

General Management MBA

WIEN Universitätsbibliothek

The approved original version of this diploma or
master thesis is available at the main library of the
Vienna University of Technology.

<http://www.ub.tuwien.ac.at/eng>



TRADITION TRIFFT MODERNE

Die Generation Y in traditionsreichen österreichischen
Unternehmen. Eine vergleichende Studie
generationsspezifischer HR-Maßnahmen.

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration (MBA)

an der Universität für Weiterbildung (Donau-Universität Krems)

und der Technischen Universität Wien, Continuing Education Center

eingereicht von

Marlene Schuster, BSc (WU)

BetreuerIn

Dr. Doris Weyer

Baumgarten, am 13.09.2016



Eidesstattliche Erklärung

Ich, MARLENE SCHUSTER
geboren am 02.09.1986, in Wien

erkläre, hiermit

1. dass ich meine Master Thesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit mein Unternehmen betrifft, meine/n ArbeitgeberIn über Titel, Form und Inhalt der Master Thesis unterrichtet und sein Einverständnis eingeholt habe.

Baumgarten, am 13.09.2016
Ort, Datum


Unterschrift

DANKSAGUNG

Die Zeit des MBA Studiums war die turbulenteste und herausforderndste meines Lebens. Ich bin an meine Grenzen gestoßen und über mich hinausgewachsen. Die Vollendung dieser Master's Thesis erfüllt mich mit Freude und Stolz und ich bin sehr vielen Menschen unglaublich dankbar, mir immer wieder Kraft gegeben zu haben.

Allen voran möchte ich mich bei meiner Mutter bedanken. Ohne Deine dauernde Unterstützung, Deinen Rückhalt, Deinen Zuspruch, Deine Liebe und Deinen Glauben an mich wäre ich nicht so weit gekommen.

Mein weiterer Dank geht an meine Familie und meine Freunde. Danke, dass ihr immer für mich da seid und meinen Weg mit mir gemeinsam geht.

Danke auch meinem Arbeitgeber, für die Unterstützung, die Flexibilität, das Verständnis und den Glauben an mich.

Danke meiner lieben Betreuerin. Ihre Offenheit, Ratschläge und der etwas andere Blick auf für mich große Problemstellungen haben wesentlich zum Gelingen dieser Arbeit beigetragen.

Meinen allerherzlichsten Dank möchte ich meinen Kooperationspartnern aussprechen. Danke für Ihre Zeit, Ihre Offenheit und Ihre Begeisterung für mein Thema. Ohne Ihren Beitrag wäre diese Master's Thesis nicht existent.

ABSTRACT

Die Herausforderungen der heutigen dynamischen Zeit, wie eine allgemeine Verknappung des Erwerbskräftepotenzials aufgrund des demographischen Wandels, ein internationaler „War for Talents“ durch die Globalisierung und der rasante technologische Fortschritt, stellen Unternehmen vor die Aufgabe, geeignete Maßnahmen anzuwenden, um qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, zu motivieren und zu binden. Der Fokus dieser Master's Thesis richtet sich dabei auf 1980-2000 Geborene, die Generation Y.

Die österreichische Unternehmenslandschaft ist geprägt von Familienbetrieben und KMUs. Die Wahrung der traditionellen Werte wird als primärer strategischer Erfolgsfaktor gesehen. Literarisch wird jedoch behauptet, dass diese traditionelle Unternehmenskultur nicht mit dem Wertesystem der Generation Y kompatibel ist. Dennoch werden einige traditionelle österreichische Unternehmen von Generation Y als bevorzugter Arbeitgeber gesehen. Die Analyse, wie diese Unternehmen ihr HRM gestalten, um die Erwartungshaltung der Generation Y mit den Werten der langjährigen Tradition in Einklang zu bringen, ist Ziel dieser Master's Thesis.

Durch eine qualitative empirische Forschung in drei erfolgreichen traditionellen österreichischen Unternehmen wurden die Forschungsfragen beantwortet. Dabei wurde deutlich, dass das aktive Leben der Tradition eine große Bedeutung für die österreichische Generation Y hat, da deren Gemeinschaftsbedürfnis sowie das Bedürfnis nach Sicherheit und Konstanz befriedigt wird. Weiters wurde das literarisch erarbeitete Wertesystem mit den empirisch erhobenen Charakteristika und Ansprüchen abgeglichen und dessen Validität für die österreichische Generation Y bestätigt. In den untersuchten Unternehmen wurde außerdem eine fast vollständige Übereinstimmung der Antizipation der Erwartungshaltung der Generation Y sowie der eingesetzten und von Yern geschätzten HR-Maßnahmen gefunden.

Zusammenfassend wird festgehalten, dass die Verbindung von Tradition und Moderne die untersuchten Unternehmen zum Erfolg führt.

The challenges of today's dynamic time, as a general shortage of human resources due to demographic change, an international "war for talents" caused by the globalization and the rapid technological progress, provide companies with the task of applying appropriate measures for qualified employees to win, motivate and retain. This Master's Thesis has its focus on the 1980-2000 born, the generation Y.

The Austrian corporate landscape is dominated by family businesses and SMEs. The safeguarding of traditional values is seen as the primary strategic success factor. However, in literature is stated that this traditional corporate culture is not compatible with the value system of generation Y. Nevertheless, some traditional Austrian companies are seen by generation Y as the preferred employer. The analysis of how these companies design their HRM to bring in harmony the expectations of generation Y with the values of the long-standing tradition is the objective of this Master's Thesis.

Through a qualitative empirical research in three successful traditional Austrian companies, research questions were answered. It became clear that the active living of tradition has great significance for the Austrian generation Y, because their need for community, security and stability is satisfied. Furthermore, the literarily compiled value system has been reconciled with the empirically collected characteristics and requirements and the validity for the Austrian generation Y could be confirmed. In the companies surveyed also an almost complete agreement regarding the anticipation of the expectations of generation Y as well as HR-measures used and valued by generation Y was found.

In summary, it is noted that the combination of tradition and modernity leads the investigated companies to success.

INHALTSVERZEICHNIS

| | |
|---|----|
| EXECUTIVE SUMMARY | 12 |
| 1. EINLEITUNG | 17 |
| 1.1. Hintergrund der Themenstellung | 17 |
| 1.2. Problemstellung und Forschungsfragen der Master's Thesis | 20 |
| 1.3. Aufbau der Arbeit..... | 24 |
| 1.4. Methodische Vorgehensweise..... | 25 |
| 2. GENERATIONEN-MANAGEMENT | 27 |
| 2.1. Begriffsdefinitionen | 27 |
| 2.2. Die Generationen der Nachkriegszeit im Überblick | 31 |
| 2.2.1. Babyboomers | 31 |
| 2.2.1.1. Historisch prägende Ereignisse..... | 31 |
| 2.2.1.2. Charakteristik und Grundwerte..... | 32 |
| 2.2.2. Generation X..... | 34 |
| 2.2.2.1. Historisch prägende Ereignisse..... | 34 |
| 2.2.2.2. Charakteristik und Grundwerte..... | 36 |
| 2.2.3. Generation Y | 38 |
| 2.2.3.1. Historisch prägende Ereignisse..... | 38 |
| 2.2.3.2. Charakteristik und Grundwerte..... | 39 |
| 2.2.4. Generation Z | 44 |
| 2.2.4.1. Historisch prägende Ereignisse..... | 44 |
| 2.2.4.2. Charakteristik und Grundwerte..... | 45 |
| 2.3. Management der verschiedenen Generationen | 47 |
| 2.3.1. Ansprüche der Generationen an den Arbeitsplatz | 47 |
| 2.3.1.1. Babyboomers | 47 |
| 2.3.1.2. Generation X | 49 |
| 2.3.1.3. Generation Y | 50 |
| 2.3.2. Zusammenfassende Gegenüberstellung | 53 |

| | | |
|----------|---|----|
| 2.3.3. | Konfliktpotenziale und Optimierungsansätze der intergenerationalen Zusammenarbeit | 57 |
| 2.3.3.1. | Konfliktpotenzial der Yer mit den anderen Generationen..... | 58 |
| 2.3.3.2. | Ansätze zur Optimierung des Generationen-Managements | 61 |
| 3. | TRADITION..... | 65 |
| 3.1. | Traditionsverständnis ausgewählter Disziplinen | 66 |
| 3.1.1. | Etymologie | 66 |
| 3.1.2. | Philosophie | 66 |
| 3.1.2.1. | Josef Piepers „Heilige Überlieferung“..... | 66 |
| 3.1.3. | Soziologie | 67 |
| 3.1.3.1. | Max Webers Idealtypen sozialen Handelns | 67 |
| 3.1.3.2. | Edward Shils Traditionsanalyse | 69 |
| 3.2. | Begriffsdefinition im Sinne der Master's Thesis..... | 70 |
| 4. | HUMAN RESOURCE MANAGEMENT | 72 |
| 4.1. | Begriffsdefinitionen..... | 72 |
| 4.2. | Strategisches HRM..... | 74 |
| 4.3. | Operatives HRM..... | 75 |
| 4.4. | Generation Y und ihre Herausforderungen an das HRM..... | 78 |
| 4.4.1. | Recruiting..... | 78 |
| 4.4.2. | Motivation und Bindung..... | 81 |
| 5. | METHODOLOGIE | 85 |
| 5.1. | Methoden der empirischen Sozialforschung..... | 85 |
| 5.2. | Instrument der Datenerhebung..... | 86 |
| 5.3. | Instrument der Datenauswertung | 88 |
| 5.4. | Intersubjektive Nachvollziehbarkeit | 89 |
| 5.5. | Die Logik des Forschungsprozesses..... | 89 |
| 5.5.1. | Erläuterung der Problemstellung | 90 |
| 5.5.2. | Begriffsdefinitionen..... | 90 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 5.5.3. | Forschungsfrage und Hypothesen..... | 91 |
| 5.5.4. | Erhebung, Auswertung und Interpretation der Daten..... | 94 |
| 5.6. | Datenquellen | 95 |
| 6. | ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG | 98 |
| 6.1. | Darstellung der Ergebnisse und Beantwortung der Forschungsfragen | 98 |
| 6.1.1. | Themenbereich 1: Tradition..... | 99 |
| 6.1.1.1. | Darstellung | 99 |
| 6.1.1.2. | Beantwortung der Subfrage 1 | 104 |
| 6.1.2. | Themenbereich 2: Charakteristika und Arbeitsansprüche der Generation Y.. | 105 |
| 6.1.2.1. | Darstellung | 105 |
| 6.1.2.2. | Beantwortung Subfrage 2..... | 114 |
| 6.1.3. | Themenbereich 3: Generationsspezifisch abgestimmte HR-Maßnahmen | 115 |
| 6.1.3.1. | Darstellung | 115 |
| 6.1.3.2. | Beantwortung Subfrage 3..... | 128 |
| 6.1.4. | Themenbereich 4: Verständnis und Begeisterung der Generation Y | 130 |
| 6.1.4.1. | Darstellung | 130 |
| 6.1.4.2. | Beantwortung der leitenden Forschungsfrage | 138 |
| 6.1.5. | Zusatz: Verbesserungspotenziale aus Sicht der Generation Y | 140 |
| 7. | HR-MAßNAHMENKATALOG ZUR BEGEISTERUNG DER GENERATION Y | 143 |
| 7.1. | Entwicklungsprozess | 143 |
| 7.2. | Maßnahmenkatalog Langfassung: Erläuterung der Handlungsfelder..... | 146 |
| 7.3. | Maßnahmenkatalog Kurzfassung: Checkliste | 153 |
| 7.4. | Die Stärken der traditionellen österreichischen Unternehmenskultur | 157 |
| 8. | CONCLUSIO | 159 |
| 8.1. | Zusammenfassung und Limitationen der Arbeit | 159 |
| 8.2. | Trends und Implikationen für die zukünftige Forschungsarbeit | 162 |
| 9. | LITERATURVERZEICHNIS | 163 |
| 10. | ANHANG..... | 170 |

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

| | |
|------------|--|
| AKW | Atomkraftwerk |
| etc..... | et cetera |
| EU | Europäische Union |
| FDA | Food and Drug Administration |
| FPÖ | Freiheitliche Partei Österreichs |
| GWA..... | Gesamtverband Kommunikationsagenturen |
| HR | Human Resource |
| HRM | Human Resource Management |
| IS..... | Terrormiliz „Islamischer Staat“ |
| KMU..... | Klein- und Mittelunternehmen |
| KU | Kategorie Unternehmen |
| KY..... | Kategorie Generation Y |
| ÖVP | Österreichische Volkspartei |
| PWC | PricewaterhouseCoopers |
| rd. | rund |
| SPÖ..... | Sozialdemokratische Partei Österreichs |
| UdSSR..... | Union der sozialistischen Sowjetrepubliken |
| US | United States |
| USA | United States of America |
| vs..... | versus |
| WHO..... | World Health Organization |
| Xer..... | Generation X |
| Yer..... | Generation Y |
| z.B. | zum Beispiel |

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

| | |
|--|-----|
| Abbildung 1: Einteilung der Generationen Österreichs ab 1945..... | 29 |
| Abbildung 2: Generationenverteilung in Österreich 2015 | 30 |
| Abbildung 3: Die Hauptaufgabenfelder des HRM..... | 73 |
| Abbildung 4: Verbindung von Theorie und Empirie | 84 |
| Abbildung 5: KU1 Traditionelle Werte des Unternehmens | 99 |
| Abbildung 6: KU2 Erleben traditioneller Werte im beruflichen Alltag | 100 |
| Abbildung 7: KU3 Wichtigkeit der traditionellen Werte für Generation Y | 101 |
| Abbildung 8: KY1 Wichtige traditionelle Werte für Generation Y | 102 |
| Abbildung 9: KY2 Charakteristika der Generation Y..... | 106 |
| Abbildung 10: KU4 Charakteristika der Generation Y aus Unternehmenssicht | 108 |
| Abbildung 11: Die wichtigsten Kriterien bei der Wahl des Arbeitgebers für Studenten | 111 |
| Abbildung 12: KY3 Arbeitsansprüche der Generation Y..... | 112 |
| Abbildung 13: KY4 Quelle des Unternehmenserfolges | 115 |
| Abbildung 14: KU6 Quelle des Unternehmenserfolges aus Unternehmenssicht | 116 |
| Abbildung 15: KY5 Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens..... | 117 |
| Abbildung 16: KU7 Verantwortungsbewusstsein aus Unternehmenssicht | 118 |
| Abbildung 17: KY6 Unterschied zwischen den Generationen | 120 |
| Abbildung 18: KU8 Unterschied zwischen den Generationen aus Unternehmenssicht | 121 |
| Abbildung 19: KU11 Facetten eines Generationen-Managements..... | 123 |
| Abbildung 20: KU9 HR-Maßnahmen im Recruiting der Generation Y aus Unternehmenssicht | 124 |
| Abbildung 21: KU10 HR-Maßnahmen für Motivation und Bindung der Generation Y aus Unternehmenssicht | 126 |
| Abbildung 22: KU5 Arbeitsansprüche der Generation Y aus Unternehmenssicht | 131 |
| Abbildung 23: KY7 benützte HR-Maßnahmen des Recruitings | 133 |
| Abbildung 24: KY8 geschätzte HR-Maßnahmen Motivation und Bindung..... | 135 |
| Abbildung 25: KY9 Verbesserungspotenziale aus Sicht der Generation Y..... | 140 |

TABELLENVERZEICHNIS

| | |
|---|-----|
| Tabelle 1: Zusammenfassender Überblick generationsspezifischer Werte und Ansprüche | 56 |
| Tabelle 2: Ausgewählte Traditionsverständnisse im Überblick..... | 70 |
| Tabelle 3: Factsheet Unternehmensauswahl | 95 |
| Tabelle 4: Interviewplan | 96 |
| Tabelle 5: Übersicht der Kategorien..... | 98 |
| Tabelle 6: KU1 Traditionelle Werte des Unternehmens | 100 |
| Tabelle 7: KU2 Erleben traditioneller Werte im beruflichen Alltag | 101 |
| Tabelle 8: KU3 Wichtigkeit der traditionellen Werte für Generation Y | 102 |
| Tabelle 9: KY1 Wichtige traditionelle Werte für Generation Y | 103 |
| Tabelle 10: KY2 Charakteristika der Generation Y..... | 105 |
| Tabelle 11: KU4 Charakteristika der Generation Y aus Unternehmenssicht | 107 |
| Tabelle 12: Charakteristika der Generation Y Literatur vs. Empirie..... | 110 |
| Tabelle 13: KY3 Arbeitsansprüche der Generation Y..... | 113 |
| Tabelle 14: KY4 Quelle des Unternehmenserfolges..... | 116 |
| Tabelle 15: KU6 Quelle des Unternehmenserfolges aus Unternehmenssicht | 117 |
| Tabelle 16: KY5 Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens | 118 |
| Tabelle 17: KU7 Verantwortungsbewusstsein aus Unternehmenssicht..... | 119 |
| Tabelle 18: KY6 Unterschied zwischen den Generationen | 120 |
| Tabelle 19: KU8 Unterschied zwischen den Generationen aus Unternehmenssicht.... | 122 |
| Tabelle 20: KU11 Facetten eines Generationen-Managements..... | 123 |
| Tabelle 21: KU9 HR-Maßnahmen im Recruiting der Generation Y aus Unternehmenssicht..... | 125 |
| Tabelle 22: KU10 HR-Maßnahmen für Motivation und Bindung der Generation Y aus Unternehmenssicht..... | 127 |
| Tabelle 23: KU5 Arbeitsansprüche der Generation Y aus Unternehmenssicht | 130 |
| Tabelle 24: Vergleich der Ansprüche Yer vs. Unternehmen..... | 132 |
| Tabelle 25: KY7 benützte HR-Maßnahmen des Recruitings | 133 |
| Tabelle 26: KY8 geschätzte HR-Maßnahmen Motivation und Bindung..... | 134 |
| Tabelle 27: Vergleich Recruiting Yer vs. Unternehmen..... | 136 |
| Tabelle 28: Vergleich Motivation & Bindung Yer vs. Unternehmen | 137 |
| Tabelle 29: KY9 Verbesserungspotenziale aus Sicht der Generation Y..... | 141 |
| Tabelle 30: Entwicklungsprozess HR-Maßnahmenkatalog | 145 |

EXECUTIVE SUMMARY

Die heutige Zeit ist eine dynamische und volatile. Der demographische Wandel führt nicht nur zu einer Veränderung der Altersstrukturen, sondern vor allem zu einer allgemeinen Verknappung des Erwerbskräftepotenzials, die Globalisierung zur internationalen Konkurrenz auf den Faktormärkten und der rasante technologische Fortschritt zu einer sich stark verändernden Arbeitswelt.

Unternehmen werden vor die Herausforderung gestellt, geeignete Maßnahmen zu finden, um im „War for Talents“ erfolgreich zu sein und qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen, zu motivieren und zu binden. In diesem Zusammenhang ist der Begriff des Generationen-Managements prägend, wonach auf die Bedürfnisse aller Mitarbeiter aller Generationen individuell eingegangen werden soll, um ein Arbeitsumfeld zu schaffen, in dem jeder Einzelne bereit ist, sein Bestmöglichstes zum Unternehmenserfolg beizutragen. Besondere Beachtung sollten dabei die jüngeren Generationen erfahren, denn diese sind für den zukünftigen wirtschaftlichen Erfolg und somit für den Fortbestand des Unternehmens verantwortlich. Der Fokus der vorliegenden Master's Thesis richtet sich daher auf 1980-2000 Geborene, der Generation Y, welche von anderen Generationen massiv abweichende Charakteristika und Ansprüche haben soll.

90% der österreichischen Unternehmen sind Familienbetriebe, 99,6% KMUs. Die Wahrung der traditionellen Werte wird als wichtigster strategischer Erfolgsfaktor gesehen. Jedoch wird in der Literatur betont, dass diese traditionelle Unternehmenskultur nicht mit dem Wertesystem der Generation Y kompatibel ist. Dies würde bedeuten, dass sich der Großteil der österreichischen Unternehmenslandschaft vor dem Problem des Fachkräftemangels wiederfindet und möglicherweise deren Fortbestand gefährdet sein könnte.

Dennoch zeigen Studien, wie beispielsweise Trendence oder Great Place to Work, dass einige traditionelle österreichische Unternehmen der bevorzugte Arbeitgeber der Generation Y sind. Ziel dieser Master's Thesis ist die Analyse, wie diese erfolgreichen traditionellen österreichischen Unternehmen ihr HRM gestalten, um die differenzierte Erwartungshaltung der Generation Y mit den Werten der langjährigen Tradition in Einklang zu bringen.

Hierfür wurde in einem ersten Schritt eine Recherche der aktuellen, einschlägigen Literatur vorgenommen und die Charakteristika, Wertesysteme und Arbeitsanforderungen der verschiedensten Generationen, zur Begründung der Notwendigkeit des Generationen-Managements als festen Bestandteil des strategischen HRM, erarbeitet. Trotz einiger Übereinstimmungen kristallisierte sich doch ein sehr facettenreiches Bild des Idealtypus Generation Y heraus. Aus diesem Grund wurden intergenerationale Konfliktpotenziale sowie Ansätze zu deren Optimierung beleuchtet, welche vorrangig die Einstellung zur Arbeit, die Einstellung zu Änderungen, die Kommunikation und das Feedbackverhalten betrafen.

Zur genaueren Abgrenzung des Forschungsrahmens, traditionelle österreichische Unternehmen, erfolgte anschließend eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Traditionsverständnis ausgewählter Disziplinen. Da sich dieses jedoch sehr vielseitig präsentierte, wurde auf deren Basis eine eigene in dieser Master's Thesis angewandte Definition für Tradition formuliert.

