boni, sind der Absolventengeneration weniger wichtig. Es geht vielmehr um die

Qualität der Arbeit. Das Umfeld muss stimmen – Benefits 2.0 sozusagen. Ein sicherer Arbeitsplatz ist auch der Absolventengeneration 2015 wichtig, aber nur, wenn alles stimmt. All das, dynamische Arbeitsstrukturen, eine harmonische Unternehmenskultur, vielfältige Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten sowie eine Work-Life-Family-Balance, muss stark in der Arbeitgebermarke verankert werden und mit wirksamen Maßnahmen nach außen kommuniziert werden. Dann gelingt es, die Absolventengeneration 2015 für das Unternehmen zu gewinnen und zu binden.

## Leadership

Mit der Absolventengeneration 2015 scheint sich ein Umdenken für zukünftige Führung anzudeuten. Der Absolvent 2015 möchte flexible Unternehmensstrukturen und flache Hierarchien. Er möchte vorwiegend in Projektteams arbeiten und ist interessiert daran, Aufgaben in ihrer inhaltlichen Gesamtheit zu bearbeiten. Dies ist gepaart mit einer hohen Verträglichkeit, wenig Einfluss- und Wettbewerbsmotivation und einer Art Verantwortungsverdruss. Wie sieht also das Führungsverständnis der Zukunft aus, wenn nur wenige es wagen, Verantwortung zu übernehmen und Einfluss auf andere auszuüben? Sind flache Hierarchien, selbstorganisierte Teams, innovative Kollaborationsformate und eine Demokratisierung im Unternehmen die Lösung, wie sie u.a. bei Facebook, Google und XING gelebt wird? Hier sitzen Führungskräfte bereits mitten unter ihren Mitarbeitern und pflegen einen ähnlichen Umgangston (Obmann & Schröder, 2015). Bei Dark Horse ist ein gesamtes Team für Erfolg und Misserfolg von Projekten verantwortlich. Auch Audi führt erste ähnliche Pilotprojekte ein. Bei BASF wurde eine Art internes Facebook entwickelt, um Expertise und Interessengebiete unter allen Kollegen sichtbar zu machen (Obmann & Schröder, 2015). Flache Hierarchien werden hier zwar

gelebt, aber sind sie in jedem Fall geeignet, die Generation Y zu binden und zu führen?

Shared Leadership Modelle könnten eine weitere Möglichkeit darstellen. Darunter verstehen wir die Aufteilung der Führungsfunktion innerhalb einer Gruppe auf zwei oder mehr Personen. Nach Yukl (2010) erzeugt dies einen kooperativen Führungsstil. Sie tragen zudem zur besseren Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf bei. Die klassische Führungskarriere wird scheinbar nur noch von dem karriereorientierten Typus angestrebt, eine harmonische Zusammenarbeit, die eher auf inhaltliche Rollen als auf Hierarchien ausgerichtet ist, scheint für die anderen drei Absolvententypen wichtiger zu sein. Lässt sich hier die Führungskraft als ideales Vorbild für hervorragende Leistungen, gepaart mit einem großen Harmoniebedürfnis, erkennen – die transformationale Führungskraft also?

Wie wird sich die hohe Verträglichkeit auf Führung auswirken? Führt zu viel Verträglichkeit zu weniger Innovation (Sarges, 2013), weil verträgliche Führungskräfte nur den Status Quo eines Unternehmens aufrechterhalten können? Oder führt im Gegenteil ein äußerst kollaboratives, freundliches und unterstützendes Arbeitsumfeld zu besserer Arbeitsleistung und Innovation? Was können Unternehmen hier von Start-Ups lernen? Wie können sich Unternehmen bestens auf den mit der Absolventengeneration 2015 kommenden Wechsel in der Führungskultur vorbereiten?

Die Ergebnisse dieser Studie zeichnen eine große Notwendigkeit für eine weitere Beschäftigung mit dem Thema Transformation der Führung ab, um ein klareres Bild darüber zu gewinnen, wie die kommenden Absolventengenerationen die Unternehmens- und Arbeitswelt prägen werden.



