

**Max Leo Rodeck**

# **Der Wertewandel in der Arbeitswelt durch die Generation Y**

**Wie Unternehmen bei der Personalführung  
sinnvoll reagieren und agieren können**

**Rodeck, Max Leo: Der Wertewandel in der Arbeitswelt durch die Generation Y: Wie Unternehmen bei der Personalführung sinnvoll reagieren und agieren können, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2015**

Buch-ISBN: 978-3-8428-9729-8

PDF-eBook-ISBN: 978-3-8428-4729-3

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2015

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2015

Printed in Germany

## Danksagung

---

An dieser Stelle ist es mein Anliegen all jenen Menschen meinen Dank auszusprechen, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben. Dazu zählen alle 146 Teilnehmer der empirischen Erhebung sowie die Herren Clemens Mörs, Sebastian Zimkowski und Peter Steindl, die mich durch ihre Angaben in den Interviews unterstützten.

Ein ganz besonderer Dank gebührt meiner Familie, insbesondere meinen Eltern, auf die ich mich immer verlassen kann, die mich in jeder Lebenslage unterstützen.



# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung.....</b>	<b>3</b>
1.1	Problemstellung.....	3
1.2	Zielsetzung .....	4
1.3	Vorgehensweise.....	5
1.3.1	Methodik.....	5
1.3.2	Gliederungssystematik.....	5
<b>2</b>	<b>Theoretische Abgrenzungen.....</b>	<b>8</b>
2.1	Demographischer Wandel.....	8
2.1.1	Definitionen .....	9
2.1.2	Folgen .....	11
2.2	Generation Y .....	11
2.2.1	Definitionen .....	12
2.2.2	Merkmale .....	12
2.2.3	Vergleich mit den vorhergegangenen Generationen .....	16
2.2.4	Auswirkungen des Generationswechsels .....	18
2.3	Corporate Identity.....	19
2.3.1	Unternehmenskultur.....	21
2.3.2	Unternehmensphilosophie .....	21
2.3.3	Corporate Behaviour .....	22
2.3.4	Corporate Communication .....	22
2.3.5	Corporate Design .....	23
2.3.6	Corporate Image .....	24
2.4	Work-Life Balance .....	25
2.4.1	Definitionen .....	25
2.4.2	Merkmale .....	25
2.5	Zusammenfassung der Definitionen.....	26
<b>3</b>	<b>Die Generation Y in der Praxis.....</b>	<b>29</b>
3.1	Beispiele im Umgang mit der Generation Y .....	29
3.1.1	Google.....	29
3.1.2	Amazon .....	30
3.1.3	Deutsche Bahn AG .....	32
3.2	Die Generation Y aus Sicht der Arbeitgeber .....	34
3.2.1	Interview mit Herrn Clemens Mörs.....	34
3.2.2	Interview mit Herrn Sebastian Zimkowski .....	35
3.2.3	Interview mit Herrn Peter Steindl .....	36
3.3	Die Generation Y aus Sicht der Mitarbeiter.....	38

3.3.1 Empirische Erhebung über die Generation Y .....	38
3.3.2 Auswertung .....	38
3.4 Kapitelzusammenfassung im Überblick.....	44
<b>4 Vorschläge für den Umgang mit der Generation Y .....</b>	<b>45</b>
4.1 Analyse der praktischen Untersuchungen.....	45
4.1.1 Interpretation der Interviews .....	46
4.1.2 Analyse der empirischen Erhebung .....	47
4.2 Personal .....	53
4.2.1 Marketing.....	53
4.2.2 Beschaffung .....	54
4.2.3 Integration .....	55
4.2.4 Einsatz.....	55
4.3 Architektur .....	56
4.3.1 Arbeitsräume .....	56
4.3.2 Pausen- und Freizeiträume .....	57
4.4 Mobilität .....	58
4.4.1 On the Job.....	58
4.4.2 Off the Job.....	58
4.5 Anreize .....	59
4.5.1 Monetäre .....	59
4.5.2 Nicht-Monetäre.....	61
4.5.3 Angehörige von Mitarbeitern .....	61
4.6 Weiterentwicklung und Förderung .....	62
4.6.1 Aus- und Fortbildung .....	62
4.6.2 Coaching und Betreuung.....	63
4.6.3 Auslandsaufenthalte und Sprachreisen .....	64
4.6.4 Sabbaticals und Zusatzurlaub .....	66
4.7 Kritische Auseinandersetzung .....	67
4.7.1 Fachkräfte .....	67
4.7.2 Führungskräfte .....	68
4.8 Kapitelzusammenfassung im Überblick.....	68
<b>5 Schlussfolgerung und kritischer Ausblick .....</b>	<b>70</b>
<b>Anhangsverzeichnis .....</b>	<b>72</b>
<b>Darstellungsverzeichnis .....</b>	<b>89</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>92</b>
<b>Literatur- und Quellenverzeichnis .....</b>	<b>93</b>