Zur Komplettierung des theoretischen Rahmens wurden in einem nächsten Schritt die Ziele und Aufgaben des HRM, gegliedert in strategisches und operatives HRM, beleuchtet. Um auch hier wieder den Fokus auf Generation Y zu lenken, wurden die aus deren Facettenreichtum entstehenden Herausforderungen an relevante Teilgebiete des operativen HRM, Recruiting sowie Motivation und Bindung, analysiert. Um Mitarbeiter der Generation Y zu gewinnen, wurde aus literarischer Sicht die Pflege eines transparenten, authentischen Unternehmensauftrittes, die Anwendung moderner Rekrutierungskanäle und die Möglichkeit, persönliche Eindrücke zu gewinnen, als primär erachtet. Weiters ging aus der Literaturrecherche hervor, dass Weiterbildung und individuelle Förderung die stärksten Motivatoren der Generation Y sind, aber auch Autonomie, Verantwortung, Anerkennung, Wertschätzung, Zugehörigkeit, Work-Life-Balance und eine moderne Arbeitsausstattung positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben.

Die Zielsetzung soll mittels empirischer Beantwortung der folgenden Forschungsfragen erfüllt werden, wobei die erste die forschungsleitende Frage darstellt.

- Wie kann es traditionellen österreichischen Unternehmen gelingen durch den Einsatz generationsspezifischer HR-Maßnahmen die Generation Y zu begeistern?
- Welche Bedeutung haben traditionelle Werte für die Zusammenarbeit mit der Generation Y?
- Inwiefern können literarisch identifizierte Wertesysteme und Arbeitsansprüche der Generation Y in traditionellen österreichischen Unternehmen verifiziert werden?
- Welche konkreten auf die Generation Y abgestimmten HR-Maßnahmen setzen traditionelle österreichische Unternehmen ein?

Methodologisch wurde auf die qualitative Sozialforschung zurückgegriffen und als Datenerhebungsinstrument das problemzentrierte Interview, als Datenauswertungsinstrument die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring gewählt. Die Kooperationspartner sind drei traditionelle österreichische Unternehmen, welche als bevorzugter Arbeitgeber im Graduate Barometer 2015 des Trendence-Institutes genannt werden, vor dem zweiten Weltkrieg in Österreich gegründet wurden und deren Anteilsmehrheit derzeit in österreichischer Hand liegt. Die durchgeführte Studie nimmt einen vergleichenden Blickwinkel ein. Es wurden sechs HR-Manager und Linien-/ Projektverantwortliche als Vertreter der Unternehmen und sechs Angestellte mit Geburtsjahrgängen zwischen 1980 und 2000 als Mitglieder der Generation Y befragt. Die qualitativ gewonnenen Erkenntnisse wurden im Anschluss quantitativ aufbereitet, einerseits, um eine klarere Darstellung zu ermöglichen, andererseits, um die Signifikanz der Antworten messbar zu machen. Das Thema wurde in vier Bereiche gesplittet, Tradition, Charakteristika und Arbeitsansprüche der Generation Y, generationsspezifisch abgestimmte HR-Maßnahmen sowie Verständnis und Begeisterung der Generation Y.

Die empirische Forschung brachte das Ergebnis, dass es multiple Übereinstimmungen zwischen den Wünschen, Ansichten und dem Erlebten der befragten Generation Y und der Erfahrung sowie Einschätzung der Unternehmensvertreter gibt. Besonders prägnant waren die vergleichenden Ergebnisse der Charakteristika, Arbeitsansprüche und geschätzten HR-Maßnahmen.

Die traditionellen Werte der untersuchten Unternehmen betreffend, wurden einige Parallelen zu dem Wertesystem der befragten Yer gefunden. Diese Überschneidungen machten deutlich, dass das aktive Leben der traditionellen Unternehmenswerte sowie deren Beständigkeit das Bedürfnis der Generation Y nach Zugehörigkeit und einem familiären Umfeld, Sicherheit und Stabilität bzw. Kontinuität befriedigt und somit von ihnen als bedeutsam empfunden werden.

Zusammenfassend kann auf Grundlage der Ergebnisse der Studie festgehalten werden, dass die befragten traditionellen österreichischen Unternehmen die differenzierten Wertesysteme und Ansprüche der Generation Y verstanden, sich mit ihnen auseinander gesetzt und geeignete HR-Maßnahmen entwickelt bzw. zur Verfügung haben, aber trotzdem ihre traditionellen Werte als festen Bestandteil der Unternehmenskultur hochhalten und leben. Die Verbindung von Tradition und Moderne führt diese Unternehmen zum Erfolg.

Weiters erfolgte eine Validierung der verwendeten Literatur, da diese größtenteils aus dem amerikanischen, englischen und deutschen Raum stammt und eine Übereinstimmung mit der österreichischen Kultur nicht per se angenommen werden kann. Hier brachte die empirische Forschung zu Tage, dass das Wertesystem der österreichischen Generation Y keine maßgeblichen Divergenzen zur internationalen Literatur aufweist und somit deren Generalisierbarkeit bestätigt werden kann.

Eines der überraschendsten Erkenntnisse der Befragungen war die starke Tendenz in Richtung eines Generationen-Management, obwohl die befragten Unternehmen es nicht als solches titulierte oder gar aktiv entwickelten. Die Generationenforschung schafft zwar ein grundlegendes Bewusstsein für die möglichen Unterschiede zwischen den Generationen, aber erst durch das individuelle Eingehen auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter jeder Generation entsteht ein tiefgreifendes Verständnis, auf dessen Grundlage ein Arbeitsumfeld entwickelt werden kann, in dem jeder Einzelne bereit ist, sein Bestmögliches zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele beizutragen. Dies stellt die Quintessenz des Generationen-Managements dar. Eben dieses individuelle Eingehen wurde von allen Unternehmen als essentielle Führungsaufgabe kommuniziert.

Die sich aus der vorliegenden Master's Thesis ergebenden maßgeblichen Erkenntnisse sind:

- Die traditionelle österreichische Unternehmenskultur weist Merkmale auf, welche von der österreichischen Generation Y besonders geschätzt werden. Durch die Besinnung auf und die aktive Nutzung dieser Stärken in Kombination mit Offenheit und Flexibilität gegenüber modernen, sich ändernden Rahmenbedingungen der Arbeitsumwelt kann es traditionellen österreichischen Unternehmen gelingen, die Generation Y zu begeistern.
- Erfolgreiche traditionelle österreichische Unternehmen haben sich mit den Wünschen und Erwartungen der Generation Y auseinandergesetzt und bieten eine Vielzahl an HR-Maßnahmen an, welche deren spezifischen Bedürfnisse befriedigen.
- Die Wichtigkeit eines individuellen, auf die Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters aller Generationen eingehenden Führungsstils wurde zu 100% bestätigt. Dies stellt die Quintessenz des Generationen-Managements dar, woraus Tendenzen in Richtung dessen Etablierung und aktiven Umsetzung in Österreich ableitbar sind.

1. EINLEITUNG

„Tradition ist Bewahrung des Feuers und nicht Anbetung der Asche.“

Gustav Mahler (1860 - 1911)

österreichischer Dirigent und Komponist

1.1. HINTERGRUND DER THEMENSTELLUNG

Blickt man heutzutage in die Arbeitnehmerlandschaft unterschiedlichster Unternehmen erkennt man, dass mehrere Generationen miteinander arbeiten. Die soziale Interaktion ist dabei herausfordernder als in früheren Zeiten, da nicht nur zwei, sondern drei oder gar vier Generationen aufeinander treffen können. Ungleiche Einstellungen zwischen den Generationen sind natürlich kein neues Phänomen, jedoch haben sich die Rahmenbedingungen der Umwelt erheblich verändert. Hauptverantwortlich für diese Generations- und Erwartungsvielfalt sind vor allem drei Faktoren, nämlich der Wandel in der Gesellschaft, der Wandel in der Wirtschaft und der technologische Fortschritt,¹ welche durch wechselseitige Beeinflussung laufend unsere Umwelt verändern.²

Der gesellschaftliche Wandel ist bereits viel diskutiert. Sinkende Geburtsraten sowie steigende Lebenserwartung durch bessere medizinische Versorgung führen zu einer Veränderung der gesellschaftlichen Altersstrukturen und einer allgemeinen Verknappung des Erwerbskräftepotenzials, dem so genannten „demographischen Wandel“.³ Ein vom österreichischen Bundesministerium für Familie und Jugend beauftragter Bericht zu diesem Thema prognostiziert bis 2025 zwar keinen Bevölkerungsrückgang, jedoch eine massive Veränderung der Altersstruktur.⁴ Kombiniert man diese Prognose mit dem durchschnittlichen Pensionsantrittsalter in Österreich, welches bei Vollendung des 65. Lebensjahres liegt,⁵ sowie der Annahme, dass der durchschnittliche Berufseinstieg im Alter von 20 Jahren erfolgt, können derzeit im Jahr 2016 in einem Unternehmen Mitarbeiter mit Geburtsjahren zwischen 1951 und 1996 beschäftigt sein. Die Mitglieder diverser Generationen am Arbeitsplatz wurden durch ver-

¹ Vgl. (Stock-Homburg, 2013, S. 603f), (Bernardin & Russell, 2013, S. 13), (Rimser, 2014, S. 1)

² Vgl. (Burke & Ng, 2006, S. 87)

³ Vgl. (Schipfer, 2005, S. 3), Abfragedatum 11.02.2016 (Rimser, 2014, S. 3), (Burke & Ng, 2006, S. 87)

⁴ Vgl. (Schipfer, 2005, S. 4), Abfragedatum 11.02.2016

⁵ Vgl. (Pensionsversicherungsanstalt, 2016), Abfragedatum 11.02.2016

schiedenste historische Ereignisse geprägt und haben dadurch auch unterschiedliche Wertesysteme und Anforderungen entwickelt.⁶ Besonders der Generation der zwischen 1980 und 2000 Geborenen,⁷ der Generation Y, werden von den anderen Generationen abweichende Verhaltensweisen und Ansprüche nachgesagt.⁸ Eine weitere aktuelle Herausforderung des gesellschaftlichen Wandels stellt der Flüchtlingsstrom nach Europa seit 2015 dar. Immigranten haben das Potenzial dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken, was Erfahrungen der Vergangenheit zeigen. Unternehmen müssen hierfür eine Kultur schaffen, in der Respekt und Toleranz für Diversity zu den Leitbildern zählen.⁹ Soziales Engagement und Gleichberechtigung aller Mitarbeiter im Unternehmen werden überdies verstärkt von der Generation Y gefordert.¹⁰ In jedem Falle werden die Mitarbeiter immer heterogener und das Management dieser Unterschiede immer anspruchsvoller.

Der ökonomische Wandel, stark geprägt durch die Wirtschafts- und Finanzkrise der vergangenen Jahre, führt durch die Globalisierung und Internationalisierung zu einer fundamentalen Veränderung von Angebot und Nachfrage und somit zu einer erhöhten globalen Konkurrenz auf den Faktormärkten,¹¹ daher dem Realgüter-, Arbeits- und Kapitalmarkt. Besonders der Arbeitsmarkt für qualifizierte Fachkräfte hat sich stark verändert und aufgrund des Angebotsdefizits wird oft von einem „War for Talents“ gesprochen.¹² Erstmals 1997 verwendet und ursprünglich geprägt wurde der Begriff durch eine Studie der internationalen Unternehmensberatung McKinsey, in dem smarte, motivierte, technikaffine und flexible Geschäftsleute als wichtigste Unternehmensressource der nächsten 20 Jahre gesehen werden.¹³ „*Today, many managers have become passive job seekers; they have their antennae up all the time for other possibilities.*“¹⁴ Möglichkeiten können sich viele eröffnen, besonders innerhalb der EU durch die Grundfreiheit des freien Personenverkehrs sowie der Möglichkeit des Online-Headhunting. Globalisierung und Internationalisierung führen also einerseits dazu, dass talentierte Arbeitskräfte grenzüberschreitend gesucht

⁶ Vgl. (Sparrow, 2000, S. 206f), (Klaffke, 2011, S. 6)

⁷ In der Literatur finden sich unterschiedliche Zeitspannen der End- und Anfangsjahre der Generationen. Diese Arbeit folgt dabei der eigenen Erhebung nach Kapitel 2.1.

⁸ Vgl. (Klaffke, 2011, S. 4), (Sparrow, 2000, S. 203, 208), (Bernardin & Russell, 2013, S. 18), (Burke & Ng, 2006, S. 86)

⁹ Vgl. (Burke & Ng, 2006, S. 87), (Klaffke, 2014, S. 8)

¹⁰ Vgl. (Burke & Ng, 2006, S. 89), (Bernardin & Russell, 2013, S. 19)

¹¹ Vgl. (Rimser, 2014, S. 6)

¹² Vgl. (Burke & Ng, 2006, S. 87)

¹³ Vgl. (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001, S. 1)

¹⁴ (Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001, S. 6)

und eingesetzt, andererseits aber diese auch von jedem anderen Unternehmen auf der Welt abgeworben werden können.¹⁵ Bereits am Anfang des zweiten Jahrtausends bestätigten Studien den weltweiten Trend des vermehrten Arbeitgeberwechsels.¹⁶

Der technologische Wandel ist der wohl am schnellsten voranschreitende und für Generationen, welche ohne die digitale Welt aufwuchsen, auch der herausforderndste.¹⁷ Standortunabhängige Vernetzung durch Cloud Computing, virtuelle Arbeitsräume oder Social Media Plattformen als einer der wichtigsten Kommunikationskanäle waren Ende des letzten Jahrtausends wahrscheinlich undenkbar. Eines der vorherrschenden unternehmerischen Ziele ist die Minimierung der Produktionskosten bzw. die optimale Allokation begrenzter Ressourcen. Der technologische Fortschritt ermöglicht eine effiziente und effektive Kombination aus Humankapital und Technologie zur Steigerung der unternehmerischen Produktivität.¹⁸ Von den Mitarbeitern wird erwartet, dass sie mit diesen Entwicklungen mitwachsen.¹⁹ Sparrow (2000) untersucht in seinem Artikel neue Formen des Arbeitslebens, wie virtuelle Teams, Teleworking oder Projektorganisationen, erst möglich gemacht durch den technologischen Fortschritt. Er kommt zu der Erkenntnis, dass der aktuelle Wandel kontinuierlich und unendlich ist und es naiv wäre zu denken, dass alte Verhaltensweisen und -strukturen am Arbeitsplatz in dieser neuen Umwelt Bestand hätten.²⁰

90% der österreichischen Unternehmen sind Familienbetriebe lt. EU-Definition,²¹ wobei die Spannweite von Einzelunternehmen, wie z.B. einigen Steuerberatungskanzleien oder Bio-Bauernhöfen, bis hin zu international tätigen Konzernen, wie beispielsweise der Rosenbauer International AG oder der Grazer Wechselseitigen Versicherung AG, reicht. Beruf und Privatleben gehen Hand in Hand und persönliches, soziales Engagement sowie die Tradition dieser Unternehmen sind fester Bestandteil der Unternehmenskultur. Rund ein Viertel dieser Unternehmen existiert seit über 50 Jahren, 30-jähriges Bestehen feierten rd. 43%. Das Management liegt dabei meist in der Hand der Generation 45+.²² Als wichtigster strategischer Erfolgsfaktor österrei-

¹⁵ Vgl. (Burke & Ng, 2006, S. 91f)

¹⁶ Vgl. (Capelli, 1999), (Burke & Ng, 2006, S. 89)

¹⁷ Vgl. (Schmidt, et al., 2011, S. 523)

¹⁸ Vgl. (Bernardin & Russell, 2013, S. 15)

¹⁹ Vgl. (Burke & Ng, 2006, S. 90)

²⁰ Vgl. (Sparrow, 2000, S. 206), auch (Jorgensen, 2003, S. 47)

²¹ Vgl. (Neubauer & Zoder, 2014, S. 5)

²² Vgl. (Haushofer, 2013, S. 13)

chischer Familienbetriebe wird die Wahrung der seit Generationen vermittelten Werte und Traditionen gesehen,²³ weshalb die zugrundeliegende Strategie als „*Fortführen des Bewährten*“²⁴ definiert werden kann. Jedoch auch nicht in Familienhand liegende Unternehmen, wie beispielsweise die Post AG, sehen in ihren traditionsreichen Wurzeln und Wertfundamenten Wettbewerbsvorteile.²⁵

Jedes Unternehmen, abgesehen vom Einmannbetrieb, braucht für die Erledigung seiner Agenden Mitarbeiter. Die personelle Organisation, Steuerung der sozialen Interaktion innerhalb des Unternehmens sowie die optimale Allokation von Humanressourcen zur Erreichung gemeinsamer Ziele ist Aufgabe des Personalmanagements oder Human Resource Managements.²⁶ Der kontinuierliche Wandel der Unternehmensumwelt führte dazu, dass sich auch das HRM stetig weiterentwickelt hat. War ihm zuerst lediglich die Aufgabe zugeteilt, rechtliche Personalagenden als rein operativ tätiges Geschäftsfeld eines Unternehmens abzuwickeln, befasste es sich Mitte der 80er Jahre bereits mit Beiträgen zur Verwirklichung der Unternehmensstrategie.²⁷ Anders ausgedrückt entwickelte sich die klassische, hierarchisch untergeordnete und für Kostenminimierung zuständige Personalabteilung, in der Humankapital als Cost Unit verstanden wurde, zu einem integrierten, eigenverantwortlichen, strategischen Partner der Unternehmensführung und des Linienmanagements,²⁸ wo das Wissen und das Engagement der Mitarbeiter als treibender Faktor des Unternehmenserfolges gesehen werden²⁹ und deren optimaler Einsatz sowie Förderung im Mittelpunkt stehen.

1.2. PROBLEMSTELLUNG UND FORSCHUNGSFRAGEN DER MASTER'S THESIS

Die im vorherigen Kapitel beschriebenen Herausforderungen dieser heutigen dynamischen Zeit und der Ausblick eines stetigen weiteren Wandels, stellen Unternehmen vor die Aufgabe, geeignete Maßnahmen zu entwickeln bzw. anzuwenden, um in dieser Umwelt wettbewerbsfähig zu bleiben. Die Bedeutung qualifizierter, motivierter und innovativer Mitarbeiter als nachhaltiger strategischer Erfolgsfaktor³⁰ wird zwar von den meisten Unternehmen nach außen postuliert, was beispielsweise in den un-

²³ Vgl. (Haushofer, 2013, S. 3ff)

²⁴ (Haushofer, 2013, S. 11)

²⁵ Vgl. (Post AG Pressemeldung, 2000), Abfragedatum 13.02.2016

²⁶ Vgl. (Pifko & Züger, 2007, S. 14)

²⁷ Vgl. (Ricardo de Souza Freitas, Jabbour, & Santos, 2011, S. 226f), (Jorgensen, 2003, S. 47)

²⁸ Vgl. (Ricardo de Souza Freitas, Jabbour, & Santos, 2011, S. 230f)

²⁹ Vgl. (Bernardin & Russell, 2013, S. 21), (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 272)

³⁰ Vgl. (Klaffke, 2011, S. 5), (Jorgensen, 2003, S. 47)

ternehemerischen Leitbildern diverser Homepages veröffentlicht wird, ob jedoch der Aspekt, dass Mitarbeiter als Angehörige verschiedener Generationen unterschiedliche Werte und Ansprüche an das Unternehmen als Arbeitgeber stellen, realisiert wurde, bleibt zu hinterfragen.

Der demographische Wandel bringt zwei erhebliche Probleme mit sich. Einerseits die immer älter werdende Gesellschaft und somit auch Belegschaft, andererseits die allgemeine Verknappung des Erwerbskräftepotenzials aufgrund rückgängiger Geburtenzahlen, daher immer weniger junge Nachwuchskräfte. Verstärkt wird diese Problematik weiters durch die Verzögerung des Arbeitsantrittes, da junge Generationen höhere Ausbildungen anstreben.³¹ Während in den vergangenen Jahren viele Fachartikel und Studien zu den besonderen Ansprüchen der älteren Mitarbeiter, wie z.B. der betrieblichen Gesundheitsförderung, erschienen sind, scheint das längerfristige Dilemma in den Hintergrund gedrängt worden zu sein. Die jungen Generationen sind es, die in die Fußstapfen der älteren Mitarbeiter treten, an die es gilt Erfahrung und Wissen weiterzugeben und von denen der zukünftige Unternehmenserfolg abhängt! Es scheint, dass sich in den kommenden Jahren der „War for Talents“ weiter intensivieren wird, da der prognostizierte Arbeitskräftemangel dazu führt, dass Positionen der in den Ruhestand gehenden Mitarbeiter schwerer nachbesetzt werden können. Logische Konsequenz wäre der Verlust des in den älteren Mitarbeitern gebundenen Wissens und der Erfahrungen, welche, wie bereits erwähnt, maßgeblich für einen nachhaltigen Unternehmenserfolg sind. Besonderer Fokus sollte dabei auf die Integration und Interaktion mit der Generation Y gelegt werden, deren Wertesysteme und Vorstellungen eines optimalen Arbeitsumfeldes von jenen der früheren Generationen erheblich divergieren. Nach einer aktuellen Studie des Forschungsinstituts Trendence, welches jährlich die Erwartungshaltung von Universitätsabsolventen an deren Arbeitsplatz, den Graduate Barometer, veröffentlicht, ist 2015 für 80% der 6.200 Befragten in Österreich eine passende Unternehmenskultur das bestimmende Merkmal für die Wahl des optimalen Arbeitgebers. 60% würden sogar ein Jobangebot ausschlagen, sollte der Fit zwischen Unternehmen und Befragten nicht vorhanden sein. Weiters rückt die Wichtigkeit eines hohen Gehaltes immer weiter in den Hintergrund, während Sicherheit der Anstellung, Möglichkeit der persönlichen Entwicklung und eine gute Work-Life-Balance stetig an Bedeutung gewin-

³¹ Vgl. (Burke & Ng, 2006, S. 88)

nen.³² Zusammenfassend sollte die optimale Unternehmenskultur geprägt sein von einem freundschaftlichen Arbeitsklima, Flexibilität und Sicherheit.