# LITERATURVERZEICHNIS

- Abele, A. (1994): *Karriereorientierungen angehender Akademikerinnen und Akademiker*, [online] [http://www.fachportal-paedagogik.de/fis\\_bildung/suche/fis\\_set.html?Fid=506843](http://www.fachportal-paedagogik.de/fis_bildung/suche/fis_set.html?Fid=506843) [12.08.2015].
- Agenturohnenamen (2013): *Student survey 2013*, [online] [http://www.agenturohnenamen.de/fileadmin/templates/images/Downloads/Student\\_Survey\\_2013.pdf](http://www.agenturohnenamen.de/fileadmin/templates/images/Downloads/Student_Survey_2013.pdf) [12.08.2015].
- Anger, C., Geis, W., Plünnecke, A. & Seyda, S. (2014): *Demografischer Wandel und Fachkräftesicherung - Ein Fortschrittsbericht*, Köln: IW-Analysen Nr. 94.
- Baldonado, A. M. (2008): *25 ways to motivate generation Y - A pocketbook guide*, Bloomington: iUniverse.
- Berger, P., Berger-Klein, A., Krüger, D. & Linhart, H. M. (2004): *Human Resource Management und Arbeitsgestaltung - Erfolgsfaktoren und betriebliche Erfahrungen*, Düsseldorf: Symposion Publishing.
- Birkigt, K., Stadler, M. M. & Funck, H.J. (1992): *Corporate Identity - Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*, München: Verlag Moderne Industrie.
- Borkenau, P. & Ostendorf, F. (1993): *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO-FFI) nach Costa und McCrae*, Göttingen: Hogrefe.
- Brandstatter, H., & Farthofer, A. (1997): Personality in social influence across tasks and groups, *Small Group Research*, 28, S.146–163.
- Braune, A. (2008): Motivation, in: E. Kiel (Hrsg.), *Unterricht sehen, analysieren, gestalten*, Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 37-64.
- Bund, K., Heuser, U. J., & Kunze, A. (11/2013): *Generation Y - Wollen die auch arbeiten?*, Die Zeit, [online] <http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt> [17.08.2015].
- Bundeszentrale für politische Bildung (2010): *Frauen in Führungspositionen*, [online] <http://www.bpb.de/gesellschaft/gender/frauen-in-deutschland/49400/fuehrungspositionen?p=all> [12.08.2015].
- Csikszentmihalyi, M. (1985): *Das Flow-Erlebnis - Jenseits von Angst und Langeweile - im Tun aufgehen*, Stuttgart: Klett-Cotta.
- Dahlmanns, A. (2014): *Generation Y und Personalmanagement*, Stuttgart: Hampp Verlag.
- Deci, E. L. (1971): Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 18 (1), S. 105-115.
- Deci, E. L. (1972): Intrinsic motivation, extrinsic reinforcement, and inequity, *Journal of Personality and Social Psychology*, 22 (1), S. 113-120.