# 1 Einleitung

In den letzten Jahren fand ein gesellschaftlicher Wertewandel statt, welcher unter anderem mit der demographischen Entwicklung und mit der Digitalisierung und Virtualisierung der Arbeit zusammenhängt.<sup>1</sup> Die akademisch gebildeten Menschen in der westlichen Welt der Jahrgänge 1981 bis 2000 stellen immer mehr den Sinn ihres Schaffens in Frage. Diese werden deshalb als Generation Y, wobei das „Y“ für das englische „why“ steht, also für das Hinterfragen und Fragen nach dem „warum“.<sup>2</sup> Da Unternehmen auf diesen Wertewandel reagieren sollten, hat der Autor dieses Werkes das Ziel, Lösungsansätze für Unternehmen im Umgang mit ihren Mitarbeitern<sup>3</sup> zu formulieren um das Optimum für beide Parteien zu erreichen.

## 1.1 Problemstellung

Bedingt durch die demographische Entwicklung wird sich der Arbeitsmarkt von einem Angebots- zu einem Nachfragemarkt entwickeln.<sup>4</sup> Dies bedeutet, dass es in einigen Bereichen, zum Beispiel in Ingenieursberufen oder in naturwissenschaftlichen Bereichen einen Nachfrageüberschuss seitens der Unternehmen geben wird und die Unternehmen um die High-Performer kämpfen müssen um auch zukünftig ihre eigene Existenz sicherzustellen und auf dem Weltmarkt wettbewerbsfähig zu sein.

Doch mittlerweile lassen sich etliche junge Menschen nicht mehr mit hohen Einstiegsgehältern, unbefristeten Arbeitsverträgen einem Firmenwagen oder anderen Statussymbolen locken.<sup>5</sup> Durch die Globalisierung, das Internet und den allgemeinen Wohlstand, fand in den vergangenen Jahren ein Wertewandel statt.<sup>6</sup> Die Absolventen hinterfragen immer häufiger den Sinn ihrer Arbeit und ziehen es vor in Teams zu arbeiten oder von zu Hause aus. Einige Absolventen und Mitarbeiter wünschen sich keinen Kaminaufstieg mehr, sondern fordern Flexibilität und Verständnis von den Unternehmen ein, da sie ggf. nur ein bis zwei Jahre bei dem Unternehmen arbeiten möchten.

---

<sup>1</sup> Vgl. o. V. DGFP PraxisPapier 2011, S.8

<sup>2</sup> Vgl. Hauke/Ivanova 2008, S.60

<sup>3</sup> Zu Gunsten der einfacheren Lesbarkeit wird in dieser Bachelor Thesis sowohl für die männliche wie die weibliche Form die männliche Form verwendet.

<sup>4</sup> Vgl. Giersberg 2012, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/vollbeschaeftigung/schwerpunkt-arbeit-fuer-alle-die-generation-y-fordert-die-personalchefs-heraus-12181562.html> (07.12.13)

<sup>5</sup> Vgl. Klaffke 2011, S.159

<sup>6</sup> Vgl. Regenthal 2009, S.110

Immer wichtiger wird hierbei auch die Familienplanung. Da in der heutigen Zeit Frauen, genauso wie Männer, Karriere machen möchten und auch Männer häufig einmal Zeit mit ihren Kindern verbringen wollen, sollte eine Perspektive für die Kinder und Eltern gewährleistet sein, auch Unternehmen dürfen sich dort in der Pflicht sehen um Anreize zu schaffen.<sup>7</sup> Denn wenn die gebildete Schicht immer weniger Kinder gebärt, was schon heute zu beobachten ist, setzt Deutschland und seine Unternehmen ihre Zukunft aufs Spiel und es entsteht ein Teufelskreis.