Die österreichische Unternehmenslandschaft stellt aufgrund der hohen Anzahl an traditionsreichen (Familien-)betrieben eine Besonderheit dar. Historisch gewachsene Wertesysteme und Traditionen wollen beibehalten werden, was die Gefahr der Inflexibilität und geringeren Reaktionsfähigkeit dieser Unternehmen birgt. Wahrung des Altbewährten und fast schon Scheu vor Neuerungen scheinen jedoch im Vergleich so gar nicht zu den Wertvorstellungen der Generation Y zu passen. Dies kann in weiterer Folge dazu führen, dass diese Unternehmen aufgrund der starren Rahmenbedingungen von den jüngeren Generationen nicht in den Kreis interessanter Arbeitgeber aufgenommen werden³³ und sich zukünftig vor dem Problem des Fachkräftemangels wiederfinden. Dennoch zeigen einige Erfolgsgeschichten traditioneller österreichischer Unternehmen, wie beispielsweise der ÖBB AG oder der Erste Bank Group, dass gerade das Traditionsbewusstsein der dominante Wettbewerbsvorteil ist und für Generation Y ein entscheidendes Auswahlkriterium darstellt. Untermuert wird dies auch durch das Ranking der besten Arbeitgeber Österreichs 2015, einer Befragung der in den verschiedenen Unternehmen tätigen Mitarbeiter nach deren Arbeitszufriedenheit, wo einige traditionsreiche Unternehmen vertreten sind,³⁴ aber auch in den Ergebnissen der Trendence-Studie zur Attraktivität für Absolventen. Interessant an den Ergebnissen dieser Studien ist weiters, dass fast nur international tätige Konzerne gelistet sind. Dies lässt darauf schließen, dass für die typischen Klein- und Mittelunternehmen, die mit 99,6% den Großteil der österreichischen Unternehmenslandschaft darstellen,³⁵ dringender Handlungsbedarf zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, wenn nicht sogar des Fortbestandes, besteht.

Unternehmen müssen sich zeitnah mit den Werten und Vorstellungen der nachfolgenden Generationen auseinandersetzen und eine Unternehmenskultur schaffen, in welcher Generation Y bereit ist, Bestandteil des Unternehmens zu werden und Höchstleistungen zu bringen, ohne dabei die für die österreichische Unternehmenskultur so prägende Tradition aufzugeben. Martin Klaffke (2014) prägt in diesem Kontext den Begriff des Generationen-Managements. „*Zielsetzung dieses Management*

³² Vgl. (Trendence Institut GmbH, 2015), Abfragedatum 27.02.2016, (Ostermann, 2015), Abfragedatum 27.02.2016

³³ Vgl. (Meedia GmbH & Co KG, 2015), Abfragedatum 21.02.2016

³⁴ Vgl. (Great Place to Work Institute, 2016), Abfragedatum 17.02.2016

³⁵ Vgl. (Neubauer & Zoder, 2014, S. 3)

*Ansatzes ist es, Rahmenbedingungen derart zu schaffen, dass alle Altersgruppen im Unternehmen fähig und bereit sind, ihren vollen Einsatz zu leisten.“*³⁶ Dies impliziert eine differenziertere Betrachtung der Mitarbeiter und ihrer Bedürfnisse, sowie das Verständnis der Pluralität der Werte und Einstellungen seitens der Unternehmen.

Die Entwicklung und Anwendung geeigneter Instrumente zur langfristigen Vorbeugung des beschriebenen drohenden Engpasses an qualifizierten und motivierten Nachwuchskräften fällt in den Zuständigkeitsbereich des Human Resource Managements. Als strategischer Partner der Unternehmensführung in solch turbulenten Zeiten sollten daher generationsspezifisch ausgerichtete HR-Maßnahmen gesetzt werden, um im Sinne des Generationen-Managements jedem Mitarbeiter die für ihn optimalen Rahmenbedingungen am Arbeitsplatz zu schaffen.

Ziel der vorliegenden Master's Thesis ist die Untersuchung, wie erfolgreiche traditionensbewusste österreichische Unternehmen ihr HRM gestalten, um die differenzierte Erwartungshaltung der Generation Y mit den Werten langjähriger Tradition in Einklang zu bringen und somit anderen Unternehmen vorgezogen werden.

Daraus ergibt sich für die vorliegende Arbeit nachfolgende leitende Forschungsfrage:

WIE KANN ES TRADITIONELLEN ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMEN GELINGEN DURCH DEN EINSATZ GENERATIONSSPEZIFISCHER HR-MAßNAHMEN DIE GENERATION Y ZU BEGEISTERN?

sowie Subfragen:

- Welche Bedeutung haben traditionelle Werte für die Zusammenarbeit mit der Generation Y?
- Inwiefern können literarisch identifizierte Wertesysteme und Arbeitsansprüche der Generation Y in traditionellen österreichischen Unternehmen verifiziert werden?
- Welche konkreten auf die Generation Y abgestimmten HR-Maßnahmen setzen traditionelle österreichische Unternehmen ein?

³⁶ (Klaffke, 2014, S. 7)

Um die praktische Umsetzung der Forschungsergebnisse zu erleichtern, werden diese in Form eines Maßnahmenkataloges präsentiert, welcher die Ableitung von Handlungsempfehlungen zur Unterstützung weiterer HR-Abteilungen traditioneller österreichischer Unternehmen im Umgang mit der Generation Y enthält.

1.3. AUFBAU DER ARBEIT

Am Beginn der Arbeit soll die Notwendigkeit eines Generationen-Managements als fester Bestandteil des Human Resource Managements erläutert werden. Begriffsdefinitionen und eine österreichspezifische Abgrenzung der Generationen leiten das Kapitel ein. Anschließend wird ein Grundverständnis für die unterschiedlichen Anforderungen der verschiedenen Generationen geschaffen, indem deren historische Entwicklung und prägenden Ereignisse sowie die damit einhergehenden Charakteristika und Grundwerte analysiert werden. Darauf folgend werden die Ansprüche der verschiedenen Generationen an den Arbeitgeber beleuchtet. Im Mittelpunkt der Untersuchung steht dabei die Generation Y, da deren Einstellung und Verhaltensweisen enorme Unterschiede zu den anderen Generationen aufweisen sollen. Aus diesem Grund werden als Abschluss des ersten theoretischen Kapitels mögliche Konfliktpotenziale der Yer in der Interaktion mit anderen Generationen erörtert und in der Literatur empfohlene Ansätze und Instrumente zur Optimierung des Generationen-Managements eines Unternehmens erhoben.

Das nachfolgende Kapitel beschäftigt sich mit der, die österreichische Unternehmenskultur so prägenden, Tradition als Rahmenbedingung des Forschungsgegenstandes. Zuerst wird das Traditionsverständnis drei ausgewählter Disziplinen, der Etymologie, der Philosophie und der Soziologie präsentiert. Das sich daraus ergebende vielschichtige Verständnis von Tradition führt zur Notwendigkeit einer abgegrenzten Definition im Sinne dieser Master's Thesis, welche auf Basis der beleuchteten Wissenschaften formuliert wird.

Der dritte Theorieblock geht genauer auf das Human Resource Management ein, da die Arbeit am Mitarbeiter bzw. mit Mitarbeiterbedürfnissen in dessen Zuständigkeitsbereich fällt. Zunächst werden verwendeten Begriffe definiert, um dann die Ziele und Aufgaben des HRM, gegliedert in strategisches und operatives HRM, im Detail zu beleuchten. Da der Fokus dieser Arbeit auf der Generation Y liegt, werden abschließend die Herausforderungen an das HRM in den derzeit relevanten Phasen des Kontaktes mit einem Unternehmen identifiziert.

Ab Kapitel fünf folgt der empirische Teil. Nach einer kurzen Darstellung der unterschiedlichen Methoden der Sozialforschung, wird die Entscheidung für die Art der Methodologie sowie der Instrumente der Datenerhebung und -auswertung getroffen und begründet. Weiters wird dargelegt, wie die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Arbeit gewährleistet wird. Anschließend wird die Logik des Forschungsprozesses erläutert und Hypothesen sowie Leitfäden präsentiert. Zuletzt werden die Kooperationspartner der empirischen Studie genannt und deren Auswahlkriterien dargelegt.

In Kapitel sechs werden schließlich die Forschungsergebnisse präsentiert und die Forschungsfragen beantwortet, gegliedert in vier Themenbereiche, womit eine systematische, klare und transparente Darstellung gewährleistet werden soll.

Im folgenden Kapitel sieben wird anhand der empirischen Ergebnisse ein HR-Maßnahmenkatalog entwickelt, welcher Empfehlungen für die Zusammenarbeit und Motivation der Generation Y beinhaltet. Auch hebt dieses Kapitel die im Zuge des Forschungsprozesses festgestellten Stärken der österreichischen Unternehmenskultur im Umgang mit der Generation Y hervor.

Das letzte Kapitel bietet eine kompakte Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse und die Beantwortung der Zielsetzung der vorliegenden Arbeit. Die Master's Thesis schließt mit einem kurzen Blick auf aktuelle Trends sowie Implikationen für weiteren Forschungsbedarf auf diesem Gebiet.

1.4. METHODISCHE VORGEHENSWEISE

Die vorliegende Master's Thesis beschäftigt sich mit dem kontextbezogenen, menschlichen sozialen Verhalten innerhalb eines abgesteckten Forschungsrahmens. Zu Beginn werden daher die Rahmenbedingungen der Forschung theoretisch erörtert, um einerseits die erkannte forschungsrelevante Problematik sowie das Erkenntnisziel genauer darzulegen und andererseits ein einheitliches Begriffsverständnis als Kommunikationsbasis innerhalb des Forschungsprozesses zu schaffen. Kapitel zwei bis vier behandelt die verwendeten Primärbegriffe Generation, Tradition und HRM.

Der Forschungsgegenstand ist das menschliche soziale Verhalten. Im Forschungsprozess werden Kontextbezogenheit, Detailtiefe und Flexibilität als primär erachtet. Diesen Ansprüchen genügen quantitative Daten nur unzureichend, weshalb auf die qualitative Sozialforschung zurückgegriffen wird.

Als Instrument der Datenerhebung wird das problemzentrierte Interview gewählt, da dessen Anwendung vor allem bei theoriegeleiteter Forschung mit dem Ziel der Vergleichbarkeit der, auf ein bestimmtes reales Problem fokussierten Ergebnisse empfohlen wird. Vorab aufgestellte Hypothesen werden in einzelne Fragestellungen heruntergebrochen, welche die Leitfäden repräsentieren. Da das Forschungsproblem aus einer vergleichenden Sichtweise beleuchtet werden soll, wird jeweils ein Leitfaden für die Vertreter der Generation Y und jener der Unternehmen entwickelt. Die Befragungen finden in drei von zehn, die festgelegten Auswahlkriterien erfüllenden, traditionellen österreichischen Unternehmen statt. Insgesamt werden 12 Interviews durchgeführt.

Das gewonnene Datenmaterial wird im Anschluss mittels qualitativer Inhaltsanalyse nach Mayring ausgewertet und jeweils ein Kategoriensystem für die Generation Y (KY1 bis KY9) und eines für die Unternehmensvertreter (KU1 bis KU11) als Grundlage der Interpretation entwickelt. Zur besseren Darstellung und Erhebung eines Signifikanzniveaus werden die qualitativ gewonnenen Ergebnisse quantitativ aufbereitet, gegenüber gestellt und als Basis zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen.

Die sich aus der empirischen Forschung ergebenden maßgeblichen Erkenntnisse fließen dann zu guter Letzt in die Formulierung eines HR-Maßnahmenkataloges für traditionelle österreichische Unternehmen zur Begeisterung der Generation Y ein, welchem eine Triangulation von insgesamt sechs Kategorien zu Grunde liegt.

Die genaue Dokumentation des Forschungsprozesses, die Darlegung der Argumente für die Auswahl der Instrumente der Datenerhebung und -auswertung sowie die doppelte Datensicherung sollen die intersubjektive Nachvollziehbarkeit der Forschungsergebnisse der vorliegenden Master's Thesis gewährleisten.

HINWEIS ZUR SPRACHLICHEN GLEICHBEHANDLUNG

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wurde in dieser Arbeit bei personenbezogenen Begriffen in der Regel nur die männliche (weil kürzere) Form verwendet. Dies ist jedoch geschlechterneutral zu verstehen und bezieht sich, sofern nicht anders angegeben, auf Männer und Frauen gleichermaßen.

2. GENERATIONEN-MANAGEMENT

*„Packen wir es an,
mit dem Realismus der Generation Z,
dem Leistungsstreben der Generation Y,
der natürlichen Skepsis der Generation X
und den Träumen der Babyboomer.“³⁷*

Dieses Kapitel hat zum Ziel, ein Verständnis für die Grundlagen und Ausprägungen der Diversität der Generationen zu entwickeln sowie die Notwendigkeit eines Generationen-Managements als fester Bestandteil des HRM aufzuzeigen. Hierfür werden zu Beginn die verwendeten Begrifflichkeiten definiert sowie eine Abgrenzung der Generationen auf Basis österreichischer Daten gezogen. Nachfolgend wird auf die einzelnen Generationen der Nachkriegszeit im Detail eingegangen und deren prägende nationale und internationale Ereignisse, die daraus resultierenden Wertesysteme sowie die unterschiedlichen Ansprüche an den Arbeitsplatz dargelegt. Das Kapitel schließt mit der Untersuchung möglicher intergenerationaler Konfliktpotenziale sowie Ansätzen zur Optimierung der Zusammenarbeit aller Mitarbeiter im Sinne des Generationen-Managements.

2.1. BEGRIFFSDEFINITIONEN

Aus soziologischer Perspektive wird der Begriff „Generation“ definiert als eine Gruppe von Menschen, welche in einem bestimmten Zeitraum geboren wurden und über ähnliche Wertesysteme verfügen. Diese Werte werden einerseits durch die elterliche Erziehung und somit durch die zugrundeliegende Kultur, andererseits durch spezielle Ereignisse in der formativen Phase eines Menschen zwischen dem fünften und 18. Lebensjahr geprägt.³⁸ Werte oder eben Prägungen sind stabil und schwer änderbar, da sie die wünschenswerte Realität aus Sicht eines Individuums, einer Gesellschaft oder einer Generation widerspiegeln.³⁹ Generationswechsel geschehen durch globale Weiterentwicklungen oder Ereignisse, welche nachhaltige Auswirkungen auf die

³⁷ (Scholz, 2014, S. 201)

³⁸ Vgl. (Glass, 2007, S. 98f), (Klaffke, 2014, S. 9), (Scholz, 2014, S. 15f), (Mangelsdorf, 2014, S. 10)

³⁹ Vgl. (Klaffke, 2014, S. 9), (Scholz, 2014, S. 16), (Twenge, Campbell, Hoffmann, & Luce, 2010, S. 1121), (Sparrow, 2000, S. 208)

gesamte Gesellschaft haben.⁴⁰ Der Übergang von einer Generation zur nächsten ist dabei fließend⁴¹ und auch geographisch abhängig, da nicht jedes Land gleichermaßen durch diese Geschehnisse beeinflusst wird.⁴² Somit finden sich in der Literatur unterschiedliche Anfangs- und Endjahre der verschiedenen Generationen. Relativ einheitlich ist jedoch die Namensgebung. Die älteste literarisch anzutreffende Generation wird „Veterans“, „Traditionalisten“ oder „Silent Generation“ genannt, danach folgen die „Babyboomers“, benannt nach dem Geburtenboom der Nachkriegszeit,⁴³ sowie die „Generation X“, populär geworden durch die Arbeit „Talents for an accelerated culture“ von Douglas Coupland,⁴⁴ manchmal auch als „Baby Busters“ titulierte.⁴⁵ Die nachfolgende Gruppe wird meist als „Generation Y“ oder „Millennials“ bezeichnet, aber auch „Nexters“, „Echo Boomers“, „dot.com Generation“, oder „Net Generation“ sind geläufige Begriffe. Die Jüngsten unserer Bevölkerung werden unter dem Begriff „Generation Z“ zusammengefasst. Zwei weitere in der Literatur anzutreffende Begriffe sind „Digital Natives“ und „Generation Me“, welche jedoch synonym sowohl für Y als auch für Generation Z angewandt werden.

Für die vorliegende Master's Thesis mit dem Fokus auf Österreich wurde für die Abgrenzung der Generationen und zur Festlegung der zugehörigen Geburtsjahrgänge ab 1945 eine eigene Erhebung in der Datenbank der Statistik Austria durchgeführt.

Das Ende der Babyboomers und somit der Beginn der Generation X wurde mit dem endgültigen Rückgang der Geburten in Österreich gleichgesetzt, mit der Förderungszusage zur Entwicklung des Internet Protocols, als Grundlage der Kommerzialisierung und Internationalisierung des Internets, wurde das Zeitalter der Generation Y eingeläutet, welche anschließend von der Generation Z, definiert durch den beginnenden Durchbruch von Social Media in Österreich, abgelöst wird. Somit werden alle Jahrgänge vor 1945 den Veterans zugeordnet, den Babyboomers gehören die Jahrgänge 1945 bis 1963 an und zwischen 1964 und 1979 Geborene zählen zur Generation X. Mitglieder der Generation Y wurden zwischen 1980 und 2000 geboren und jene der Generation Z nach der Jahrtausendwende. Nachfolgende Grafik bietet einen kompakten Überblick.

⁴⁰ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 46f)

⁴¹ Vgl. (Mangelsdorf, 2014, S. 10)

⁴² Vgl. (Glass, 2007, S. 98f), (Klaffke, 2011, S. 6)

⁴³ Vgl. (Cennamo & Gardner, 2008, S. 892)

⁴⁴ Vgl. (Burke & Ng, 2006, S. 89)

⁴⁵ Vgl. (Yu & Miller, 2005, S. 35)

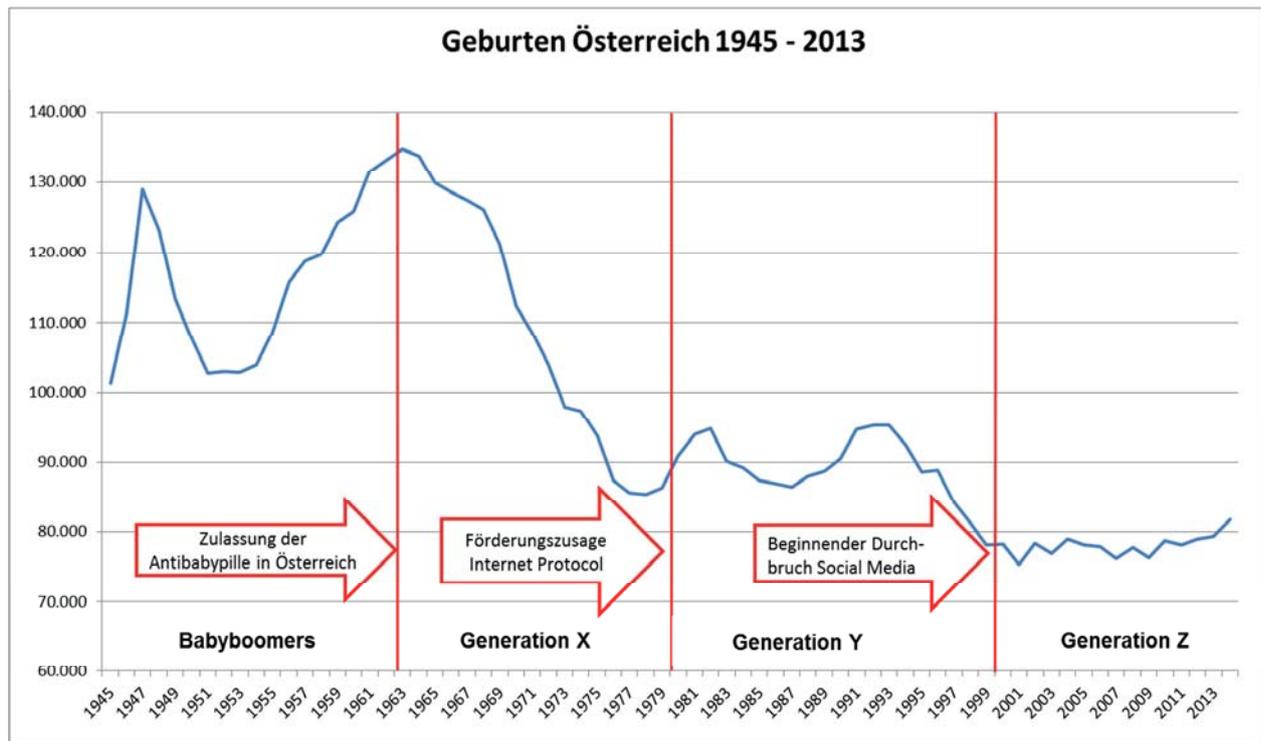


Abbildung 1: Einteilung der Generationen Österreichs ab 1945

Quelle: eigene Darstellung mit Daten der Statistik Austria⁴⁶

Im Jahr 2015 lebten in Österreich rund 8,6 Millionen Menschen, wovon ca. 5,4 Millionen im berufsfähigen Alter zwischen 20 und 65 Jahren waren. 13% der österreichischen Bevölkerung werden den Veterans zugerechnet, sie sind 72 Jahre oder älter. Die Generation Z ist mit einem Anteil von 15% vertreten. Fast dreiviertel der österreichischen Bevölkerung werden durch Babyboomers (21%), Xer (25%) und Yer (26%) repräsentiert.⁴⁷ Diese Generationen treffen auch am Arbeitsplatz aufeinander. Die zahlenmäßige Zugehörigkeit der verschiedenen Generationen ist in Abbildung 2 dargestellt.