- Deci, E. L. (1975): *Intrinsic motivation*, New York: Plenum.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985): *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*, New York: Plenum.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2012): *DGFP-Langzeitstudie Professionelles Personalmanagement*, [online] <https://static.dgfp.de/assets/empirischstudien/2011/DGFP-Langzeitstudie-Professionelles-Personalmanagement-2012-pix.pdf> [10.08.2015].
- Deutschlandradio Kultur (2011): *Das Einzige, womit Frauen Karriere machen können, ist ihre Kompetenz*, Interview mit Sonja Bischof am 17.08.2015 [online] [http://www.deutschlandradiokultur.de/das-einzige-womit-frauen-karriere-machen-koennen-ist.954.de.html?dram:article\\_id=146683](http://www.deutschlandradiokultur.de/das-einzige-womit-frauen-karriere-machen-koennen-ist.954.de.html?dram:article_id=146683) [12.08.2015]
- Dietz, M., Kubis, A., Leber, U., Müller, A. & Stegmeier, J. (2013): *Kleine und mittlere Betriebe im Wettbewerb um Fachkräfte*, IAB Kurzbericht 10/2013, [online] <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb1013.pdf> [10.08.2015].
- Enste, D. H., Eyerund, T., Knelsen, I. (2013): Führung im Wandel. Führungsstile und gesellschaftliche Megatrends im 21. Jahrhundert, [online] [http://www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx\\_mspublication/RHI-Diskussion\\_Nr\\_22.pdf](http://www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx_mspublication/RHI-Diskussion_Nr_22.pdf) [31.07.2015].
- Erickson, T. (2008): *The generation Y guide to thriving at work*, Boston: Harvard Business Press.
- Fraser, N. (2001): *Die halbierte Gerechtigkeit – Schlüsselbegriffe des postindustriellen Sozialstaats*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Francese, P. (2003): Trend Ticker – Ahead of the next wave, *Advertising Age*, [online] <http://adage.com/article/american-demographics/trend-ticker-ahead-wave/442008/> [11.08.2015].
- Geithner, S./Gühne, M./Schirmer, F. (2015): Der demografische Wandel als Herausforderung für das Personal- und Organisationsmanagement – eine empirische Studie. *Dresden Discussion Papers on Organization Research*, No. 1/15, TU Dresden.
- Goldgehn, L. A. (2004): Generation who, what, Y? What you need to know about generation Y, *International Journal of Educational Advancement*, 5 (1), S. 24-34.