Was der Verfasser damit zum Ausdruck bringen möchte ist; dass ein guter Umgang mit der wertorientierten Generation Y und der zukünftigen Mitarbeiter unerlässlich ist, um den Bedürfnissen der Menschen nachzukommen und den Wirtschaftsstandort Deutschland nachhaltig zu sichern und auszubauen.

### **1.2 Zielsetzung**

Das Ziel dieses Werkes ist, Lösungsansätze für die Unternehmen im Umgang mit ihren Mitarbeitern zu formulieren. Dabei wird der Fokus auf der idealen Betreuung der jeweiligen Mitarbeiter liegen. Auch werden Vorschläge hinsichtlich der Mobilität der Mitarbeiter und Architektur der Büroräume unterbreitet um auch Faktoren zu berücksichtigen die zwischenmenschliche Beziehungen und berufliche Perspektiven außer Acht lassen. Diese wiederum werden durch eine empirische Erhebung mittels eines Fragebogens berücksichtigt. An dieser Stelle wird der Verfasser fünfzehn Fragen formulieren, welche er an Freunde und Bekannte stellt um herauszufinden wo genau die Bedürfnisse der zukünftigen Mitarbeiter liegen. Auch auf der Arbeitgeberseite wird der Verfasser versuchen Forschungsergebnisse zu generieren, um damit eine 360°-Sicht auf die Bedürfnisse der gesamten Arbeitswelt zu gewinnen.

In den Augen des Verfassers ist es von hoher Bedeutung einen beruflichen sowie privaten Mehrwert für alle Angestellten und Führungskräfte zu erzielen, daher wird der Verfasser im Bereich der Eigenleistung den Menschen und seine Entwicklung, sowie das Arbeitsumfeld skizzieren und interpretieren. Schließlich werden aus allen Erkenntnissen Lösungsvorschläge erstellt um ein idealeres Arbeitsumfeld zu entwickeln.

---

<sup>7</sup> Vgl. Bund et al. 2013, <http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt> (07.12.13)



## **1.3 Vorgehensweise**

### **1.3.1 Methodik**

An dieser Stelle des Buches wird die Vorgehensweise zur Erreichung der Zielsetzung festgelegt. Bei dieser Arbeit handelt es sich in erster Linie um eine Literaturliteraturarbeit, bei der es allerdings auch eine empirische Komponente gibt in Form einer Umfrage im Internet, dabei wurden 146 Teilnehmern fünfzehn Fragen gestellt um einen Mehrwert zu erreichen. Außerdem wurden drei Interviews mit Personalverantwortlichen aus dem deutschen Mittelstand geführt. Die Gewinnung von Erkenntnissen und Ergebnissen steht bei dieser Untersuchung im Vordergrund und wird auf einer hermeneutischen Vorgehensweise basieren. Diese Vorgehensweise besteht aus dem Interpretieren und Verstehen von relevanten Materialien. Da das Thema Generation Y momentan eine hohe Aktualität aufweist, setzt der Verfasser vermehrt auf aktuelle Fachzeitschriften und Kommentare sowie eine ausgiebige Literatur- und Internetrecherche. Bei der heuristisch-hermeneutischen Vorgehensweise soll die Hypothese Annahmen und bestehende Quellen vergleichen mit dem Ziel, dass Übereinstimmungen zwischen den ausgewerteten Materialien gefunden werden. Das Herausarbeiten des Konsens und des Erreichens eines reflektiven Gleichgewichtes ist das Ziel der hermeneutischen Vorgehensweise.

### **1.3.2 Gliederungssystematik**

Die dem Inhaltsverzeichnis zu entnehmende Gliederung ist in fünf Punkte unterteilt. Der Verfasser wird dabei strikt zwischen Theorie und Praxis unterschieden, um basierend auf diesen Erkenntnissen die Eigenleistung zu formulieren.