⁴⁶ Vgl. (Statistik Austria (a), 2015), Abfragedatum 28.03.2016

⁴⁷ Vgl. (Statistik Austria (b), 2015), Abfragedatum 26.03.2016

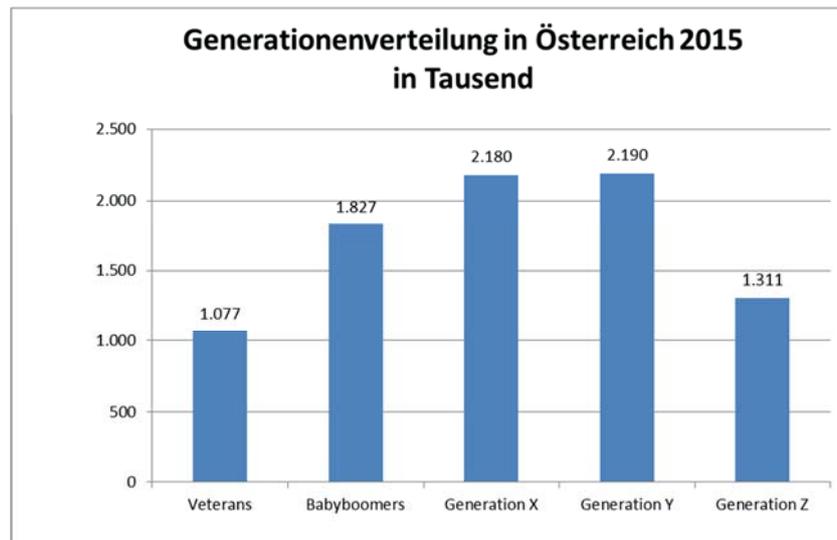


Abbildung 2: Generationenverteilung in Österreich 2015

Quelle: eigene Darstellung mit Daten der Statistik Austria ⁴⁸

Festzuhalten ist an dieser Stelle, dass die Klassifizierung nach Jahrgängen auch einen dynamischen Charakter hat, da generationsbedingte Unterschiede, definiert durch verschiedene Wertesysteme, mit Alter, Erfahrung, Lebensphase und Karriere-stufe variieren können. ⁴⁹ Anders gesagt ist es durchaus möglich, dass sich ein 1970 Geborener trotzdem eher der Generation Y als den Xer zugehörig fühlt, da dieses allgemein definierte Wertesystem besser mit seinen individuellen Werten übereinstimmt. Dennoch haben verschiedenste Studien unterschiedliche Verhaltensmuster und Präferenzen in bestimmten Geburtszeitfenstern feststellen können. ⁵⁰ Weiters erfolgt die Klassifizierung nicht nur anhand der Geburtsjahre, sondern vielmehr aufgrund kollektiv prägender Ereignisse der Gesellschaft, wodurch eine verallgemeinernde Einteilung in Generationen als Erklärungsansatz und Reduktion der Komplexität durchaus als rational gesehen wird und keineswegs eine Stereotypisierung darstellt. ⁵¹

Im nachfolgenden Kapitel wird genauer auf die einzelnen Generationen der Nachkriegszeit eingegangen und deren historische Haupteinflussfaktoren, Charakteristika und Wertesysteme erörtert. An dieser Stelle soll nochmal in Erinnerung gerufen werden, dass Werte mit Prägungen gleichgesetzt werden, welche, unabhängig von der Lebenszyklusphase eines Menschen, stabil und schwer veränderbar sind.

⁴⁸ Vgl. (Statistik Austria (b), 2015), Abfragedatum 26.03.2016

⁴⁹ Vgl. (Cennamo & Gardner, 2008, S. 892), (Klaffke, 2014, S. 10)

⁵⁰ Vgl. (Yu & Miller, 2005), (Jorgensen, 2003), (Cennamo & Gardner, 2008)

⁵¹ Vgl. (Scholz, 2014, S. 19)

2.2. DIE GENERATIONEN DER NACHKRIEGSZEIT IM ÜBERBLICK

2.2.1. Babyboomers

2.2.1.1. Historisch prägende Ereignisse

Diese Generation ist stark geprägt von den Ausläufern des zweiten Weltkrieges und der damit einhergehenden kulturellen und ökonomischen Veränderung. Bis zur Unterzeichnung des Staatsvertrages im Jahre 1955, durch den die Souveränität wieder erlangt wurde, war Österreich in vier Besatzungszonen, eine sowjetische, eine britische, eine US-amerikanische und eine französische, unterteilt. Es galt den Trümmerhaufen des Krieges zu beseitigen und die zerstörte Infrastruktur des Landes wieder aufzubauen. Die Versorgung der Bevölkerung war in den Nachkriegsjahren schwierig, es kam zu Lebensmittelrationierungen, wodurch der Schwarzmarkt florierte.⁵² Weiters wird von Übergriffen besonders der sowjetischen Streitkräfte auf die österreichische Bevölkerung berichtet. Karl Renner als Staatspräsident und Leopold Figl in der Funktion des Bundeskanzlers kämpften für eine unabhängige Republik Österreich und bemühten sich um die „*Schaffung eines Österreich-Bewusstseins*“.⁵³ 1951, nach Renners Tod, wurde zum ersten Mal in der Geschichte Österreichs ein Staatsoberhaupt vom Volk gewählt und Theodor Körner nahm Renners Platz ein. Bundeskanzler Figl wurde von Julius Raab abgelöst und bekleidete fortan das Amt des Außenministers.⁵⁴ Am 15. Mai 1955 wurde schließlich der Staatsvertrag unterzeichnet und am 25. Oktober 1955 verließ der letzte Besatzungssoldat die besetzte Zone. Am darauffolgenden Tag beschloss das Bundesverfassungsgesetz die österreichische Neutralität.⁵⁵ Dieses Ereignis wird als das prägendste der österreichischen Generation Babyboomers gesehen. In den Folgejahren erlebte Österreich einen Wirtschaftsaufschwung, stark getragen durch verstaatlichte Schlüsselbetriebe. Die verstaatlichte Industrie war für rund 25% der industriellen Kapazität Österreichs verantwortlich.⁵⁶

Auch außerhalb der österreichischen Grenzen kam es zu massiven Einschnitten des Bevölkerungswohlstandes, fluktuierende Kapitalmärkte schufen finanzielle Unsicherheiten und eine hohe Anzahl an Scheidungen verunsicherte das Bild der Familie als

⁵² Vgl. (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 22)

⁵³ (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 19)

⁵⁴ Vgl. (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 29)

⁵⁵ Vgl. (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 161ff)

⁵⁶ (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 542)

Fundament.⁵⁷ Zwischen den USA und der Sowjetunion tobte der kalte Krieg, der spätestens nach den Atombombenabwürfen auf Hiroshima und Nagasaki im Jahre 1945 die gesamte Weltbevölkerung in Angst und Schrecken versetzte.⁵⁸

Weitere prägende Ereignisse dieser Generation sind die Mondlandung der Apollo 11 im Jahre 1969⁵⁹ sowie die Bewegung „Initiative österreichischer Atomkraftgegner“, die gegen den geplanten Bau des Atomkraftwerkes in Zwentendorf demonstrierte und Hauptverursacher der Volksabstimmung 1978 ist, in welcher gegen das AKW gestimmt wurde. Diese hatte außerdem im gleichen Jahr die Verabschiedung des Atomsperrgesetzes zur Folge, wonach auch zukünftig in Österreich ohne Volksabstimmung keine AKWs gebaut werden dürfen.⁶⁰ Weiters stehen die späten 60er und anfänglichen 70er Jahre im Zeichen des „Flowerpowers“ und der 68er Bewegung. Als Protest gegen den Vietnamkrieg und die Ermordung Martin Luther Kings ging eine internationale Bürgerrechtsbewegung für den Frieden von den USA aus. Diese kulturelle Revolution veränderte auch in Österreich den Lebensstil und die Einstellungen der in ihr groß gewordenen Generation.⁶¹

Der Babyboom der Nachkriegszeit wurde durch die Zulassung und Vermarktung der Antibabypille gestoppt.⁶² In den USA wurde sie 1960 als Verhütungsmittel von der FDA freigegeben, in Österreich war sie ab 1962 erhältlich.⁶³

2.2.1.2. Charakteristik und Grundwerte

Trotz, oder gerade wegen, der schwierigen Nachkriegszeit wird den Babyboomers eine positive und optimistische, manchmal idealistische Zukunftsperspektive zugeschrieben,⁶⁴ wohl hauptsächlich aufgrund einer sich kontinuierlich stabilisierenden Umwelt sowie dem wachsenden gesellschaftlichen Wohlstand. Das Erreichen eines besseren Lebens und einer materiell gut situierten Existenz ist die oberste Maxime dieser Generation,⁶⁵ weshalb sie als sehr leistungsorientiert und „getrieben“ bezeichnet wird.⁶⁶ Sie „*Leben um zu Arbeiten*“. ⁶⁷ Babyboomers mussten lernen, an

⁵⁷ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 43), (Mangelsdorf, 2014, S. 18)

⁵⁸ Vgl. (Mangelsdorf, 2014, S. 17)

⁵⁹ Vgl. (Klauffke, 2014, S. 12), (Scholz, 2014, S. 16), (Mangelsdorf, 2014, S. 16)

⁶⁰ Vgl. (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 180)

⁶¹ Vgl. (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 33), (Jorgensen, 2003, S. 45), (Scholz, 2014, S. 27), (Mangelsdorf, 2014, S. 17), (Twenge, Campbell, Hoffmann, & Lacey, 2010, S. 1120)

⁶² Vgl. (Glass, 2007, S. 99)

⁶³ Vgl. (Standard Online, 2011), Abfragedatum 30.03.2016

⁶⁴ Vgl. (Cennamo & Gardner, 2008, S. 892), (Glass, 2007, S. 99), (Mangelsdorf, 2014, S. 16)

⁶⁵ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 42), (Glass, 2007, S. 100)

⁶⁶ Vgl. (Glass, 2007, S. 99), (Yu & Miller, 2005, S. 36)

sich zu glauben und die Einschränkungen der Besatzungszeit zu überwinden. Auch der durch den rasanten Anstieg der Geburten ausgelöste hohe Wettbewerb in allen Lebensbereichen trug zum Durchsetzungsvermögen der Mitglieder dieser Generation bei.⁶⁸ Weiters konzentrieren sie ihre Bemühungen auf die Gegenwart, langfristige Zukunftspläne liegen eher nicht in ihrer Natur.⁶⁹ Die Grundeinstellung der Babyboomers wird als konservativ beschrieben, die Familie ist eine wichtige Stütze und schenkt die geforderte Anerkennung,⁷⁰ wird aber zugunsten des beruflichen Aufstieges zurückgestellt.⁷¹

Starker Kollektivismus ist kennzeichnend für Babyboomers,⁷² welcher besonders durch den gemeinsamen ökonomischen und sozialen Aufbau nach dem Ende des Krieges und der Besatzung geprägt ist. Das Wohlergehen der Allgemeinheit wurde dem persönlichen Wohlstand vorangestellt, da in jener Zeit die Möglichkeit des individuellen Wohlstandes abhängig war von der Wiedererlangung einer kollektiven Wohlfahrt. Der Wirtschaftsaufschwung nach 1955 dürfte als Beweis gesehen worden sein, dass gemeinsames Handeln und persönliches Engagement für die Allgemeinheit den Schlüssel zum individuellen Erfolg darstellen. Dieses gemeinschaftliche Denken findet sich auch in den weiteren prägenden Ereignissen dieser Generation, wie beispielsweise den diversen Bewegungen, wieder. Weiters suggerierte die Euphorie nach der Mondlandung scheinbar grenzenlose Freiheiten und Möglichkeiten.⁷³ Jede politische oder wirtschaftliche Entscheidung, welche drohte, diese Generation in ihrer Überzeugung einzuschränken, führte zu Protesten und Demonstrationen.

Zusammenfassend können nachfolgende vier Grundwerte der Babyboomers identifiziert werden.

- Leistungs- und Statusorientierung,
- Suche nach Anerkennung,
- Starker Sinn für Entscheidungs- und Meinungsfreiheit,
- Ausgeprägter Kollektivismus.

⁶⁷ (Schmidt, et al., 2011, S. 518), vgl. auch (Twenge, Campbell, Hoffmann, & Lacey, 2010, S. 1122)

⁶⁸ Vgl. (Mangelsdorf, 2014, S. 16), (Schmidt, et al., 2011, S. 518)

⁶⁹ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 42)

⁷⁰ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 46)

⁷¹ Vgl. (Schmidt, et al., 2011, S. 518)

⁷² Vgl. (Scholz, 2014, S. 34)

⁷³ Vgl. (Mangelsdorf, 2014, S. 16)

2.2.2. Generation X

2.2.2.1. Historisch prägende Ereignisse

„Die Welt der Wiederaufbaugeneration mit ihrer auf Modernisierung und Hebung des Lebensstandards abzielenden Pflichtethik verlor für die Kindergeneration ihre Prägekraft.“⁷⁴ Persönliche Entwicklung, Individualismus und Selbstverwirklichung traten in den Vordergrund, da diese Generation die Erinnerungen ihrer Eltern zwar respektierten, aber einfach anders leben wollte.⁷⁵

Zur Bekämpfung des Bildungsnotstands sowie Stillung des Wissenshungers der neuen Generation, ermöglichte die von der Regierung Bruno Kreisky verabschiedete Bildungsreform den Bau von Universitäten und anderen Hochschulen. Außerdem wurde für die Gleichberechtigung der Frauen gekämpft,⁷⁶ Umweltbelange und Nachhaltigkeit gewannen weiter an Bedeutung, was unter anderem durch die Großdemonstration gegen das Wasserkraftwerk bei Hainburg 1984 deutlich gemacht wurde⁷⁷ und neue Technologien sowie Gesetze, wie beispielsweise die Rundfunkreform 1967, ermöglichten die internationale Medienberichterstattung.⁷⁸ Die erhöhte Informationsvielfalt und der leichtere Zugang zu Informationen führte zur Aufdeckung erster Fehlritte österreichischer Politiker, wie beispielsweise dem Lucona-Skandal 1977 oder dem AKH-Skandal 1980.⁷⁹ Weiters wurde das „Deficit Spending“ unter der SPÖ-Alleinregierung Bruno Kreisky als Bundeskanzler (1971-1983) auf politischer Ebene oft kritisiert. In den Jahren nach 1955 erlebte Österreich ein starkes Wirtschaftswachstum,⁸⁰ bis es 1973 sowie 1979/80, wie viele andere Staaten auch, durch die Ölkrisen wieder in die Rezession gerissen wurde.⁸¹ In Österreich jedoch, auf Kosten eines höheren staatlichen Budgetdefizits, wurden zusätzliche Aufträge in die Wirtschaft gepumpt, auch als „Austro-Keynesianismus“ bekannt.⁸² Die Maxime lautet dabei Vollbeschäftigung, daher möglichst geringe Arbeitslosigkeit, wobei die Konzentration auf der staatlichen Verwaltung und der verstaatlichten Industrie lagen. Diese „staatliche Verlust-Garantie“⁸³ führte jedoch dazu, dass die verstaatlichte In-

⁷⁴ (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 33)

⁷⁵ Vgl. (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 45f), (Jorgensen, 2003, S. 45), (Scholz, 2014, S. 27)

⁷⁶ (Glass, 2007, S. 99), (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 180)

⁷⁷ Vgl. (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 180)

⁷⁸ Vgl. (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 33), (Jorgensen, 2003, S. 45)

⁷⁹ (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 39f)

⁸⁰ Vgl. (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 174)

⁸¹ Vgl. (Klauffke, 2014, S. 12), (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 36ff)

⁸² Vgl. (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 69)

⁸³ (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 39)

dustrie im Vergleich zur österreichischen Privatwirtschaft und der internationalen Konkurrenz deutlich an Produktivität verlor.⁸⁴ Die Regierung Kreisky schuf dadurch den Irrglauben der ökonomischen Stabilität in Zeiten der Rezession. Diese Illusion zerbrach 1985, als es zur Krise der verstaatlichten Industrie kam, in der die Grenzen der politischen Krisenintervention deutlich wurden und vorerst zu einer massiven Rationalisierung der Arbeitsplätze⁸⁵ und in weiterer Folge zur Privatisierungswelle der 90er Jahre führte.

Im April 1986 wurde Europa von einem der wahrscheinlich schlimmsten Ereignisse des vergangenen Jahrhunderts erschüttert,⁸⁶ der Nuklearkatastrophe von Tschernobyl. Die Explosion des Atomreaktors setzte radioaktive Stoffe frei, welche durch Nuklearniederschlag besonders die Ukraine, aber auch viele andere Länder in Europa kontaminierten. Ein Bericht der WHO 2005 spricht von weltweit rund 8.000 Opfern und zahlreichen Folgeerkrankungen. Die Langzeitfolgen durch die Kontaminierung werden noch immer untersucht.⁸⁷

Die Generation X wurde jedoch auch von einem der positivsten Ereignisse seit Ende des zweiten Weltkrieges stark geprägt und zwar dem Fall des Eisernen Vorhangs und damit verbunden auch jenem der Berliner Mauer 1989.⁸⁸ Dies kennzeichnete auch gleichzeitig das Ende des kalten Krieges und das beginnende Ende des Kommunismus in Europa unter der Führung der UdSSR, welche 1991 aufgelöst wurde.⁸⁹ Thomas Klestil schrieb dazu: *„Letztlich war es die Überwindung der europäischen Teilung im ‚Annus mirabilis‘ 1989, die unsere Rückkehr in die Mitte des Kontinents ermöglichte und die es Österreich erlaubte – getragen vom überwältigenden Ja seiner Bürger zur EU –, wieder zu seiner traditionellen Rolle in Europa zurückzufinden.“*⁹⁰

⁹⁰ Im Jahr des Mauerfalls stellte Österreich unter Kurt Waldheim als Bundespräsident und Franz Vranitzky als Bundeskanzler den Antrag auf Beitritt Österreichs zur EU, welche besonders die Erhaltung des Friedens und die Stärkung der europäischen Wirtschaft als Basisziele hat. Als Hauptargument der österreichischen Mitgliedschaft wurden die bestehenden starken außenwirtschaftlichen Verbindungen mit den zu dieser Zeit 12 Mitgliedstaaten, aber auch Mitentscheidungsrecht und gemeinsame

⁸⁴ Vgl. (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 39f)

⁸⁵ Vgl. (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 41f)

⁸⁶ Vgl. (Klaffke, 2014, S. 12), (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 314)

⁸⁷ Vgl. (WHO, 2005), Abfragedatum 31.03.2016

⁸⁸ Vgl. (Klaffke, 2014, S. 12)

⁸⁹ Vgl. (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 52), (Twenge, Campbell, Hoffmann, & Lacey, 2010, S. 1120)

⁹⁰ (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 52)

Integrationspolitik genannt.⁹¹ 1995, unter Bundespräsident Klestil, wurde Österreich dann offiziell zum Mitglied der Europäischen Union, wodurch das internationale Agieren erleichtert wurde und Österreich an der Globalisierung teilnehmen konnte.⁹²

Auch global gesehen ist die Generation X in Zeiten schneller Entwicklungen und Veränderungen⁹³ sowie finanzieller und sozialer Unsicherheiten aufgewachsen,⁹⁴ geprägt durch neue Technologien, wie Walkman, CDs oder die ersten Standcomputer,⁹⁵ das Entstehen einer internationalen Gesellschaft, dem Weltraumflugwettkampf aber auch Masseninsolvenzen von Unternehmen aufgrund der Ölpreisschocks.⁹⁶

Das Ende der Ära Generation X wird durch einen technologischen Durchbruch gekennzeichnet. Im Jahr 1980 wurden auf Antrag verschiedenster amerikanischer Universitäten, allen voran des Stanford Research Institute, Fördergelder für eine intensive Netzwerkforschung genehmigt, mit der Vision ein freies, öffentliches, virtuelles Netz zur Datenübertragung zu schaffen. Am 01.01.1983 ersetzte dann das allgemein bekannte und noch immer verwendete Internet Protokoll (TCP/IP) das Network Control Protocol (NCP). Diese Netzwerkprotokolle sind notwendig, um Datenpakete zu übertragen und stellen daher die Grundlage des Internets dar. Dies war der Grundstein der Internationalisierung und Kommerzialisierung der Internetnutzung, welche bis zu diesem Zeitpunkt vor allem dem US-Militär und amerikanischen Universitäten vorenthalten war. Österreich meldete seine Landes-Domain im Jahr 1990 an.⁹⁷

2.2.2.2. Charakteristik und Grundwerte

Xer wuchsen in sehr turbulenten Zeiten auf. Die zunehmende Gleichberechtigung der Frauen in Kombination mit durch die Ölkrisen verursachten finanziellen Engpässen führte dazu, dass immer mehr Mütter arbeiten gingen und auch die Anzahl der Scheidungen weiter zunahm. Alleinerziehende Elternteile und Patchwork-Familien waren keine Seltenheit mehr.⁹⁸ Für die Mitglieder der Generation X bedeutete dies, dass sie sehr schnell erwachsen und selbstständig werden mussten. Weiters fehlte es ihnen an klaren Rollenbildern und Orientierung. Die politischen Skandale inner-

⁹¹ Vgl. (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 93)

⁹² Vgl. (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 95)

⁹³ Vgl. (Yu & Miller, 2005, S. 36)

⁹⁴ Vgl. (Cennamo & Gardner, 2008, S. 893)

⁹⁵ Vgl. (Klaffke, 2014, S. 46)

⁹⁶ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 45), (Glass, 2007, S. 99)

⁹⁷ Vgl. (Leiner, et al., 2012, S. 4ff), Abfragedatum 30.06.2016

⁹⁸ Vgl. (Klaffke, 2014, S. 46), (Twenge, Campbell, Hoffmann, & Lace, 2010, S. 1120)

halb Österreichs, die Rezession sowie die Unruhen und Kriege in der restlichen Welt zerstörten das kollektive Vertrauen in die leitende Staatshand. ⁹⁹

Dies führte zur „natürlichen Skepsis“ ¹⁰⁰ der Generation X, zur Konzentration auf die eigenen Bedürfnisse und zu starker Unabhängigkeit. ¹⁰¹ Es fand eine Umkehr vom Kollektivismus zum Individualismus statt, ¹⁰² primär werden die individuelle Entwicklung und der persönliche Wohlstand verfolgt. Das Verhalten der Xer widerlegt die bis dahin anwendbare klassische Bedürfnispyramide nach Maslow, da sie die Erfüllung der Grundbedürfnisse und Selbstverwirklichung zur gleichen Zeit fordern. ¹⁰³ Dies wird weiter forciert durch die neuen Möglichkeiten, die sich aufgrund des technologischen Fortschrittes, des vereinten Europas und des anstehenden Beitritts zur EU für die Generation X eröffneten. Kulturelle Vielfalt, die Möglichkeit von Auslandsreisen und unterschiedlichste Unterhaltungsmedien fanden Einzug in das Leben dieser Generation. ¹⁰⁴

Die erlebten Ereignisse machen Xer sehr flexibel, diese Flexibilität verlangen sie aber auch von ihrem Umfeld. Die oberste Maxime dieser Generation ist Ausgewogenheit, weshalb sie auch prägend für den Begriff der „Work-Life-Balance“ ist. ¹⁰⁵ Sie „*Arbeiten, um zu Leben*“. ¹⁰⁶

Daraus abgeleitet werden die folgenden Grundwerte der Generation X definiert.