- Groll, T. (2015): ‚Ich hoffe nur, nicht abzustürzen‘, Die Zeit, [online] <http://www.zeit.de/karriere/2015-05/generation-y-mythos-leiharbeit-befristetung-unbezahlt-praktika> [17.08.2015].
- Grote, J. H. (2015): Intern halten was man extern verspricht, in: G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding - Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*, Wiesbaden: Springer, S. 109-115.
- Groß, M. & Wegener, B. (2008): *Geschlechterunterschiede beim Eintritt in den Arbeitsmarkt von Hochschulabsolventen*, [online] <https://www.sowi.hu-berlin.de/de/lehrebereiche/empisoz/forschung/archiv/dbkh/geschlechterunterschiede> [12.08.2015].
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980): *Work redesign*, Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Hakim, C. (2006): Women, careers, and work-life preferences, *British Journal of Guidance & Counselling*, 34 (3), S. 379-294.
- Hesse, G & Mattmüller, R. (Hrsg.): *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*, Wiesbaden: Springer.
- Hochschild, A. R. (1995): The culture of politics - Traditional, postmodern, cold-modern, and warm-modern ideals of care, *Social Politics*, 3, S. 331-346.
- Hofstede, G. (1984): *Culture's consequences - International differences in work-related values*, London: Sage.
- Howard, S. (2013): *X Factor for Generation y: 10 Key Steps for Personal & Career Development*. Henderson: Authority Pr.
- International Labour Organisation (2015): *Women in business and management gaining momentum*, [online] [http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_334882.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_334882.pdf) [12.08.2015].
- Judge, T. A., Ilies, R., Bono, J. E. & Gerhardt, M. W. (2002): Personality and leadership - A quantitative and qualitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), S. 765-780.
- Kickul, J. & Neuman, G. (2000): Emergent leadership behaviors: The function of personality and cognitive ability in determining teamwork performance and KSAS, *Journal of Business and Psychology*, 15, S. 27-51.
- Kiel, E. (Hrsg.) (2008): *Unterricht sehen, analysieren, gestalten*, Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Kienbaum (2009/2010): *Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? Studie der Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser Generation durch ihre Manager* [online] [http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resource/downloads/servicespalte/Kienbaum\\_Studie\\_Generation\\_Y\\_2009\\_2010.pdf](http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resource/downloads/servicespalte/Kienbaum_Studie_Generation_Y_2009_2010.pdf) [14.09.2011].
- Kienbaum (2015): *Kienbaum HR-Trendstudie 2014*, [online] [http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resource/downloads/Ergebnisbericht\\_HR-Trendstudie2014\\_Final.pdf](http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resource/downloads/Ergebnisbericht_HR-Trendstudie2014_Final.pdf) [11.08.2015].
- Kienbaum Communications (2015): *Absolventenstudie 2014/2015 - Ergebnisbericht*, [online] [http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resource/downloads/brochures/Kienbaum\\_Absolventenstudie\\_2014\\_2015\\_Ergebnisbericht.pdf](http://www.kienbaum.de/Portaldata/1/Resource/downloads/brochures/Kienbaum_Absolventenstudie_2014_2015_Ergebnisbericht.pdf) [18.08.2015]
- Klaffke, M. (2011): *Personalmanagement von Millenials - Konzepte, Instrumente und Best-Practice Ansätze*, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Klaffke, M. & Parment, A. (2011): Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials, in: M. Klaffke (Hrsg.) *Personalmanagement von Millenials - Konzepte, Instrumente und Best-Practice Ansätze*, Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 3-21.
- Koch, M. & Backes, C. (2013): *Unterrichtseinheit - Unternehmen und Strukturwandel*, [online] <http://www.hanhandelsblattmachtschule.de/fileadmin/PDF/strukturwandel.pdf> [17.08.2015].
- Kosser, U. (2014): *Ohne uns - die Generation Y und ihre Absage an das Leistungsdenken*. Köln: Dumont.
- Lewicki, M.-L. & Greiner-Zwarg, C. (2015): *Eltern 2015 - wie geht es uns? Und unseren Kindern?* [online] [http://www.eltern.de/public/mediabrowserplus\\_root\\_foilder/PDFs/studie2015.pdf](http://www.eltern.de/public/mediabrowserplus_root_foilder/PDFs/studie2015.pdf) [17.08.2015].
- Linthen, M. & Prüstel, S. (2013): *Demografischer Wandel und berufliche Bildung*, [online] [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a1bud\\_auswahlbibliographie-demografischer-wandel.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a1bud_auswahlbibliographie-demografischer-wandel.pdf) [20.08.2015].
- Maier, T. Zika, G., Wolter, M. I., Kalinowski, M. & Helmrich, R. (2014): *Engpässe im mittleren Qualifikationsbereich trotz erhöhter Zuwanderung*, BIPP Report 23/14, [online] <http://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/7213> [10.08.2015].
- Mangelsdorf, M. (2014): *30 Minuten Generation Y*, Offenbach: Gabal.
- MFG (2015): *Mit live@work! Bringt die Dexina AG das Leben zurück in die Arbeit*, [online] <https://kmu4family.mfg.de/de/best-practices/mit-live-work-bringt-die-dexina-ag-das-leben-zurueck-in-die-arbeit-1.29044> [20.08.2015].