#### *1. Einleitung*

Das Buch beginnt mit der Problemstellung anschließend wird die Zielsetzung erklärt und als letztes die Vorgehensweise erklärt. Die Problemstellung beinhaltet den Sinn, den Leser in die Thematik einzuführen. Außerdem soll sie mit Hilfe der Erläuterung aktueller Themen und Trends den Bedarf nach Lösungsvorschlägen zur Mitarbeiterführung untermauern. Zudem wird der Verfasser seine persönliche Motivation und Affinität zum Thema erläutern und versuchen diese dem Leser nahe zu bringen.

Nachdem der Verfasser die Problemstellung zum Thema verdeutlicht hat, wird er im folgenden Gliederungspunkt „1.2 Zielsetzung“ bestimmte Handlungsalternativen hinsichtlich der oben genannten Fragen geben. Aus den genannten Handlungsalternativen wird zum Ende der Thesis eine konkrete Handlungsanweisung als Ergebnis dar-

gestellt. In dem Gliederungspunkt „1.3 Vorgehensweise“ werden den Lesern Möglichkeiten dargelegt, die zuvor genannte Zielsetzung nachzuvollziehen. Durch die Erläuterung des Aufbaus stellt dieser Punkt für den Leser eine Art Orientierung über den gesamten Verlauf der Thesis dar.

### *2. Theoretische Abgrenzungen*

Der gesamte Gliederungspunkt 2. besteht aus einer rein deskriptiven Literaturarbeit. An dieser Stelle wird der Verfasser wichtige Begriffe genau erklären, als auch deren Merkmale und Auswirkungen den Lesern vermitteln. Um ein gewisses Hintergrundwissen sicherzustellen, wird zunächst der demographische Wandel erklärt, welcher zur Folge hat, dass unsere Gesellschaft in Deutschland immer älter wird.<sup>8</sup> Anschließend wird die Generation Y definiert, um die es bei dieser Untersuchung geht. Der Verfasser wird diese charakterisieren und mit den Charakteristika der vorherigen Generation X vergleichen und anschließend die Auswirkungen aufzeigen. Danach geht der Verfasser auf das Unternehmen selbst und dessen Identität ein und erklärt was genau die Corporate Identity ausmacht. Im vorletzten Unterpunkt wird die Work-Life Balance definiert, die das Gleichgewicht zwischen der Freizeit des Mitarbeiters und der Arbeit im Unternehmen beschreibt.<sup>9</sup> Als letztes wird eine kurze Zusammenfassung aller erwähnten Definitionen präsentiert.

### *3. Die Generation Y in der Praxis*

In dem dritten Gliederungspunkt werden zum einen die Wünsche, Bedürfnisse und Vorstellungen der potentiellen Mitarbeiter über ihre berufliche Zukunft mit dem Einsatz eines Fragebogens herausgearbeitet, zum anderen wird die Arbeitgebersicht auf das eigene Unternehmen und den deutschen Arbeitsmarkt mit Hilfe dreier Interviews mit Personalverantwortlichen veranschaulicht. Im finalen Unterpunkt werden die Unternehmen Google, Amazon und die Deutsche Bahn vorgestellt und wie sie die Anforderungen der Arbeitswelt bewältigen. Die Auswertung der Interviews und Ergebnisse des Fragebogens finden sich ebenfalls in diesem Gliederungspunkt. Die Interpretation der empirischen Erhebung als auch die der Interviews finden sich in dem darauf folgenden Gliederungspunkt Nummer 4.

---

<sup>8</sup> Vgl. Esslinger/Schobert 2007, S.2

<sup>9</sup> Vgl. Klaffke 2011, S.13

### *4. Vorschläge für den Umgang mit der Generation Y*

In diesem Gliederungspunkt handelt es sich um eine präskriptive Arbeit. Er ist von elementarer Bedeutung, da an dieser Stelle der Verfasser die Lösungsansätze zur Problemstellung erläutert. Zunächst wird die Umfrage unter den Angehörigen der Generation Y sowie die Interviews der Geschäftsführer analysiert und interpretiert.