- Unabhängigkeit und Selbstständigkeit,
- Individualismus und Selbstverwirklichungsdrang,
- Anpassungsfähigkeit.

⁹⁹ Vgl. (Mangelsdorf, 2014, S. 18)

¹⁰⁰ (Scholz, 2014, S. 201), vgl. auch (Glass, 2007, S. 100)

¹⁰¹ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 42), (Cennamo & Gardner, 2008, S. 893), (Yu & Miller, 2005, S. 36)

¹⁰² Vgl. (Scholz, 2014, S. 34)

¹⁰³ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 36)

¹⁰⁴ Vgl. (Mangelsdorf, 2014, S. 19)

¹⁰⁵ Vgl. (Schmidt, et al., 2011, S. 518)

¹⁰⁶ (Schmidt, et al., 2011, S. 518), vgl. auch (Twenge, Campbell, Hoffmann, & Lacey, 2010, S. 1122)

2.2.3. Generation Y

2.2.3.1. Historisch prägende Ereignisse

Die Katastrophe von Tschernobyl, der Fall der Berliner Mauer sowie der EU-Beitritt Österreichs und besonders die Einführung des Euro als Gemeinschaftswährung haben natürlich auch auf die Generation Y ihre Auswirkungen. Grundsätzlich kann aber behauptet werden, dass sie in einer stabilen Konsumgesellschaft aufgewachsen ist, in welcher Marktsättigung und Güterüberschuss dominierten.¹⁰⁷

Die österreichische Generation Y ist jedoch auch mit den Auswirkungen des Krieges konfrontiert worden. Der Balkankonflikt im ehemaligen Jugoslawien führte in den 90er Jahren zu einem Flüchtlingsstrom, rund 115.000 Menschen suchten Schutz in Österreich, wovon ungefähr 60.000 hier ein langfristiges Zuhause fanden.¹⁰⁸

Ungefähr zur gleichen Zeit brach die Ära Jörg Haiders an, welcher von 1986 bis 1999 Vorsitzender der FPÖ war.¹⁰⁹ Durch seine offene Kritik an den Großparteien SPÖ und ÖVP sowie seiner direkten und oft als ausländerfeindlich bezeichneten Art der Führung, schuf er sich in Österreich und auch international Anhänger und Gegner. Ein historischer Wendepunkt in der österreichischen Politik waren die Nationalratswahlen 1994/95, als die beiden Großparteien viele Wähler an die kleineren Parteien, wie FPÖ, Liberales Forum und die Grünen, verloren. Die FPÖ war die stärkste Partei bei den Erst- und Jungwählern.¹¹⁰ Die Person Haider als Spitzenkandidat wurde als Hauptwahlmotiv genannt. Aber auch sich besonders in der jungen Bevölkerung breitmachende Frustration über Skandale, wie beispielsweise die Waldheim-Affäre, Privilegien, wie das Beamtentum, Parteibuchwirtschaft und Sorge über die anhaltenden Flüchtlingsströme wurden als Wahlgründe angegeben.¹¹¹

In globaler Hinsicht und somit auch für die österreichischen Yer stark prägend ist die, seit dem Anschlag 9/11 auf das World Trade Center in New York, präsente Bedrohung radikal islamistischer Vereinigungen, besonders der Al-Qaida, welche sich seit 1993 zu unzähligen Attentaten auf der ganzen Welt bekannt hat.¹¹² Auch das Platzen der Dotcom-Blase im März 2000,¹¹³ ausgelöst durch Spekulationsgeschäfte und

¹⁰⁷ Vgl. (Valentine & Powers, 2013, S. 598)

¹⁰⁸ Vgl. (Medienservicestelle, 2011), Abfragedatum 01.04.2016

¹⁰⁹ Vgl. (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 41)

¹¹⁰ Vgl. (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 47)

¹¹¹ Vgl. (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 223)

¹¹² Vgl. (Glass, 2007, S. 100), (Klaffke, 2014, S. 13)

¹¹³ Vgl. (Klaffke, 2014, S. 13)

teilweise krimineller Unterfangen im IT-Sektor, ¹¹⁴ Betrugsfälle diverser Unternehmen, wie z.B. dem Enron-Betrug 2001 oder dem Madoff-Skandal 2008, ¹¹⁵ sowie ein sich weiter verstärkendes Umweltbewusstsein, maßgeblich getrieben durch internationale Diskussionen zum Klimawandel, ¹¹⁶ werden als Einflussfaktor speziell der ethischen Einstellung der Yer gesehen.

Besonders wichtig in der Entwicklungsphase der Generation Y war jedoch der rasante technologische Fortschritt des Internets. ¹¹⁷ „*Starting in the early 1980's and continuing to this day, the Internet grew beyond its primarily research roots to include both a broad user community and increased commercial activity.*“ ¹¹⁸ Das Internet hat seine Kommerzialisierung besonders den amerikanischen Soft- und Hardwarelieferanten zu verdanken, welche das TCP/IP-Protokoll in ihre eigenen Produkte einfließen ließen. Jedoch fehlte ihnen das benötigte Hintergrundwissen, um ihren Käufern eine optimale Nutzung zu ermöglichen. Aus diesem Grund wurde 1985 ein Trainingsworkshop für die Lieferanten vom Internet Activities Board (IAB) ins Leben gerufen. Daraus entwickelte sich ab 1988 die „Interop trade show“, eine bis heute jährlich stattfindende Messe für Informationstechnologie, in der alle Lieferanten kollaborativ das Basiswissen über Technologie und deren Fortschritte an die Endkunden vermitteln. ¹¹⁹ 1995 wurde dann der Name „Internet“ offiziell eingeführt, da durch die schnelle Verbreitung von Browsern die globale Vernetzung durch das World Wide Web ermöglicht wurde und ein einheitlicher Begriff von Nöten war. ¹²⁰ 2015 benutzen rund 604 Millionen oder 73,5% der europäischen Bevölkerung das Internet, in Österreich waren es 7,1 Millionen oder 83,1%. ¹²¹

2.2.3.2. Charakteristik und Grundwerte

Yer sind die Kinder der Babyboomers und aufgrund deren Erlebnisse in sehr behüteten Verhältnissen aufgewachsen. Strenge Regeln, ständige Beaufsichtigung und stetige Führung dominierten den Erziehungsstil. ¹²² Dies ist ausschlaggebend für die

¹¹⁴ Vgl. (Borchers, 2010), Abfragedatum 01.04.2016

¹¹⁵ Vgl. (VanMeter, Grisaffe, Chonko, & Roberts, 2013, S. 95), (Twenge, Campbell, Hoffmann, & Lacey, 2010, S. 1120)

¹¹⁶ Vgl. (Scholz, 2014, S. 34)

¹¹⁷ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 43), (Viswanathan & Jain, 2013, S. 484), (Valentine & Powers, 2013, S. 597),

¹¹⁸ (Leiner, et al., 2012, S. 12), Abfragedatum 30.06.2016

¹¹⁹ Vgl. (Leiner, et al., 2012, S. 12f), Abfragedatum 30.06.2016

¹²⁰ Vgl. (Leiner, et al., 2012, S. 14), Abfragedatum 30.06.2016

¹²¹ Vgl. (Internet World Stats, 2015), Abfragedatum 04.04.2016

¹²² Vgl. (VanMeter, Grisaffe, Chonko, & Roberts, 2013, S. 95), (Viswanathan & Jain, 2013, S. 489)

Vorliebe eines strukturierten Lebensstils¹²³ sowie der optimistischen Zukunftseinstellung¹²⁴ dieser Generation. Sie haben meist nur wenige oder gar keine Geschwister, die gesamte Aufmerksamkeit und Förderung der Eltern wurde ihnen zuteil.¹²⁵ Wesentliche Elemente der Erziehung waren das Mitbestimmungsrecht sowie die damit verbundene Übernahme von Verantwortung.¹²⁶ Aus diesem Grund wird den Yer starke Selbstsicherheit und ein hohes Verantwortungsbewusstsein zugeschrieben.¹²⁷ Weiters weißt Generation Y einen gewissen Hang zu narzisstischem Verhalten auf. Sie wurde zu dem Denken erzogen, sie seien spezielle Menschen und es gäbe keine unüberwindbaren Grenzen. Eine mögliche Konsequenz ist permanente Selbstüberschätzung und fehlende Empathie von Menschen außerhalb des Familien- oder Freundeskreises.¹²⁸ Als Dank für die fürsorgliche Erziehung will Generation Y ihre Eltern stolz machen, sucht kontinuierlich deren Anerkennung und fühlt sich verpflichtet erfolgreich zu sein.¹²⁹ Ein Weg diese zu erhalten ist durch Bildung und gute Leistungen. Mitglieder der Generation Y sind daher meist sehr gut ausgebildet,¹³⁰ streben nach lebenslangem Erweitern ihres Wissens und sind stark ergebnisorientiert.¹³¹ Diese Generation ist mit dem technologischen Fortschritt aufgewachsen.¹³² Computer, Handys und Spielekonsolen gehören von Kindestagen an zu ihrem Alltag und daher sind Yer sehr technikaffin.¹³³ Bereits während ihrer Ausbildung wurde die digitale Welt als unterstützendes Lehrmittel eingesetzt, was nach sich zieht, dass Yer eher e-learner sind¹³⁴ und ihren Wissens- und Informations hunger rund um die Uhr durch digitale Medien stillen.¹³⁵ Social Media Netzwerke, wie Facebook oder Twitter, wurden als zusätzlicher Kommunikationskanal freudig begrüßt¹³⁶ und werden relativ

¹²³ Vgl. (Valentine & Powers, 2013, S. 598), (Schmidt, et al., 2011, S. 520)

¹²⁴ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 43), (Yu & Miller, 2005, S. 39), (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 275)

¹²⁵ Vgl. (Viswanathan & Jain, 2013, S. 484), (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 275)

¹²⁶ Vgl. (Mangelsdorf, 2014, S. 21), (Jorgensen, 2003, S. 43)

¹²⁷ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 43), (Glass, 2007, S. 100), (Valentine & Powers, 2013, S. 598), (Schmidt, et al., 2011, S. 523), (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 275), (VanMeter, Grisaffe, Chonko, & Roberts, 2013, S. 95)

¹²⁸ Vgl. (VanMeter, Grisaffe, Chonko, & Roberts, 2013, S. 95), (Twenge & Campbell, 2008, S. 865)

¹²⁹ Vgl. (Viswanathan & Jain, 2013, S. 487), (Mangelsdorf, 2014, S. 22), (VanMeter, Grisaffe, Chonko, & Roberts, 2013, S. 95)

¹³⁰ Vgl. (Burke & Ng, 2006, S. 87), (Jorgensen, 2003, S. 43), (Cennamo & Gardner, 2008, S. 894)

¹³¹ Vgl. (Viswanathan & Jain, 2013, S. 484), (Schmidt, et al., 2011, S. 520)

¹³² Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 43), (Viswanathan & Jain, 2013, S. 484)

¹³³ Vgl. (Burke & Ng, 2006, S. 89), (Cennamo & Gardner, 2008, S. 893)

¹³⁴ Vgl. (Burke & Ng, 2006, S. 89), (Glass, 2007, S. 101), (Yu & Miller, 2005, S. 39), (Valentine & Powers, 2013, S. 598), (Viswanathan & Jain, 2013, S. 484)

¹³⁵ Vgl. (VanMeter, Grisaffe, Chonko, & Roberts, 2013, S. 95)

¹³⁶ Vgl. (Viswanathan & Jain, 2013, S. 487), (Schmidt, et al., 2011, S. 523), (Mangelsdorf, 2014, S. 22)

sorglos verwendet.¹³⁷ Social Media bietet einen weiteren wichtigen Vorteil für die Generation Y, nämlich die Möglichkeit der schnellen Sozialisierung.¹³⁸

Durch den engen Kontakt zu ihren Babyboomers-Eltern, damit sind auch alleinerziehende Elternteile oder Patchwork-Familien gemeint, und dem starken Familienzusammenhalt, ist der Gemeinschaftssinn der Generation Y extrem ausgeprägt. Sie wollen sich, in einer vom Terror bedrohten und vom kontinuierlichen Wandel dominierten Welt, zugehörig und geborgen fühlen.¹³⁹ Dies determiniert auch den wesentlichen Unterschied zum Kollektivismus der Babyboomers, deren primäres Ziel nicht Zugehörigkeit, sondern Status innerhalb einer Gemeinschaft ist.¹⁴⁰ Familie und Freunde haben einen starken Einfluss auf das Denken und Handeln der Yer. Mit Freunden wird ständiger Kontakt gehalten, was natürlich durch die neuen Kommunikationswege wesentlich vereinfacht wurde, und besonders hinsichtlich kurzfristiger Entscheidungen wird deren Meinung eingeholt. Bei tiefergehenden, langfristigen Entscheidungen ist die Familie der erste Ansprechpartner, weil kontinuierlich sozialer und finanzieller Rückhalt geboten wird.¹⁴¹ Aufgrund der häufigen Meinungseinholung gelten Mitglieder der Generation Y als risikoavers.¹⁴² Das „familiäre Auffangnetz“ kann aber auch dazu führen, dass Entscheidungen impulsiv getroffen werden. Allgemein wird der Generation Y eher ein kurzfristig orientierter Horizont zugeschrieben.¹⁴³

Ein weiterer wesentlicher Faktor ist die, bis zur Wirtschafts- und Finanzkrise ab 2007, stabile ökonomische Lage in Europa und Österreich. Yer sind in einer Konsumgesellschaft aufgewachsen, in der es an nichts gefehlt hat und deren Alltag extrem schnelllebig war, gestützt durch die neuen Technologien.¹⁴⁴ Dadurch ist diese Generation sehr anpassungsfähig und flexibel,¹⁴⁵ kennt es aber nicht, auf etwas zu warten. Yer sind rasch von einer Sache gelangweilt, sie fordern ständig neue Aufgaben und Herausforderungen und erwarten vor allem eine prompte Befriedigung ihrer Bedürfnis-

¹³⁷ Vgl. (Valentine & Powers, 2013, S. 599)

¹³⁸ Vgl. (Viswanathan & Jain, 2013, S. 487)

¹³⁹ Vgl. (Kriechbaumer (Hrsg.), 1998, S. 48), (VanMeter, Grisaffe, Chonko, & Roberts, 2013, S. 95), (Scholz, 2014, S. 34)

¹⁴⁰ Vgl. (Twenge, Campbell, Hoffmann, & Lacey, 2010, S. 1125)

¹⁴¹ Vgl. (Mangelsdorf, 2014, S. 21), (Valentine & Powers, 2013, S. 599), (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 282)

¹⁴² Vgl. (Viswanathan & Jain, 2013, S. 487)

¹⁴³ Vgl. (Viswanathan & Jain, 2013, S. 487), (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 275)

¹⁴⁴ Vgl. (Valentine & Powers, 2013, S. 598), (Mangelsdorf, 2014, S. 22)

¹⁴⁵ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 43), (Cennamo & Gardner, 2008, S. 893), (Yu & Miller, 2005, S. 39)

se.¹⁴⁶ Dies wiederum macht sie auch zu guten Konsumenten, da sie gerne ihr Geld investieren, mit Vorliebe in Marktneuheiten, was sie zu typischen „Early Adopters“¹⁴⁷ macht.¹⁴⁸ Kurz gesagt streben sie nach nichts mehr als Selbstverwirklichung und das ist ein starkes Indiz für individualistisches Verhalten.

Das Internet bietet die Möglichkeit der weltweiten Vernetzung und Yer fühlen sich in der globalen Welt zu Hause.¹⁴⁹ Diese internationale Orientierung eröffnet dieser Generation Möglichkeiten, die keine andere zuvor genossen hat. Die Schattenseite ist jedoch, dass sich Yer durch den vom lokalen zum weltweit gewachsenen Wettbewerb häufig unter Druck gesetzt fühlen.¹⁵⁰

Bei Generation Y wurde erstmals ein massiv ausgeprägtes Streben nach Sinnhaftigkeit und Lebensinhalt identifiziert.¹⁵¹ Die Eigenschaft alles zu hinterfragen war schließlich, abgeleitet von der englischen Aussprache des Buchstabens Y – WHY – , auch ausschlaggebend für die Namensgebung.¹⁵² Vermutlich lösten der Flüchtlingsstrom nach den Jugoslawien-Kriegen sowie das 9/11-Attentat durch den starken Kollektivismus der Generation Y Mitleid und Identifikation aus. Diese Kohorte gilt als sozial sehr engagiert und will durch ihr Handeln einen Unterschied in der Welt machen.¹⁵³ Sie ist offen, tolerant, vertrauensvoll sowie umweltbewusst und erwartet eben dieses Verhalten von ihren Mitmenschen.¹⁵⁴ Yer sehen Reichtum oder Eigentum nicht als erstrebenswertes Ziel, sondern schätzen den gemeinschaftlichen Konsum und das Teilen. Dies wird vor allem durch neue Trends wie Carsharing, Citybike, Second Hand oder gemeinschaftliche Dachterrassenbeete greifbar. Weiters besteht Generation Y auf Gleichberechtigung und Respekt sowie Authentizität und Transparenz, womit sie sich vordergründig an die Politik wendet.¹⁵⁵

Aufgrund der vielseitigen Interessen und des intensiven Engagements sowie dem übergeordneten Wert der Familie im Leben der Yer, wird Work-Life-Balance von

¹⁴⁶ Vgl. (Burke & Ng, 2006, S. 89), (Viswanathan & Jain, 2013, S. 484), (Mangelsdorf, 2014, S. 22)

¹⁴⁷ Damit sind Personen gemeint, welche als erste innovative Produkte ausprobieren wollen und dadurch Trends setzen.

¹⁴⁸ Vgl. (Glass, 2007, S. 101), (Valentine & Powers, 2013, S. 598)

¹⁴⁹ Vgl. (Valentine & Powers, 2013, S. 600)

¹⁵⁰ Vgl. (Mangelsdorf, 2014, S. 22), (Twenge, Campbell, Hoffmann, & Lacey, 2010, S. 1123)

¹⁵¹ Vgl. (Mangelsdorf, 2014, S. 23), (Glass, 2007, S. 102), (Schmidt, et al., 2011, S. 523)

¹⁵² Andere Quellen nennen auch die logische Reihenfolge im Alphabet als Namenskriterium.

¹⁵³ Vgl. (Glass, 2007, S. 100ff), (Viswanathan & Jain, 2013, S. 486),

¹⁵⁴ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 43), (Burke & Ng, 2006, S. 89), (Valentine & Powers, 2013, S. 598)

¹⁵⁵ Vgl. (Mangelsdorf, 2014, S. 25), (Bernardin & Russell, 2013, S. 19)

ihnen als besonders wichtig empfunden. Freiheit und Flexibilität haben einen primären Stellenwert.¹⁵⁶

Diese facettenreichen Charakteristika der Generation Y können zu nachfolgenden Grundwerten zusammengefasst werden.

- Kollektivismus und Zugehörigkeitsbedürfnis,
- Mitbestimmungsrecht und Wertschätzung,
- Individualismus und Selbstverwirklichung,
- Anpassungsfähigkeit,
- Gleichberechtigung, Respekt und gemeinschaftlicher Konsum,
- Soziale Verantwortung und persönliche Erfüllung.

¹⁵⁶ Vgl. (Burke & Ng, 2006, S. 89), (Jorgensen, 2003, S. 43), (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 275), (Cennamo & Gardner, 2008, S. 893)

2.2.4. Generation Z

2.2.4.1. Historisch prägende Ereignisse

Die jüngste Generationenkohorte befindet sich größtenteils noch in ihren Ausbildungsjahren und auch die prägende Periode ist noch nicht abgeschlossen. Ein wichtiges Ereignis in der Entwicklung dieser Gruppe ist bestimmt die globale Wirtschafts- und Finanzkrise ab 2007, ausgelöst durch das Platzen der Immobilienblase in den USA, sowie die damit verbundenen Massenentlassungen bzw. Kurzarbeitsmodelle internationaler Konzerne, wodurch der gewohnte Wohlstand vieler Familien auch in Österreich bedroht wurde.¹⁵⁷ Verstärkend hinzu kam, vor allem aufgrund der überstrapazierten Staatshaushalte einiger EU-Mitgliedsstaaten, die Krise innerhalb der Europäischen Union ab 2009. Staatsinsolvenzen, wie beispielsweise jene von Irland, scheinbar nutzlose Milliarden-Hilfspakete und die Überlegung des EU-Austrittes mancher Staaten, Stichwort „Grexit“, bzw. auch dessen tatsächliche Umsetzung, wie Großbritannien, sind eindeutige Indikatoren für eine tiefe Rezession.¹⁵⁸

Weiters kann davon ausgegangen werden, dass die Nachhaltigkeitsbestrebungen dieser Generation sich weiter verstärken werden, international geprägt durch die jüngste Nuklearkatastrophe in Fukushima¹⁵⁹ und national beispielsweise durch die Hochwasserkatastrophe 2013 oder die massive Hitzewelle 2015.