- Mumford, M. D. Zaccaro, S. J., Johnson, J. F., Diana, M., Gilbert, J. A. & Threfall, K. V. (2010): Patterns of leader characteristics – Implications for performance and development, *Leadership Quarterly*, 11 (1), S. 115-133.
- Nerdinger, W., Blickle, G. & Schaper, N. (2011): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 2. Ausgabe, Berlin: Springer.
- Ng, E. S. W., Schweitzer, L. & Lyons, S. T. (2010): New Generation, Great Expectations: Field study of the millennial generation, *Journal of Business and Psychology*, 25, S. 281-292.
- Northouse, P. G. (1997): *Leadership: Theory and practice*, Thousands Oaks, CA: Sage.
- Obmann, C. & Schröder, M. (2015): *Neue Führungskräfte-Generation - Macht – nein danke*, [online] <http://www.karriere.de/karriere/macht-nein-danke-165340/> [30.07.2015].
- Pander, R. (2014): *Arbeitgeber und Arbeitnehmer müssen aufeinander eingehen*, [online] <http://atkearney361grad.de/familie-und-unternehmen/arbeitswelt/arbeitgeber-und-arbeitnehmer-muessen-aufeinander-eingehen/> [30.07.2015].
- Parment, A. (2013): *Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*, Wiesbaden: Springer.
- Pew Research Center (2010): *Women, men and the new economics of marriage*, [online] <http://www.pewsocialtrends.org/files/2010/11/new-economics-of-marriage.pdf> [12.08.2015].
- Pew Research Center (2012): *A gender reversal on career aspirations – Young women now top young men in valuing a high-paying career*, [online] <http://www.pewsocialtrends.org/2012/04/19/a-gender-reversal-on-career-aspirations/> [12.08.2015].
- Possinger, J. (2013): *Vaterschaft im Spannungsfeld von Erwerbs- und Familienleben - ‚Neuen Vätern‘ auf der Spur*, Wiesbaden: Springer.
- Preißing, D. (Hrsg.) (2014): *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel*, Oldenbourg: De Gruyter.
- Rappe-Giesecke (2015): *Das Triadische Modell in der Beratungspraxis*, [online] [http://triadische-beratung.de/\\_daten/KarSteuer.pdf](http://triadische-beratung.de/_daten/KarSteuer.pdf) [18.08.2015].
- Reif, M. (2015): Employer Re-Branding, in: G. Hesse & R. Mattmüller (Hrsg.), *Perspektivwechsel im Employer Branding. Neue Ansätze für die Generationen Y und Z*, Wiesbaden: Springer, S. 115-132.
- Rennhak, C. & Nufer, G. (2010): *Herausforderungen für Hochschulen und Unternehmen durch die Generation Y - Zumutungen und Chancen durch die neue Generation Studierender und Arbeitnehmer*, ESB Business School Reutlingen, 05/2010.
- Rost, D. H. (Hrsg.) (2001): *Handwörterbuch Pädagogische Psychologie*, Weinheim: Psychologische Verlags Union.
- Rummler, M. (Hrsg.) (2012): *Innovative Lehrformen - Projektarbeit in der Hochschule - projektbasiertes und problemorientiertes Lehren und Lernen*, Beltz.
- Ruthus, J. (2014): *Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y - Handlungsempfehlungen für das Human Resource Management*, Wiesbaden: Springer.
- Sarges, W. (2013): *Management-Diagnostik*, Göttingen: Hogrefe.
- Schein, E. H. (1975): How „career anchors“ hold executives to their career paths, *Personell*, 52, S. 11-24.
- Schein, E. H. (1995): *Karriereanker – Die verborgenen Muster ihrer beruflichen Entwicklung*, 4. Ausgabe., Darmstadt: Wolfgang Loss.
- Schein, E. H. (2005): *Karriereanker - Die verborgenen Muster Ihrer beruflichen Entwicklung*, 10. Ausgabe., Darmstadt: Wolfgang Loss.
- Schiefele, U. & Köller, O. (2001): Intrinsische und extrinsische Motivation, in: D. H. Rost (Hrsg.), *Handwörterbuch Pädagogische Psychologie*, Weinheim: Psychologie Verlags Union, S. 304-310.
- Schuett, S. (2014): *Führung im demografischen Wandel - Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalmanager*, Wiesbaden, Springer.
- Schuh, S. C., Hernandez Bark, A. S., Van Quaquebeke, N., Hossiep, R. Frieg, P. & Van Dieck, R. (2012): Gender differences in leadership role occupancy – the mediating role of power motivation, *Journal of Business Ethics* (2014), 120, S. 363-379.
- Staiger, M. (2004): Anreizsysteme im Wissensmanagement, in: B. Wyssusek (Hrsg.), *Wissensmanagement komplex. Perspektiven und soziale Praxis*, Berlin: Erich Schmidt, S. 259-274.
- Statista (2015): *Entwicklung der Anzahl von Pflegebedürftigen in Deutschland nach Geschlecht in den Jahren von 2005 bis 2030*, [online] <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/157217/umfrage/prognose-zur-anzahl-der-pflegebeduerftigen-in-deutschland-bis-2030/> [18.08.2015].