Anschließend umfasst die Eigenleistung Lösungsansätze hinsichtlich des Personals, welches vom Unternehmen angeworben, beschafft, integriert und eingesetzt werden muss. Danach wird auf die Architektur des Arbeitsumfeldes und die Mobilität während und außerhalb der Arbeitszeit eingegangen, welche die Arbeitsleistung stets beeinflussen. Nachdem die Grundlagen des Arbeitsumfeldes sichergestellt sind, wird nun auf die verschiedenen Anreize eingegangen, um motivierte Mitarbeiter zu beschäftigen. Der größte Nutzen für das Unternehmen, wie für den Mitarbeiter, ist jedoch die Weiterentwicklung und Förderung des Personals. Im vorletzten Unterpunkt erfolgt unterscheidet der Autor noch einmal zwischen Fach- und Führungskräften auf die, die Lösungsvorschläge unterschiedlich anwendbar sind. Im letzten Unterpunkt des vierten Kapitels findet sich eine zusammenfassende Tabelle mit den wichtigsten Erkenntnissen.

### *5. Schlussfolgerung und kritischer Ausblick*

Zunächst widmet sich der Verfasser in Gliederungspunkt 5. einem kurzen zusammenfassenden Überblick über die gewonnen Erkenntnisse in Bezug auf die in der Problemstellung angesprochenen Aspekte. Es werden lediglich bereits erwähnte Punkte zusammengefasst und keine neuen Erkenntnisse aufgenommen. Abschließend werden dem Leser eine kritische Würdigung aller Erkenntnisse sowie ein Ausblick gegeben, mit welchem der Verfasser die Thesis beendet.

## 2 Theoretische Abgrenzungen

Wie in Gliederungspunkt 1.3.2 erwähnt, wird sich der Autor an dieser Stelle der rein deskriptiven Arbeit widmen. Die folgenden theoretischen Abgrenzungen umfassen; den demographischen Wandel, der die Arbeitswelt tiefgreifend verändert,<sup>10</sup> die Generation Y, die Unternehmen vor neue Herausforderungen stellt,<sup>11</sup> die Corporate Identity, die das Selbstbild des Unternehmens bezeichnet,<sup>12</sup> und die Work-Life Balance, bei der es im Allgemeinen um ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Privatleben und Berufsleben geht.<sup>13</sup> Einige, wenn nicht alle Begriffe, werden den Lesern dieses Buches in der näheren Vergangenheit begegnet sein, da gerade diese Termini bei den Mitarbeitern, den Unternehmen und der politischen Diskussion eine zentrale Rolle spielten. Um die Grundvoraussetzungen zum Verständnis der folgenden Kapitel zu gewährleisten, werden die eben genannten Fachausdrücke in den folgenden Gliederungspunkten definiert und fundiert erklärt.

### 2.1 Demographischer Wandel

Während die Weltbevölkerung kontinuierlich rasant wächst, nimmt die Bevölkerung in den Industriestaaten kontinuierlich ab, und die Bevölkerungspyramiden der westeuropäischen Länder geraten seit Jahren aus dem Gleichgewicht.<sup>14</sup> Dieser demographische Wandel und die damit verbundenen Bevölkerungs- und Beschäftigtenentwicklungen stellen die Betriebe absehbar vor große personal- und arbeitspolitische Herausforderungen.<sup>15</sup> Besonders deshalb ist dieser Terminus schon seit einigen Jahren für Politik und Wirtschaft von großer Bedeutung. Für die Zielsetzung dieser Arbeit ist der demographische Wandel ebenfalls von Priorität, deshalb wird der Autor diesen in den zwei folgenden Gliederungspunkten anhand von Definitionen erklären und die möglichen Folgen für die westliche Welt im Groben und Deutschland im Speziellen skizzieren.

---

<sup>10</sup> Vgl. Papmehl/Tümmers 2013, S.4

<sup>11</sup> Vgl. Klaffke 2011, S.5

<sup>12</sup> Vgl. Birkigt 1993, S.23

<sup>13</sup> Vgl. Becker/Berthel 2013, S.86

<sup>14</sup> Vgl. Blom/Meier 2004, S.16

<sup>15</sup> Vgl. Groß/Schwarz 2010, S. 27