Außerdem wird der „arabische Frühling“,¹⁶⁰ dies bezeichnet Proteste und Revolutionen gegen die autoritär geführten Regime in der arabischen Welt, und seine Auswirkungen Generation Z prägen. Besonders der Bürgerkrieg in Syrien und der seit 2015 anhaltende Flüchtlingsstrom nach Europa, welcher die EU an seine politischen, ökonomischen und sozialen Grenzen bringt,¹⁶¹ werden kennzeichnend nicht nur im Leben der Jüngsten sein. Auch der allgegenwärtige und sich Österreich, aufgrund beispielsweise der jüngsten Anschläge der IS auf Paris 2015 sowie Brüssel und Nizza 2016,¹⁶² immer weiter nähernde Terror, wird starke Auswirkungen auf die Entwicklung der neuen Generation haben.

¹⁵⁷ Vgl. (Scholz, 2014, S. 15), (Klaffke, 2014, S. 15)

¹⁵⁸ Vgl. (Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg, 2016), Abfragedatum 04.04.2016

¹⁵⁹ Vgl. (Klaffke, 2014, S. 15)

¹⁶⁰ Vgl. (Klaffke, 2014, S. 15)

¹⁶¹ Vgl. (Die Presse Online, 2016), Abfragedatum 05.04.2016

¹⁶² Vgl. (Diehl, 2016), Abfragedatum 05.04.2016

Als besonders interessant an der Generation Z wird eingestuft, dass sie die erste ist, welche in einer global vernetzten digitalen Welt geboren wurde. Der große Unterschied zur Generation Y ist, dass Technologie als selbstverständlich und gegeben verstanden wird. Yer haben die technologische Entwicklung erlebt und wurden durch sie begeistert, Generation Z sieht sie lediglich als Mittel zum Zweck.¹⁶³

2.2.4.2. Charakteristik und Grundwerte

Es wird vermutet, dass Generation Z der Zukunft weder idealistisch wie die Babyboomers, skeptisch wie Generation X noch optimistisch wie die Yer entgegenblickt, sondern Ernüchterung eintritt und purer Realismus das Denken dominiert.¹⁶⁴

Die hohe Technikaffinität führt zu einer gewissen Abhängigkeit¹⁶⁵ und es besteht die Gefahr, dass Generation Z sich in der virtuellen Welt verliert, um sich der durch negative Schlagzeilen geprägten realen Welt zu entziehen.¹⁶⁶

Auch bei dieser Generation war die Kindheit sehr behütet, es wird sogar behauptet, stärker als je zuvor. In der Literatur wird von „Helikopter-Eltern“ gesprochen, welche ihren Kindern in jeder Lebenslage zur Seite stehen, auf sie aufpassen und für sie entscheiden. Ausschlaggebend für dieses elterliche Verhalten sind sicher die aktuellen Geschehnisse und permanenten Meldungen über Bedrohungen, sei es nun durch Feinstaub, Ozonloch, Terror oder Amokläufe in Schulen.¹⁶⁷

Wie auch die Generation Y zuvor, soll die jüngste Generation sehr selbstbewusst, fordernd, flexibel und anpassungsfähig sowie freiheitsliebend sein. Ihre Maxime lautet Lebenslustmaximierung. Es wird ihr eine hohe Leistungsbereitschaft nachgesagt, wenn sie den Sinn der Sache versteht und Gefallen daran findet.¹⁶⁸ Die Mitglieder der Generation Z werden als sehr selbstkritisch gesehen und streben nach persönlichem Wohlstand. Status wird durch materialistischen Besitz definiert. Somit steht die eigene Selbstverwirklichung an oberster Stelle, was wiederum einen markanten Wechsel vom Mix aus Individualismus und Kollektivismus der Yer zum reinen Individualismus dieser Generationskohorte vermuten lässt.¹⁶⁹

¹⁶³ Vgl. (Scholz, 2014, S. 29)

¹⁶⁴ Vgl. (Scholz, 2014, S. 37)

¹⁶⁵ Vgl. (Glass, 2007, S. 102)

¹⁶⁶ Vgl. (Scholz, 2014, S. 25)

¹⁶⁷ Vgl. (Scholz, 2014, S. 43f)

¹⁶⁸ Vgl. (Scholz, 2014, S. 20)

¹⁶⁹ Vgl. (Scholz, 2014, S. 23ff)

Aus den oben beschriebenen vermuteten Charakteristika der Generation Z werden nachfolgende Grundwerte gefiltert.

- Leistungsbereitschaft zur persönlichen Selbstverwirklichung,
- Individualismus,
- Anpassungsfähigkeit,
- Starke Bedeutung des familiären Bandes.

Zu guter Letzt muss jedoch festgehalten werden, dass noch keine empirisch fundierten Analysen über das Verhalten und die Werte der jüngsten Generation in der Literatur zu finden sind. Auch ist sie noch nicht am Arbeitsmarkt oder in Hochschulen vertreten. Eine valide Einschätzung obliegt daher zukünftigen Forschungen.

2.3. MANAGEMENT DER VERSCHIEDENEN GENERATIONEN

Ein 2013 in der Huffington Post erschienener Beitrag des Bloggers Tim Urban über die Generation Y schlug international hohe Wellen; er wurde in mehrere Sprachen übersetzt und wiederholt veröffentlicht. Urban beschreibt auf sehr anschauliche und humorvolle Weise warum Lucy, eine Angehörige der Generation Y, mit sich und ihrem Leben unzufrieden ist. Er kommt zu dem Schluss, dass Lucy aufgrund ihrer eigenen Wahrnehmung sowie durch das öffentliche Bild der anderen Yer keine andere Option bleibt, als unglücklich zu sein.¹⁷⁰

Diese überspitzte Darstellung der möglichen Konsequenzen des geänderten Wertesystems und Anspruchsverhaltens der Generation Y ist jedoch richtungsweisend für das HRM, da „Lucys“ die zukünftigen Wissens- und Erfolgsträger der Unternehmen sind. Im „War for Talents“ müssen Unternehmen geeignete Maßnahmen finden, um Yer zu begeistern, zu motivieren, zu halten, glücklich zu machen. Unter diesem Gesichtspunkt ist ein Verständnis der unterschiedlichen Ansprüche der Generationen an den Arbeitsplatz essentiell. Werden Mitarbeiter im Sinne des strategischen HRM als Quelle von nachhaltigen Wettbewerbsvorteilen verstanden, gilt es außerdem, mögliche intergenerationale Konfliktpotenziale zu identifizieren und gezielt Instrumente zur Optimierung des Generationen-Managements zu entwickeln. Auf diese Aspekte wird im Folgenden eingegangen.

2.3.1. Ansprüche der Generationen an den Arbeitsplatz

In diesem Abschnitt werden die Präferenzen und Ansprüche an den bevorzugten Arbeitgeber erörtert, wobei nur die sich derzeit in der österreichischen Arbeitswelt befindlichen Generationen, daher Babyboomers, Generation X und Generation Y, näher untersucht werden.

2.3.1.1. Babyboomers

Im Jahr 2016 sind Babyboomers zwischen 53 und 71 Jahre alt. Von den rund 1,8 Millionen Österreichern dieser Generation sind ungefähr 1,4 Millionen, das sind 77%,

¹⁷⁰ Vgl. (Urban, 2013), Abfragedatum 08.04.2016

noch im erwerbsfähigen Alter. ¹⁷¹ Heutzutage bekleiden sie meist Führungspositionen in den Unternehmen. ¹⁷²

Babyboomers sind es gewohnt hart zu arbeiten, da sie durch ihre Leistungen Status und Wohlstand erreichen wollen. ¹⁷³ Aufgrund der erlebten Turbulenzen der Nachkriegszeit schätzen sie Kontinuität und Struktur. Sie präferieren daher ein stabiles Arbeitsumfeld, in dem genau definierte Prozesse und Ordnungen dominieren. Haben sie solch ein Unternehmen gefunden und erhalten sie die gewünschte Anerkennung, sind sie ihrem Arbeitgeber gegenüber nicht nur loyal, sondern verpflichten sich ihm langfristig. ¹⁷⁴ Freizeit wird zu Gunsten des sozialen Aufstieges stark reduziert. ¹⁷⁵ Im Gegenzug erwartet sich diese Generation jedoch auch ein stetiges Vorankommen auf der Karriereleiter und eine gute Bezahlung. Wie im vorherigen Kapitel schon erwähnt, sind Babyboomers kurzfristig orientiert. Beförderungen werden daher in regelmäßigen Abständen nachgefragt, was einen schrittweisen, etwas langsameren Karriereaufstieg erforderlich macht. ¹⁷⁶ Weiters wird prompte Belohnung in Form eines Fixgehaltens erwartet, langfristig orientierte Bonusprogramme werden negiert. ¹⁷⁷

Der ausgeprägte Kollektivismus der Babyboomers zeigt sich in einer Vorliebe für Teamwork, wobei auch innerhalb des Teams Struktur herrschen muss. ¹⁷⁸ Sie geben gerne ihr Wissen weiter, sind aber eher unempfänglich für Feedback. ¹⁷⁹ Weiterbildung und Training müssen außerdem angeordnet werden. ¹⁸⁰ Auch im Arbeitsalltag sind sie sozial sehr engagiert und treten gerne als Mentor oder sonstige Vertrauensperson auf. ¹⁸¹ Diese Tätigkeiten werden von Babyboomers als Beitrag an die Gemeinschaft gesehen und sie erwarten sich keine monetäre Gegenleistung. Die dadurch erhaltene Anerkennung ist Belohnung genug. Allgemein bevorzugen sie einen Führungsstil mit klaren Richtlinien und Hierarchien, dem sie sich auch bereit sind zu unterwerfen. Aufgrund der erwünschten Entscheidungs- und Meinungsfreiheit sowie der Suche nach Anerkennung, sollten jedoch auch Elemente eines demokrati-

¹⁷¹ Vgl. (Statistik Austria (b), 2015), Abfragedatum 28.03.2016

¹⁷² Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 43), (Cennamo & Gardner, 2008, S. 892), (Twenge, Campbell, Hoffmann, & Lacey, 2010, S. 1137)

¹⁷³ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 42), (Glass, 2007, S. 101)

¹⁷⁴ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 43), (Yu & Miller, 2005, S. 36ff)

¹⁷⁵ Vgl. (Scholz, 2014, S. 36)

¹⁷⁶ Vgl. (Yu & Miller, 2005, S. 37)

¹⁷⁷ Vgl. (Glass, 2007, S. 101)

¹⁷⁸ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 43)

¹⁷⁹ Vgl. (Glass, 2007, S. 101)

¹⁸⁰ Vgl. (Yu & Miller, 2005, S. 36)

¹⁸¹ Vgl. (Glass, 2007, S. 102), (VanMeter, Grisaffe, Chonko, & Roberts, 2013, S. 105)

schen Führungsstils vorhanden sein. Weiters für sie essentiell ist ein gutes Arbeitsklima.¹⁸²

Da die Technologie im überwiegenden Teil des Lebens der Babyboomers noch nicht weit entwickelt war, stellen die modernen Arbeits- und Kommunikationsmittel für den Großteil eine Herausforderung dar.¹⁸³

2.3.1.2. Generation X

Der Anteil der österreichischen Bevölkerung, welche sich derzeit zwischen ihrem 37 und 52 Lebensjahr befindet, beträgt rund 2,8 Millionen Menschen.¹⁸⁴

Xer sind sehr wissbegierig und daher ist das professionelle Wachstum eines der Hauptziele des beruflichen Lebens.¹⁸⁵ Ihr persönliches Können sowie ihre Freiheiten und Rechte im Job sind ihnen wichtiger als langfristige Karriereziele oder beruflicher Status.¹⁸⁶ Trotzdem erwarten Mitglieder der Generation X einen schnellen Karriereaufstieg, was jedoch nicht zwangsweise mit einer Führungsposition sondern mit außerordentlicher Kompetenz gleichgesetzt wird.¹⁸⁷ Außerdem ist Fluktuation wahrscheinlicher als bei Babyboomers, sobald die persönliche Weiterentwicklung des Individuums durch einen Jobwechsel profitiert.¹⁸⁸ Generation X ist nicht mehr einem Unternehmen gegenüber loyal, sehr wohl aber Personen und deren Fähigkeiten. Dadurch ist es ebenso wahrscheinlich, dass Xer als Reaktion auf den Jobwechsel einer bestimmten Bezugsperson auch das Unternehmen verlassen, was aufgrund ihrer Anpassungsfähigkeit keine wirkliche Herausforderung darstellt.¹⁸⁹ Weiters wollen sie nicht nur ihr Wissen weitergeben, wie Generation Babyboomers, sondern sind an einem aktiven Wissensaustausch mit anderen Generationen interessiert, um dadurch ihren Horizont zu erweitern.¹⁹⁰

Neben einem interessanten und fordernden Aufgabengebiet verlangen sie auch Autonomie in ihren Handlungen. Autorität wird daher eher abgelehnt, sie bevorzugen einen informellen, partizipativen Führungsstil und offene Kommunikation. Sie wollen

¹⁸² Vgl. (Yu & Miller, 2005, S. 36), (Cennamo & Gardner, 2008, S. 492), (Mangelsdorf, 2014, S. 17)

¹⁸³ Vgl. (Yu & Miller, 2005, S. 36)

¹⁸⁴ Vgl. (Statistik Austria (b), 2015), Abfragedatum 28.03.2016

¹⁸⁵ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 42), (Cennamo & Gardner, 2008, S. 893), (Glass, 2007, S. 102)

¹⁸⁶ Vgl. (Yu & Miller, 2005, S. 39)

¹⁸⁷ Vgl. (Yu & Miller, 2005, S. 37)

¹⁸⁸ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 42), (Glass, 2007, S. 100), (Cennamo & Gardner, 2008, S. 893)

¹⁸⁹ Vgl. (Yu & Miller, 2005, S. 37), (Jorgensen, 2003, S. 42)

¹⁹⁰ Vgl. (Klaffke, 2014, S. 52)

als Partner gesehen werden und nicht bloß als Mitarbeiter.¹⁹¹ Einer der Gründe für diese neuen Ansprüche an die Arbeitswelt liegt in der sich in den Siebzigern von einer Industriegesellschaft, klassisch dargestellt anhand der Akkordarbeit, in eine Dienstleistungsgesellschaft wandelnden Wirtschaft, welche erhöhte Flexibilität und Entscheidungsfreiheit und somit einen anderen Führungsstil notwendig machte.¹⁹² Auch der starke Drang zur Unabhängigkeit und Selbstständigkeit dieser Generation sind Einflussfaktoren. Daraus lässt sich auch ihre Präferenz des selbstständigen Arbeitens ableiten.

Work-Life-Balance hat einen sehr hohen Stellenwert im Leben der Generation X.¹⁹³ Sie fordern daher nicht nur flexible Arbeitszeiten, sondern auch Unterstützung vom Arbeitgeber hinsichtlich Kinderbetreuung, Mutterschaftsurlaub oder Home Working.¹⁹⁴ Es ist anzunehmen, dass die Wurzeln dieser neuartigen Forderung in dem beschriebenen Anstieg an Scheidungsfällen und damit einhergehend alleinerziehenden Elternteilen liegen.

2.3.1.3. Generation Y

Die rund 2,2 Millionen Österreicher, welche im Jahr 2016 der Generation Y angehören sind zwischen 17 und 36 Jahre alt. Erwerbsfähig sind davon rund 1,8 Millionen oder 83%.¹⁹⁵

Der in Kapitel 2.2.3.2 beschriebene Erziehungsstil der Generation Y hat massive Auswirkungen auf das erwünschte Arbeitgeberverhalten. Yer bevorzugen ein bedeutsames und sinnvolles Tätigkeitsfeld und fordern verantwortungsvolle Aufgabengebiete.¹⁹⁶ Das familiär erlebte Mitbestimmungsrecht erwarten sie auch im Arbeitsalltag und wollen daher in den unternehmerischen Entscheidungsprozess miteinbezogen werden, weshalb ein kollaborativer Führungsstil erwünscht ist.¹⁹⁷ Weiters überwiegt fachliche Kompetenz Hierarchien.¹⁹⁸ Sie scheuen sich nicht, Autorität in Frage zu stellen oder zu widersprechen, da diese Generation zuerst den Sinn einer Tätigkeit verstehen will, bevor sie sie ausführt.¹⁹⁹ Dies liegt vor allem an der

¹⁹¹ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 42), (Cennamo & Gardner, 2008, S. 893), (Yu & Miller, 2005, S. 36ff)

¹⁹² Vgl. (Yu & Miller, 2005, S. 39), (Jorgensen, 2003, S. 38)

¹⁹³ Vgl. (Cennamo & Gardner, 2008, S. 893), (Glass, 2007, S. 100)

¹⁹⁴ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 42)

¹⁹⁵ Vgl. (Statistik Austria (b), 2015), Abfragedatum 28.03.2016

¹⁹⁶ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 42), (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 275)

¹⁹⁷ Vgl. (Glass, 2007, S. 101), (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 282), (Schmidt, et al., 2011, S. 520)

¹⁹⁸ Vgl. (Mangelsdorf, 2014, S. 25), (Schmidt, et al., 2011, S. 520)

¹⁹⁹ Vgl. (Burke & Ng, 2006, S. 89), (Jorgensen, 2003, S. 42)

starken Ergebnisorientierung und dem Drang der effizienten Arbeitsorganisation der Yer. Zur Zielerreichung wird von Generation Y ein Mix aus Kooperation und individuellem Arbeiten präferiert, nur in Teams zu arbeiten schränkt sie in ihrer Selbstständigkeit zu sehr ein.²⁰⁰ Demgegenüber steht jedoch, dass Yer kontinuierliches Feedback sowie detaillierte Arbeitsanweisungen erwarten,²⁰¹ determiniert durch die strikte Führung der Eltern.

Mitglieder dieser Generation verfügen über einen starken Unternehmergeist sowie eine hohe Arbeitsethik.²⁰² Ihr Wissen soll genutzt werden und somit suchen sie ständig nach neuen Herausforderungen.²⁰³ Warten ist nicht ihre Stärke und daher beweisen sie kaum Geduld die Karriereleiter stufenweise aufzusteigen.²⁰⁴ Mehrere Karrierepfade kennzeichnen das Berufsbild der Yer.²⁰⁵ Gründe hierfür sind das Bedürfnis der lebenslangen Weiterbildung und Abwechslung, die Selbstverwirklichung sowie die fehlende Loyalität gegenüber Unternehmen. Anders als Generation X, welche gegenüber Bezugspersonen Loyalität verspürt, bindet sich Generation Y vermehrt nur noch an Projekte. Diese sind bekanntlich zeitlich kurz- bis mittelfristig begrenzt, was eine noch höhere Fluktuationswahrscheinlichkeit mit sich bringt.²⁰⁶

Ein weiterer wichtiger Faktor ist die Entwicklung der Dienstleistungsgesellschaft zu einer Wissensgesellschaft am Anfang des zweiten Jahrtausends.²⁰⁷ Generation Y ist sehr gut ausgebildet und erwartet von ihrem Arbeitgeber eine fast schon selbstverständliche kontinuierliche Weiterbildungsmöglichkeit, um am Puls der Zeit und daher marktfähig zu bleiben.²⁰⁸ Auch der ständige Zugang zu Informationen muss vorhanden sein. Wesentlich ist jedoch, dass die Entfaltung der Kreativität eine große Rolle spielt und vom Unternehmen auch der Raum dafür zur Verfügung gestellt werden sollte.²⁰⁹ Generation Y will „*Leben beim Arbeiten.*“²¹⁰ Dabei ist der Fit der individuel-

²⁰⁰ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 43), (Viswanathan & Jain, 2013, S. 484), (Valentine & Powers, 2013, S. 598), (Glass, 2007, S. 100)

²⁰¹ Vgl. (Glass, 2007, S. 101), (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 275), (Schmidt, et al., 2011, S. 520)

²⁰² Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 43)

²⁰³ Vgl. (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 274f), (Schmidt, et al., 2011, S. 520)

²⁰⁴ Vgl. (VanMeter, Grisaffe, Chonko, & Roberts, 2013, S. 94), (Viswanathan & Jain, 2013, S. 484), (Sparrow, 2000, S. 208)

²⁰⁵ Vgl. (Burke & Ng, 2006, S. 89)

²⁰⁶ Vgl. (Burke & Ng, 2006, S. 89), (Mangelsdorf, 2014, S. 22), (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 275)

²⁰⁷ Vgl. (Yu & Miller, 2005, S. 39)

²⁰⁸ Vgl. (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 275)

²⁰⁹ Vgl. (Burke & Ng, 2006, S. 90)

²¹⁰ (Schmidt, et al., 2011, S. 517)

len Ansprüche mit dem Angebot des Unternehmens für Yer sehr wichtig.²¹¹ Traditionelle Arbeitsmodelle bzw. Unternehmenskulturen scheinen diesen Ansprüchen nicht zu genügen, weshalb Generation Y diesen sehr skeptisch gegenüber steht.²¹²

Wertschätzung, Gemeinschaftssinn und Zugehörigkeitsgefühl sind weitere Anforderungen der Generation Y. Sie werden als wichtige Motivatoren dieser Generation beschrieben und überwiegen deutlich finanzielle Anreizsysteme, obwohl ein marktfähiger Gehalt natürlich auch nicht fehlen darf.²¹³ So schätzen sie Coaching- oder Mentoringprogramme zur persönlichen Weiterentwicklung,²¹⁴ Team Work und Team Learning sowie interne Sozialisierungsaktivitäten,²¹⁵ wie gemeinsame Betriebsausflüge, Geburtstagsfeiern oder kollektives soziales Engagement.