- Statistisches Bundesamt (2014): *Frauen in Führungspositionen*, [online] [https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension1/1\\_4\\_FrauenFuehrungspositionen.html](https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension1/1_4_FrauenFuehrungspositionen.html) [12.08.2015].
- Statistisches Bundesamt (2014a): *Pressekonferenz – Auf dem Weg zur Gleichstellung? Bildung, Arbeit und Soziales – Unterschiede zwischen Frauen und Männern*, [online] [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2014/Gleichstellung/statement\\_Gleichstellung\\_2014.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2014/Gleichstellung/statement_Gleichstellung_2014.pdf?__blob=publicationFile) [12.08.2015].
- Statistisches Bundesamt (2015): *Erwerbstätigkeit älterer Menschen nimmt immer weiter zu*, [online] [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/07/PD15\\_272\\_122.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/07/PD15_272_122.html) [17.08.2015].
- Statistisches Bundesamt (2015a): *71% der Pflegebedürftigen werden zu Hause versorgt*, [online] [https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/03/PD15\\_094\\_224.html](https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2015/03/PD15_094_224.html) [18.08.2015].
- Trendence (2014): *Trendence Graduate Barometer 2014 – German Business edition*, [online] [http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Unternehmen/Rankings/Embargo\\_BUS/tGrad14\\_Germany\\_BUS.pdf](http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Unternehmen/Rankings/Embargo_BUS/tGrad14_Germany_BUS.pdf) [17.08.2015].
- Trendence (2015): *Deutschlands 100*, [online] <https://www.deutschlands100.de/deutschlands-100/trendence-graduate-barometer.html> [17.08.2015].
- Trost, A. (2009): *Employer Branding – Arbeitgeber positionieren und präsentieren*, Köln: Luchterhand.
- Tulgan, B. (2009): *Not everyone gets a trophy - How to manage Generation Y*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Universum (2015a): *Germany's most attractive employers – Trends and rankings*, [online] <http://universumglobal.com/rankings/germany> [17.08.2015].
- Universum (2015b): *Universum Arbeitgeberranking 2015 – Jeder Dritte will bei einem Automobilhersteller arbeiten*, [online] <http://universumglobal.com/de/2015/04/universum-arbeitgeberranking-2015/> [17.08.2015].
- Väter gGmbH (2012): *Trendstudie „Moderne Väter“ - Wie die neue Vätergeneration Familie, Gesellschaft und Wirtschaft verändert*, [online] [http://vaeterggmbh.de/wp-content/uploads/2013/01/130124\\_Trendstudie\\_Einzelseiten\\_FINAL.pdf](http://vaeterggmbh.de/wp-content/uploads/2013/01/130124_Trendstudie_Einzelseiten_FINAL.pdf) [30.07.2015].
- Wagner, R. F. (2009): Lernen und Motivation, in: R. F. Wagner, A. Hinz, A. Rausch & B. Becker (Hrsg.), *Modul Pädagogische Psychologie*, Stuttgart: UTB, S. 23-55.
- Wagner, R. F., Hinz, A., Rausch, A. & Becker, B. (Hrsg.) (2009): *Modul Pädagogische Psychologie*, Stuttgart: UTB.
- Weber, R. (2013). *Leading Generations – Why and how - ein Ratgeber von SKO Schweizer Kader Organisation*, [online] [http://www.kalaidos-fh.ch/~media/Files/Kalaidos%20Bildungsgruppe%20Schweiz/Kalaidos-FH/Departement-Wirtschaft/Athemia/Publikationen/2013\\_ratgeber-leading-generation.pdf](http://www.kalaidos-fh.ch/~media/Files/Kalaidos%20Bildungsgruppe%20Schweiz/Kalaidos-FH/Departement-Wirtschaft/Athemia/Publikationen/2013_ratgeber-leading-generation.pdf). [11.08.2015]
- Wenzel, U. W. (2014): Vielleicht, vielleicht aber auch nicht - Über die „Generation Maybe“ und andere Etiketten des Zeitgeistes, *Neue Zürcher Zeitung* (29.3.2014), S. 23.
- Widuckel, W. (2015): Abgehängt - Unternehmenskultur und Veränderung. *Personalmagazin*, 04/2015, S. 16-18.
- Winter, D. G. (1991): A motivational model of leadership – predicting long-term management success from TAT measures of power motivation and responsibility, *Leadership Quarterly*, 2(2), S. 67-80.
- Wyssusek, B. (Hrsg.) (2004): *Wissensmanagement komplex - Perspektiven und soziale Praxis*, Berlin: Erich Schmidt.
- Yukl, G. (2010): *Leadership in Organizations* (8. Ausgabe), Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Zaccaro, S. J., Foti, R. J., & Kenny, D. A. (1991): Self-monitoring and trait-based variance in leadership: An investigation of leader flexibility across multiple group situations, *Journal of Applied Psychology*, 76, S. 308–315.
- Zemke, R. (2001): Here Come the Millennials, *Training*, 38(7), S. 44-49.