Gelebte unternehmerische Verantwortung, auch als Corporate Social Responsibility (CSR) bezeichnet, ist für Yer so wichtig, dass sogar 86% der Studienteilnehmer von PWC aus dem Jahr 2008 ihr nicht-ethisch handelndes Unternehmen verlassen würden.²¹⁶ Das persönliche Bestreben dieser Generation ist es, einen Unterschied in der Welt zu machen und ebendies erwarten sie auch von ihrem Arbeitgeber.²¹⁷ Dazu zählt neben gesellschaftlichen Engagement und Umweltschutz vor allem ein aktives Management der heterogenen Arbeitnehmerstruktur, als „Diversity Management“ bekannt. Yer haben antizipiert, dass kulturelle und soziale Vielfalt nicht nur einen wertvollen Beitrag zur Erreichung der Unternehmensziele, sondern auch, durch die gemeinsame Interaktion, zu deren persönlicher Weiterentwicklung leistet.²¹⁸ In diesem Anspruch spiegeln sich die Grundwerte der Gleichberechtigung und des Respekts sowie der sozialen Verantwortung wider.

Ihre Begeisterung für Technik möchte Generation Y auch am Arbeitsplatz ausleben können. Die technische Ausstattung des Arbeitgebers sollte daher up-to-date sein. Weiters wird eine hohe unternehmerische Flexibilität die Arbeitszeit und den Arbeitsort betreffend von Yer vorausgesetzt, da sie, gestützt durch die technischen Möglichkeiten, eine optimale Work-Life-Balance suchen.²¹⁹ Anders als Generation X, deren

²¹¹ Vgl. (Cennamo & Gardner, 2008, S. 893)

²¹² Vgl. (Valentine & Powers, 2013, S. 599), (Sparrow, 2000, S. 206), (Jorgensen, 2003, S. 47)

²¹³ Vgl. (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 282), (Schmidt, et al., 2011, S. 522)

²¹⁴ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 43)

²¹⁵ Vgl. (Schmidt, et al., 2011, S. 522), (VanMeter, Grisaffe, Chonko, & Roberts, 2013, S. 95)

²¹⁶ Vgl. (PriceWaterhouseCoopers, 2008, S. 8), Abfragedatum 18.04.2016

²¹⁷ Vgl. (Glass, 2007, S. 102), (Valentine & Powers, 2013, S. 598), (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 282)

²¹⁸ Vgl. (Burke & Ng, 2006, S. 89)

²¹⁹ Vgl. (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 282), (Sparrow, 2000, S. 209)

Forderung höchstwahrscheinlich aus der Notwendigkeit der Koordination der Kinderbetreuung entstand, räumt Generation Y bewusst der Familie und Freizeit den Vorrang gegenüber dem Berufsleben ein.²²⁰ Weiters eröffnen besonders die neuen Technologien Yer die Möglichkeit auch im Arbeitsleben global zu agieren. PWC erhob, dass 80% der Befragten eine berufliche Auslandserfahrung machen und 70% eine Fremdsprache im Berufsumfeld verwenden wollen.²²¹

Werden die Erwartungen der Yer nicht erfüllt, ist ein Wechsel des Arbeitgebers wahrscheinlicher als die Anpassung des Individuums, da einerseits die kontinuierliche Unterstützung der Eltern ein hohes Maß an Sicherheit bietet und andererseits eine starke Marktnachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern vorhanden ist.²²² Besonders bei Generation Y wird davon ausgegangen, dass Arbeitgeber die Komplexität und Vielfalt der Bedürfnisse missverstehen und deren Wichtigkeit unterschätzen.²²³

2.3.2. Zusammenfassende Gegenüberstellung

Diese kompakte Zusammenfassung der gewonnenen Erkenntnisse stellt die prägendsten Erlebnisse und die sich daraus entwickelten Grundwerte der Generationen den Ansprüchen an die Arbeit gegenüber. Neben der Darlegung der Ziele des Arbeitslebens erfolgt eine Klassifikation nach Führungsstil, work values als Ausdruck der Motivation, und Kommunikation. Dabei wurde die nachgefragte Art der innerbetrieblichen Kommunikation aus den beschriebenen Anforderungen der Generationen abgeleitet, Führungsstil und work values werden anhand anerkannter Modelle definiert, welche im Nachfolgenden kurz erläutert werden.

Die Unterteilung der Führungsstile erfolgt klassisch nach Kurt Lewin, welcher zwischen autokratischem oder hierarchischem, demokratischem oder kooperativem und Laissez-faire-Führungsstil unterscheidet.

Im autokratischen Führungsstil trifft der Vorgesetzte alle Entscheidungen, wie Aufgabenverteilung oder Zusammenarbeit, und erwartet widerspruchslosen Gehorsam. Seine Aufgabe sieht er in der Delegation und nicht in der Partizipation, wobei sein Verhalten neutral ist. Die Delegation hat dabei einen kurzfristigen Horizont, das Ziel der Aufgabenerfüllung ist für die Mitarbeiter daher kaum erkennbar. Komplette konträr

²²⁰ Vgl. (Schmidt, et al., 2011, S. 518)

²²¹ Vgl. (PriceWaterhouseCoopers, 2008, S. 7f), Abfragedatum 18.04.2016

²²² Vgl. (Mangelsdorf, 2014, S. 22), (Schmidt, et al., 2011, S. 518)

²²³ Vgl. (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 276)

gestaltet sich der demokratische Führungsstil. Den Mitarbeitern wird die Entscheidung über Aufgabenverteilung oder Zusammenarbeit überlassen, es wird ihnen die fachliche Kompetenz zugesprochen und durch Diskussionen sachliche Unterstützung erwartet. Das Ziel der Aufgabenerfüllung wird im Vorfeld vom Vorgesetzten präsentiert, der Weg zur optimalen Umsetzung obliegt jedoch den Mitarbeitern. Der Vorgesetzte trägt hier ebenso nicht aktiv zur operativen Tätigkeit bei, übernimmt aber die Rolle des Mentors, welcher auch lobt oder Kritik übt. Der Laissez-faire-Führungsstil wird oft als „Nicht-Führung“ angesehen, da die Gruppe bis hin zur Organisation des Unternehmens oder Projektes alles selbstständig entscheidet. Der „Vorgesetzte“ übernimmt dabei eine passive Rolle, er greift nicht in die Dynamik der Gruppe ein und beantwortet nur gezielt an ihn gerichtete Fragen, ohne dabei irgendeine Wertung abzugeben.²²⁴

*“The values approach to motivation assumes that people will be motivated by activities and outcomes that they value. [...] work values have been defined as the outcomes people desire and feel they should attain through work.”*²²⁵ Da die deutsche Übersetzung – Arbeitsplatzansprüche – das dahinterliegende, tiefergehende Konzept eines Wertesystems unzureichend vermittelt, wird im Folgenden der englische Begriff verwendet. Allgemein anerkannt ist die Unterteilung in extrinsische und intrinsische work values. Häufig erfolgt eine Erweiterung um altruistische, soziale und freiheitsbezogenen work values.

Extrinsische work values sind von der äußeren Umwelt vorgegebene Faktoren oder Konsequenzen der Arbeit. Erbrachte Leistungen sollen entweder einen Vorteil schaffen oder einen Nachteil verhindern. Als Beispiele können Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit, Statussymbole und Anerkennung genannt werden. Intrinsische work values beschreiben das Bestreben, etwas nur seiner selbst willen zu tun, daher Spaß und Befriedigung durch die eigene Leistung zu erleben ohne dabei externe Konsequenzen ins Kalkül miteinzubeziehen. Er entsteht auf persönlicher Ebene von innen heraus. Dazu zählen beispielsweise Inhalt und Abwechslungsreichtum der Leistungserbringung, persönliche Selbstverwirklichung, Entfaltung der Kreativität sowie das Lernpotenzial. Altruistisch meint uneigennützig, wodurch der Wert den Beitrag zur Gemeinschaft widerspiegelt. Gemeinnützige Arbeit und ethisches Verhalten können in diesem Zusammenhang angeführt werden. Soziale work values zielen vor allem auf die

²²⁴ Vgl. (Weibler, 2012, S. 346f)

²²⁵ (Twenge, Campbell, Hoffmann, & Lacey, 2010, S. 1121)

individuelle Eingliederung innerhalb einer Gemeinschaft ab. Beispiele sind ein gutes Betriebsklima sowie freundschaftliche Beziehungen zu Mitarbeitern und Vorgesetzten. Der Grad an Selbstorganisation und Selbstständigkeit wird als freiheitsbezogene work values zusammengefasst. Flexible Arbeitszeitgestaltung, Auszeiten und Work-Life-Balance fallen in diese Kategorisierung.²²⁶ In den unterschiedlichen Generationskohorten ist jeder der beschriebenen work values vertreten, jedoch differiert die Intensität. Daher erfolgt die Gegenüberstellung anhand einer Ausprägungsskala.

| | Babyboomers | Generation X | Generation Y |
|-----------------------|---|--|--|
| Jahrgang | <ul style="list-style-type: none"> 1945-1963 | <ul style="list-style-type: none"> 1964-1979 | <ul style="list-style-type: none"> 1980-2000 |
| Prägendste Erlebnisse | <ul style="list-style-type: none"> Unabhängigkeit Österreichs Kalter Krieg Mondlandung Flowerpower & Bürgerrechtsbewegungen | <ul style="list-style-type: none"> Österreichische Politkandale Rezession Tschernobyl Fall Eiserner Vorhang Technologischer Fortschritt | <ul style="list-style-type: none"> EU-Beitritt Österreichs & EURO Flüchtlingsstrom 90er Jörg Haider & politische Uneinigkeit 9/11 & Angst vor Terror Internationale Ethik-Skandale Durchbruch Internet |
| Grundwerte | <ul style="list-style-type: none"> Leistung & Status Anerkennung Entscheidungs- & Meinungsfreiheit | <ul style="list-style-type: none"> Unabhängigkeit & Selbstständigkeit Individualismus & Selbstverwirklichung Anpassungsfähigkeit | <ul style="list-style-type: none"> Kollektivismus & Zugehörigkeitsbedürfnis Mitbestimmungsrecht & Wertschätzung Individualismus & Selbstverwirklichung Anpassungsfähigkeit Gleichberechtigung, Respekt & gemeinschaftlicher Konsum Soziale Verantwortung & persönliche Erfüllung |

²²⁶ Vgl. (Twenge, Campbell, Hoffmann, & Luce, 2010, S. 1121), (Cennamo & Gardner, 2008, S. 892)

| | Babyboomers | Generation X | Generation Y |
|---|--|--|---|
| Ziel des Arbeitslebens | <ul style="list-style-type: none"> Wohlstand & Status | <ul style="list-style-type: none"> Hohe Kompetenz & Work-Life-Balance | <ul style="list-style-type: none"> Work-Life-Balance & Erfüllung |
| Führungsstil | <ul style="list-style-type: none"> Hierarchisch bis demokratisch | <ul style="list-style-type: none"> Demokratisch | <ul style="list-style-type: none"> Demokratisch |
| Kommunikation | <ul style="list-style-type: none"> Strukturiert & wertschätzend | <ul style="list-style-type: none"> Offen & einbindend | <ul style="list-style-type: none"> Wertschätzend, einbindend & feedback-orientiert |
| work values (ausgeprägt=3, mittel=2, schwach=1) | | | |
| Extrinsisch | 3 | 2 | 2 |
| Intrinsisch | 1 | 3 | 3 |
| Altruistisch | 3 | 1 | 2 |
| Sozial | 3 | 1 | 2 |
| Freiheitsbezogen | 1 | 2 | 3 |

Tabelle 1: Zusammenfassender Überblick generationsspezifischer Werte und Ansprüche

Quelle: eigene Darstellung

Extrinsische work values, wie Status oder Gehalt, sind bei Babyboomers am Stärksten ausgeprägt, was sich auch in ihrer Zieldefinition widerspiegelt. Für Xer und Yer stellt ein guter Gehalt eine Art Notwendigkeit dar. Gründe hierfür sind die ansteigende Nachfrage nach gut ausgebildeten Mitarbeitern und die damit einhergehende Finanzierung der Weiterbildung, der Anstieg an alleinerziehenden Elternteilen sowie eine allgemeine Verteuerung des alltäglichen Konsums aufgrund der Wirtschaftsentwicklung.²²⁷

Intrinsische work values, wie Selbstverwirklichung, Kreativität oder Lernpotenzial sind Generation X und Y gleichermaßen wichtig.

²²⁷ Vgl. (Twenge, Campbell, Hoffmann, & Luce, 2010, S. 1134)

Gemeinnütziges Verhalten und ethisches Verhalten ist aufgrund der Erfahrung des gemeinsamen Aufbaus der Nachkriegszeit bei den Babyboomers am Stärksten entwickelt, gefolgt von Generation Y, die unethisches Unternehmensverhalten und Flüchtlingsströme erlebt hat. Generation X werden aufgrund des ausgeprägten Individualismus nur geringe altruistische Werte zugeordnet.

Soziale work values, wie gutes Betriebsklima oder das Verhältnis zu Kollegen, ist ebenfalls für die stark kollektivistischen Babyboomers am Wichtigsten. Generation X strebt nach einem Leben außerhalb der Arbeit, die innerbetrieblichen Bände werden daher als eher unwichtig eingestuft. Interessant ist die Janusköpfigkeit der Yer. Sie suchen einerseits stets nach Gemeinschaft und Zugehörigkeit, binden sich aber im Job nicht mehr an das Unternehmen und immer weniger an Personen. Dies lässt den Schluss zu, dass das soziale Bedürfnis durch die privaten Kontakte, welche aufgrund der technologischen Möglichkeiten auch während der Arbeitszeit gepflegt werden können, weitestgehend befriedigt wird. Arbeit wird als Instrument der persönlichen Weiterentwicklung gesehen, weshalb Generation Y hier vor allem den Kontakt zu erfahrenen Kollegen sucht, und nicht für die Schließung von Freundschaften.²²⁸ Trotzdem wird einem freundschaftlichen Arbeitsklima von Yer immense Wichtigkeit zugesprochen.

Die Bedeutung der Freizeit und somit der Work-Life-Balance nimmt entlang der Generationen stetig zu.

2.3.3. Konfliktpotenziale und Optimierungsansätze der intergenerationalen Zusammenarbeit

Es ist grundsätzlich davon auszugehen, dass eine Generationenvielfalt innerhalb eines Unternehmens einen positiven Beitrag zur Kreativität und Problemlösungskompetenz der Mitarbeiter leistet. Unterschiedliche Denk- und Handlungsweisen sowie Wertesysteme der Generationen am Arbeitsplatz haben jedoch auch das Potenzial Klischees und Vorurteile entstehen zu lassen und damit das Betriebsklima, die Produktivität und somit den Unternehmenserfolg zu belasten.²²⁹ Generationen-Management leistet hierbei einen wesentlichen Beitrag zum intergenerationalen Verständnis und dadurch wird ein Unternehmensumfeld geschaffen, in dem alle Genera-

²²⁸ Vgl. (Twenge, Campbell, Hoffmann, & Luce, 2010, S. 1137)

²²⁹ Vgl. (Klaffke, 2014, S. 14f)

tionen bereit sind, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten erfolgsbringend einzusetzen.²³⁰ Dabei gibt es keine allgemein gültige Formel, sondern es muss auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen werden, um seinen Nutzen entfalten zu können.²³¹ Dies ist die Quintessenz des Generationen-Managements.

2.3.3.1. Konfliktpotenzial der Yer mit den anderen Generationen

Die Grundlage von Konflikten ist ein verzerrtes, subjektiv gefärbtes Bild der Realität. Aufgrund der individuellen Prägung, Kultur und Erziehung werden Situationen und Personen unterschiedlich beurteilt. Dem Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma von Byrne oder der Theorie der sozialen Identität von Tajfel und Turner folgend, präferieren Menschen den Umgang mit ihnen Gleichgesinnten, welche somit in Einstellung, Wertesystem und Verhalten mit jenem des beurteilenden Individuums kongruent sind. Divergenzen bilden die Basis für Konflikte.²³²

Aus den in den vorherigen Kapiteln beschriebenen unterschiedlichen Wertesystemen und Ansprüchen der Generationen lassen sich im Wesentlichen vier potenzielle Konfliktfelder filtern, nämlich die Einstellung zur Arbeit, die Einstellung zu Änderungen, die Kommunikation und das Feedbackverhalten. Da der Fokus dieser Arbeit auf Generation Y liegt, wird das Konfliktpotenzial nachfolgend aus Sicht eines Y-Managers erklärt.

Babyboomers leben, um zu arbeiten. Wohlstand und Status sind deren Ziel des Berufslebens. Sie wollen definierte Prozesse und eine strukturierte Organisation. Demnach sind für sie ständige Präsenz am Arbeitsplatz sowie Überstunden der Ausdruck für Leistungserbringung. Die Organisationsstruktur sollte hierarchisch sein. Beruflicher Erfolg entwickelt sich parallel zu dem Aufstieg der Karriereleiter. Generation X und Y stufen Babyboomers als „Workaholics“ ein. Generation X arbeitet, um zu leben. Sie fordern flexible Arbeitszeiten und auch vermehrt einen flexiblen Arbeitsort. Autonomie und Work-Life-Balance sind die Ziele ihres beruflichen Lebens. Beruflicher Erfolg wird mit dem Anstieg der persönlichen Kompetenz gleichgesetzt. Generation Y und Babyboomers verstehen das fehlende Leistungsstreben nicht und sehen Generation X als „Jammerlappen“. Generation Y lebt beim Arbeiten. Sie fordern nicht nur dieselbe oder höhere Flexibilität wie Generation X, sondern darüber hinaus auch

²³⁰ Vgl. (Klaffke, 2014, S. 7)

²³¹ Vgl. (Jorgensen, 2003, S. 47)

²³² Vgl. (Klaffke, 2014, S. 16)

Verantwortung und Mitbestimmung und daher aktive Einbeziehung in die Unternehmensführung. Der Job soll sie erfüllen und dabei gleichzeitig ausreichend Zeit für Freizeitaktivitäten verbleiben. Beruflicher Erfolg wird durch abwechselnde, herausfordernde, verantwortungsvolle und sinnstiftende Tätigkeiten definiert. Die anderen Generationen schreiben Yer Arroganz und Verwöhntheit zu.²³³ Allein schon durch dieses Bild der anderen Generationen wird der Y-Manager Probleme haben, als Respektperson akzeptiert zu werden. Babyboomers könnten noch zusätzlich aufgrund der hohen Freizeitorientierung keine ausreichende Einbringung in den Arbeitsalltag und somit fehlende Betriebskenntnis unterstellen.

Das zweite Konfliktfeld behandelt die verschiedene Einstellung zu bzw. den Umgang mit Änderungen. Babyboomers schätzen Kontinuität und Struktur, sie halten gerne an Altbewährtem fest und begegnen Änderungen kritisch. Außerdem sind sie technologisch nicht so bewandert. Dadurch signalisieren sie Xer und Yer eine Resistenz gegen Wandel, besonders hinsichtlich neuer Technologien.²³⁴ Xer sind Änderungen gegenüber offen. Sie bevorzugen höchste Effizienz, die sie sich individuell auch schaffen, zeigen aber kein Interesse diese auch innerhalb des Unternehmens voran zu treiben. Generation Y hingegen erwartet eine kontinuierliche Optimierung von Arbeitsprozessen oder -strukturen und treibt diese auch unternehmensintern an. Sie möchte ein möglichst effizientes und ergebnisorientiertes Arbeitsumfeld für sich und zumindest die Teamkollegen schaffen, einerseits, um schneller Befriedigung und Anerkennung durch die Aufgabenerledigung zu erhalten und andererseits, um dadurch mehr Freizeit zu haben. Konfliktpotenzial bietet sich sowohl bei der Entwicklung als auch bei der Umsetzung von Veränderungen durch den Y-Manager, welcher diese natürlich gerne im Kollektiv abwickeln würde. Babyboomers könnten die Veränderung von vornherein mit dem Argument, dass es doch immer so war und funktioniert hat, ablehnen und Xer werden sich nur schwierig involvieren bzw. interessieren lassen.

Problematisch könnte sich auch die Kommunikation der Generationen untereinander gestalten. So ist für Babyboomers ein formeller, hierarchisch auf den Status fokussierter Umgangston essentiell. Weiters bevorzugen sie einen persönlichen face-to-face Kontakt und haben ihre Schwierigkeiten mit technologieunterstützten Kommunikationskanälen. Xer hingegen haben mit informeller und moderner Kommunikation

²³³ Vgl. (Schmidt, et al., 2011, S. 518)

²³⁴ Vgl. (Klaffke, 2014, S. 16)

kein Problem, sie beharren jedoch auf den für sie effizientesten Weg. Yer setzen auf Gleichbehandlung und negieren Status aufgrund von Hierarchien, erst durch die gemeinsame Zusammenarbeit wird dieser aufgebaut. Daher behandeln sie Kollegen wie Vorgesetzte gleich und tendieren eher zur informellen Kommunikation. Außerdem bevorzugen sie digitale Kommunikationswege mittels Instant Messaging, SMS, WhatsApp oder E-Mails, da persönliche Meetings für sie nicht ausreichend zeiteffizient sind. Sie unterscheiden nicht mehr zwischen einer Off- oder Online-Informationsverbreitung und tauschen sich auch zunehmend über Blogs oder soziale Netzwerke aus.²³⁵ Gerade in heiklen Angelegenheiten sind digitale Kommunikationsmittel jedoch meist nicht der beste Weg der Kommunikation. Weiters muss gewährleistet sein, dass der Empfänger auch das Wissen zum Zugang zu der Nachricht hat. Macht sich der Y-Manager dies nicht bewusst, kann es durch problematische oder gar als respektlos empfundene Kommunikation zu kleinen Unstimmigkeiten bis hin zu größeren Betriebsunruhen kommen.

Zu guter Letzt kann noch das Feedbackverhalten zu intergenerationalen Konflikten führen. Babyboomers geben gerne Ratschläge, jedoch nicht konstruktives Feedback. Auch wollen sie kein Feedback erhalten, da sie aufgrund ihres kontinuierlichen Karriereaufstieges von ihrer Leistung überzeugt sind. Xer sind durch ihren Individualismus geprägt und verteilen oder fordern daher kein Feedback von andern. Fördert es hingegen ihr persönliches Wissensrepertoire, sind sie an einem aktiven Informationsaustausch interessiert. Generation Y erwartet kontinuierliches Feedback und verhält sich ihren Kollegen gegenüber ebenso. Konflikte können entstehen, wenn der Y-Manager einem Babyboomer ständig Feedback gibt, aus bester Überzeugung, dies wäre der richtige Führungsstil. Der Babyboomer wäre hierfür nicht empfänglich und würde sich in seiner dem Status zugrundeliegenden Ehre gekränkt fühlen. Xer hingegen könnten durch andauerndes Feedback ihre Kompetenz in Frage gestellt sehen und ebenso mit Ablehnung reagieren.²³⁶

²³⁵ Vgl. (Klaffke, 2011, S. 57)

²³⁶ Vgl. (Glass, 2007, S. 100f)

2.3.3.2. Ansätze zur Optimierung des Generationen-Managements

Auf den im vorherigen Kapitel dargestellten Konfliktfeldern aufbauend, werden nachfolgend Optimierungsansätze für die intergenerationale Zusammenarbeit präsentiert.

Unterschiedliche Einstellungen zur Arbeit können vor allem durch den aktiven Austausch der Ansichten, Werte, Einstellungen und Erwartungen den Mitgliedern der verschiedenen Generationen verständlich gemacht werden.²³⁷ Klaffke (2014) empfiehlt in diesem Zusammenhang das Instrument des „Generationen-Workshops“, in dem die Fähigkeiten sowie typischen Verhaltensweisen und Einstellungen der Mitarbeiter individuell diskutiert werden, um daraus eine Wertschätzung für die unterschiedlichen Generationen entwickeln zu können.²³⁸ Weiters ist die gemeinsame Etablierung eines „Value-Statements“ vorteilhaft, durch welches die Merkmale der Unternehmenskultur, sowie innerbetriebliche Standards und Routinen für alle Mitarbeiter zugänglich und verständlich gemacht werden. Dies sollte in weiterer Folge auch zu einem optimierten Rekrutierungs- und Auswahlprozess führen, wonach nur Bewerber angestellt werden, bei denen ein Fit zwischen persönlichen Präferenzen und Unternehmenskultur vorhanden ist.²³⁹ Auch sollte eine große Auswahl an Arbeitszeitmodellen zur Verfügung gestellt werden und zwar jedem Mitarbeiter zur individuellen Auswahl. Meist sind flexible Arbeitszeiten, Home Working etc. Eltern vorbehalten, obwohl der Wunsch danach auch bei Mitarbeitern ohne Nachwuchs besteht.²⁴⁰ Eine zusätzliche Möglichkeit das Zusammenwirken der verschiedenen Generationen zu verbessern ist durch Anpassungen im Entlohnungssystem. Babyboomers präferieren einen höheren Fixgehalt, Xer geben sich mit einem geringeren Fixgehalt zufrieden, fragen jedoch als Ausgleich Zusatzleistungen nach, welche zugunsten ihres Privatlebens sind, wie betriebliche Kinderbetreuung oder bezahlter Mutterschaftsurlaub. Auch Generation Y bevorzugt die Unterteilung in geringeren Fixgehalt und Zusatzleistungen, wobei diese vor allem auf individuelle Weiterbildungsprogramme gerichtet sein sollten.²⁴¹ Durch die Integration eines flexiblen Entlohnungssystems können die unterschiedlichen Einstellungen zur Arbeit geglättet werden. Babyboomers fühlen ihr Status- und Leistungsstreben durch einen höheren monetären Gehalt befriedigt, Generation X erfährt durch den nicht-monetären Teil eine Erhö-

²³⁷ Vgl. (Cennamo & Gardner, 2008, S. 904)

²³⁸ Vgl. (Klaffke, 2014, S. 21f)

²³⁹ Vgl. (Cennamo & Gardner, 2008, S. 904)

²⁴⁰ Vgl. (Glass, 2007, S. 102), (Twenge, Campbell, Hoffmann, & Lacey, 2010, S. 1136)

²⁴¹ Vgl. (Glass, 2007, S. 102)

hung der Flexibilität und Generation Y erhält durch Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten die erwartete individuelle Förderung.

Basis für all diese Maßnahmen ist die Entwicklung eines neuen Führungsverständnisses, weg von autoritären hin zu kooperativ-wertschätzenden Führungsstilen. Von Führung war noch nie soviel Proaktivität verlangt wie in der heutigen Mehr-Generationen-Belegschaft, da auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter eingegangen werden muss. Auch hier spielt die Unternehmenskultur eine tragende Rolle, da genug Zeit und Handlungsspielräume zur Wahrnehmung der Führungsaufgaben zur Verfügung stehen müssen.²⁴²

Das zweite Problemfeld bezog sich auf die verschiedenen Einstellungen zu Änderungen. Ein Optimierungsansatz ist traditionelle, alteingesessene Prozesse daraufhin zu untersuchen, ob an ihnen aufgrund des Beständigkeitsstrebens der sich derzeit in den Führungspositionen befindlichen Babyboomers oder aufgrund fundierter Grundlagen festgehalten wird. Hierbei sollte in jedem Fall Yer Freiraum zur Entfaltung ihrer Kreativität zur Prozessoptimierung gegeben werden. Allgemein gilt es, die Unternehmensphilosophie flexibler zu gestalten und Änderungen als Möglichkeiten zu interpretieren. Weiters sollte eine Kultur der kollektiven Entscheidungsfindung im Unternehmen etabliert werden, in der jedes Mitglied der Generationen die freie Meinungsäußerung praktizieren kann und gemeinsam die Vor- und Nachteile abgewogen werden. Durch Integration in den Entscheidungsprozess wird gleichzeitig die Identifikation mit der Entscheidung erhöht. Weiters werden auch hier interne Trainings zur Förderung des gegenseitigen Verständnisses sowie der generationsübergreifende Wissenstransfer als förderlich erachtet.²⁴³

Die Bestärkung einer intensiven innerbetrieblichen Kommunikation ist die Basis zur Verminderung von Kommunikationsproblemen.²⁴⁴ Dabei sollte das Unternehmen generell eine Umgebung schaffen, in der effizientes und effektives Kommunizieren ermöglicht wird, wie beispielsweise durch einen gemeinsam erarbeiteten Regelkatalog für Meetings.²⁴⁵ Die Etablierung eines internen sozialen Netzwerkes kann ebenso zur intergenerationalen Kommunikationsoptimierung beitragen, da es einerseits die Nachfrage der Generation Y nach modernen Kommunikationskanälen befriedigt

²⁴² Vgl. (Klaffke, 2014, S. 21)

²⁴³ Vgl. (Glass, 2007, S. 101f)

²⁴⁴ Vgl. (Cennamo & Gardner, 2008, S. 904)

²⁴⁵ Vgl. (Glass, 2007, S. 101)

und andererseits einen kontinuierlichen Kontakt zwischen Mitarbeitern ermöglicht. Interne Trainings besonders auf dem Gebiet der neuen Kommunikationskanäle bieten auch in diesem Bereich viel Potenzial. Aufgrund der Technikaffinität der Yer sollte ihnen die Coaching-Rolle übertragen und ihr Wissen sowie im besten Fall auch ihre Begeisterung an Babyboomers und Xer weitergegeben werden.²⁴⁶ Die kontinuierliche, aktive Bestärkung bei der Anwendung bietet im Gegenzug der jüngeren Generation ein natürliches Umfeld, um Feedback zu geben. Zuletzt, besonders aufgrund der erhöhten Fluktuationswahrscheinlichkeit, ist der Aufbau eines Trennungsmanagements von Vorteil. Als Beispiele wären Alumni-Netzwerke oder Talente-Pools zu nennen. Diese schaffen einen weiteren Kanal der Kommunikation sowie den Zugriff auf Wissen. Eventuell werden ehemalige Mitarbeiter durch den permanenten Kontakt zu zukünftigen Mitarbeitern.²⁴⁷ Speziell Alumni-Netzwerke bestehen aus Personen unterschiedlichster Generationen, die Interaktion fördert daher auch das Kommunikationsverständnis.

Zum Schluss wird das Thema Feedback behandelt. Besonders die Kopplung der Babyboomers mit Yer wird als sehr vorteilhaft befunden. Babyboomers treten gerne als Mentor und Coach auf, was ihr Bedürfnis nach Anerkennung ihres Lebenswerkes und ihrer Erfahrung befriedigt, Generation Y verlangt nach ständigem Feedback und schätzt es von erfahrenen Kollegen lernen zu können.²⁴⁸ Eher allgemein gehalten, wird ein aktives Diversity Management sehr stark empfohlen. Gemeint ist damit die bewusste und integrierte Nutzung der Varietät der Mitarbeiter eines Unternehmens, mit dem Ziel einen nachhaltigen strategischen Wettbewerbsvorteil durch langfristige organisationale Lerneffekte sowie der Steigerung der Kreativität und des Innovationspotenzials zu erlangen.²⁴⁹ Mehr-Generationen-Teams sind gekennzeichnet durch sich komplementierende Stärken. Babyboomers wird Erfahrung, Vernetzung und Kollegialität sowie hohe soziale Kompetenz nachgesagt, Xer können sich selbst motivieren, sind gegenüber Neuem offen und aufgrund ihrer Anpassungsfähigkeit sowohl mit Babyboomers als auch mit Yer in der Arbeitswelt kompatibel. Die Stärken der Generation Y wiederum sind durch hohe Kreativität, Technikaffinität, Kommunikationsfähigkeit, Engagement und Ergebnisorientierung gekennzeichnet. Durch die

²⁴⁶ Vgl. (Klaffke, 2011, S. 74)

²⁴⁷ Vgl. (Klaffke, 2014, S. 20f)

²⁴⁸ Vgl. (Glass, 2007, S. 102), (VanMeter, Grisaffe, Chonko, & Roberts, 2013, S. 105), (Burke & Ng, 2006, S. 88)

²⁴⁹ Vgl. (Klaffke, 2014, S. 7)

Vielfalt an eingebrachten Arbeitsweisen, Problemlösungsansätzen und gemeinsamen Diskussionen wird Feedback ein integrierter Bestandteil und daher eine Selbstverständlichkeit des Arbeitsprozesses.²⁵⁰

„Strategisch und ganzheitlich angegangen, bergen die Herausforderungen des demografischen Wandels nicht nur Risiken. Unternehmen, die frühzeitig die Fähigkeit zum Management einer Mehr-Generationen-Belegschaft entwickeln, können sich einen handfesten Wettbewerbsvorteil erarbeiten.“²⁵¹

Während den verschiedenen Generationen, wie in diesem Kapitel aufgezeigt, unterschiedliche Werte und Verhaltensweisen zugeschrieben werden, haben auch Unternehmen im Laufe der Zeit ihre eigenen Werte entwickelt. Im Sinne des HRM ist es wichtig, dass sich Mitarbeiter mit den Werten des Unternehmens identifizieren können, also eine gewisse Übereinstimmung zwischen dem Angebot des Unternehmens und den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten vorhanden ist.²⁵² Der Fokus der vorliegenden Arbeit liegt auf der Generation Y, von deren Wertesystemen und Ansprüchen behauptet wird nicht im Einklang mit den Werten traditioneller Unternehmen zu sein. Um ein einheitliches Verständnis dieser Rahmenbedingung, der Tradition, bemüht sich nun das nachfolgende Kapitel.

²⁵⁰ Vgl. (Klaffke, 2014, S. 19)

²⁵¹ (Klaffke, 2014, S. 23)

²⁵² Vgl. (Cennamo & Gardner, 2008, S. 893)

3. TRADITION

„The decisive criterion [of tradition] is that, having been created through human actions, through thought and imagination, it is handed down from one generation to the next.“²⁵³

Wie eingangs schon erwähnt, sind 90% der österreichischen Unternehmen Familienunternehmen laut EU-Definition.²⁵⁴ Es wurde auch die immense Bedeutung der überlieferten Wertesysteme und Traditionen als strategischer Erfolgsfaktor hervorgehoben und betont, dass diese Grundhaltung nicht nur von österreichischen Familienunternehmen eingenommen wird, sondern auch von nicht in Familienhand liegenden Betrieben.²⁵⁵ Daraus ergibt sich nun natürlich die Frage, was man unter dem Begriff „Tradition“ versteht.

Während der Literaturrecherche wurden dabei drei Aspekte deutlich. Erstens, dass der Begriff „Tradition“ sehr geläufig ist und häufig in unterschiedlichen Kontexten gebraucht wird, wie beispielsweise als Traditionskleidung, Traditionsfeste oder Traditionsunternehmen. Zweitens, dass die einschlägige Literatur begrenzt und ohne Österreichbezug ist. Und drittens, dass es keine einheitlich gültige Definition des Terminus gibt, sondern vielmehr die unterschiedlichen Fachdisziplinen verschiedene Zugänge zum Traditionsbegriff entwickelt haben. Die tiefgehendsten Erkenntnisse stammen aus dem Bereich der Psychologie und der Soziologie, welche nebst der sprachgebräuchlichen Definition im Folgenden erläutert werden. Darauf aufbauend wird eine Definitionsabgrenzung des Terminus „Tradition“ zur Verwendung innerhalb

²⁵³ (Shils, 1981, S. 12)

²⁵⁴ (Stiftung Familienunternehmen, 2007), Abfragedatum 27.04.2016: Dies bezeichnet Unternehmen jeder Größe, wenn „sich die Mehrheit der Entscheidungsrechte im Besitz der natürlichen Person(en), die das Unternehmen gegründet hat/haben, der natürlichen Person(en), die das Gesellschaftskapital des Unternehmens erworben hat/haben oder im Besitz ihrer Ehepartner, Eltern, ihres Kindes oder der direkten Erben ihres Kindes befindet, und die Mehrheit der Entscheidungsrechte direkt oder indirekt besteht, und/oder mindestens ein Vertreter der Familie oder der Angehörigen offiziell an der Leitung bzw. Kontrolle des Unternehmens beteiligt ist.“ Bei börsennotierten Unternehmen muss zumindest noch ein Anteil von 25% am Eigenkapital der Gesellschaft durch den Gründer, den Erwerbenden oder deren engerem Familienkreis gehalten werden. Hervorgehoben werden soll, dass eine stattgefundene Generationsübertragung kein Kriterium darstellt.

²⁵⁵ Vgl. Kapitel 1.1

des Rahmens der vorliegenden Master's Thesis vorgenommen, da die Schaffung eines einheitlichen Begriffsverständnisses eine essentielle Grundlage für die empirische Forschung darstellt.²⁵⁶

3.1. TRADITIONSVERSTÄNDNIS AUSGEWÄHLTER DISZIPLINEN

3.1.1. Etymologie

Etymologisch wird „Tradition“ vom lateinischen Begriff „traditio“ - die „Übergabe, Auslieferung“- und „tradere“ - übergeben, überreichen, hingeben - abgeleitet.²⁵⁷ Sprachgebräuchlich ist daher sowohl der Akt (tradere) als auch das Übergebene selbst (traditio) gemeint.

3.1.2. Philosophie

3.1.2.1. Josef Piepers „Heilige Überlieferung“

Josef Pieper (1904-1997) war ein christlich-katholischer Philosoph, welcher sich Mitte des letzten Jahrhunderts intensiv mit dem Traditionsbegriff auseinandersetzte. Er verstand Tradition als heilige Überlieferung. Ausschlaggebend in seiner Theorie ist die Unterteilung „*der Tradition als Handlung (das tradere) und als Gegenstand dieser Handlung (das traditum oder tradendum)*.“²⁵⁸ Der Handlungsakt wird dabei als nebensächlich betrachtet, wichtig ist der Inhalt der Tradition, also das traditum. Pieper unterscheidet zwischen einem konstanten, unveränderlichen Kern der Tradition, die heilige Überlieferung, und der zeitlichen Einbettung dieser Tradition in die Geschichte, welche wandelbar sein sollte. „*Tatsächlich sei es sogar notwendig, dass die äußere Gestalt einer Tradition sich ändere, weil die Zeitläufe sich ändern, das traditum aber [...] bewahrt werden müsse, was nur gelingen könne, wenn es neu ausgedrückt werde.*“²⁵⁹

Ein weiterer wichtiger Aspekt zum Verständnis von Piepers Traditionsbegriff ist die Beziehung der Handelnden. Diese sind nämlich nicht gleichgestellt, sondern der Überliefernde ist dem Empfänger übergeordnet. Auch wird die Tradierung selber als einseitiger Prozess verstanden, in welchem der ranghöhere Überliefernde dem nachfolgenden Empfänger den Kern der Tradition übergibt. Erfolgreich ist der Prozess

²⁵⁶ Vgl. (Häder, 2006, S. 34)

²⁵⁷ Vgl. (Duden, 2016), Abfragedatum 28.04.2016 & (Pons Online Wörterbuch, 2016), Abfragedatum 28.04.2016

²⁵⁸ (Dittmann, 2004, S. 56)

²⁵⁹ (Dittmann, 2004, S. 60)

erst dann, wenn der Empfänger das traditum glaubend, daher nicht hinterfragend, annimmt. Traditionsbruch entsteht, wenn der Kern der Tradition, das traditum, nicht mehr weitergegeben werden kann, weil das tradere, daher das unüberprüfte, gutgläubige Empfangen, scheitert.²⁶⁰

Es geht somit um die Bewahrung des konstanten Kerns von Wahrheiten und Werten, welcher je nach Erfordernis der geschichtlichen Periode in unterschiedlichen Hüllen von dem Ranghöheren an einen Nachfolger übergeben wird. Die Parallelen zu Überlieferungen von einer Generation zur nächsten sind dabei evident.

3.1.3. Soziologie

3.1.3.1. Max Webers Idealtypen sozialen Handelns

Max Weber (1864-1920) gilt als einer der Gründerväter der deutschen Soziologie und war prägend für den Teilbereich der verstehenden Soziologie. Mit dem Begriff der Tradition beschäftigte er sich als einen seiner Idealtypen des sozialen Handelns. Nach Weber ist soziales Handeln durch eine bewusst sinnhafte, daher nicht unbewusste oder reaktive, Orientierung am „*vergangenen, gegenwärtigen und zukünftigen Verhalten anderer*“,²⁶¹ erlebt durch menschliche Interaktion und einem abgrenzbaren Bezug zu Zwecken und Werten gekennzeichnet. Im Einklang mit der verstehenden Soziologie hebt er dabei die Wichtigkeit des gemeinten Sinnes und des Sinnzusammenhangs hervor. Ein Idealtypus definiert, wie das menschliche Handeln strikt zweckrational, daher an einem einzigen Zweck orientiert und ohne Berücksichtigung von Irrtum oder Affekten, wie beispielsweise unkontrollierte Emotionen, verlaufen würde. Bei häufigem Auftreten von bewussten Sinnzusammenhängen lässt sich ein Idealtypus ableiten. Dieser soll dabei nicht die Realität des menschlichen Handelns widerspiegeln, sondern ein allgemeines Verständnis für rationales Handeln schaffen.²⁶² Auch wird das Auftreten eines Idealtypus in der reinsten Form ausgeschlossen, menschliches Handeln ist durch Mischformen gekennzeichnet.²⁶³ Max Weber unterscheidet vier Idealtypen sozialen Handelns, wie folgt:

²⁶⁰ Vgl. (Dittmann, 2004, S. 59ff)

²⁶¹ (Weber, 1922, S. 25), Abfragedatum 02.05.2016

²⁶² Vgl. (Weber, 1922, S. 17f), Abfragedatum 02.05.2016

²⁶³ Vgl. (Weber, 1922, S. 27f), Abfragedatum 02.05.2016

„§ 2. *Wie jedes Handeln kann auch das soziale Handeln bestimmt sein*

1. *zweckrational: durch Erwartungen des Verhaltens von Gegenständen der Außenwelt und von andren Menschen und unter Benutzung dieser Erwartungen als »Bedingungen« oder als »Mittel« für rational, als Erfolg, erstrebte und abgewogene eigne Zwecke , —*
2. *wertrational: durch bewußten Glauben an den — ethischen, ästhetischen, religiösen oder wie immer sonst zu deutenden — unbedingten Eigenwert eines bestimmten Sichverhaltens rein als solchen und unabhängig vom Erfolg, —*
3. *affektiv, insbesondere emotional: durch aktuelle Affekte und Gefühlslagen, —*
4. *traditional: durch eingelebte Gewohnheit.“²⁶⁴*

Traditionales Handeln ist für Weber dabei ein Grenzbegriff des sozialen Handelns, da er es als reine Reaktion auf gewohnte Umstände und Reize einstuft. Er gesteht jedoch ein, dass es ebenso um eine bewusste Aufrechterhaltung von und Bindung zu Bewährtem geht, und somit sinnhaft orientiert sein kann.²⁶⁵ Er spricht diesem Idealtypus weiters deshalb Legitimität zu, da in den Vorstellungen der Handelnden ein Ordnungsrahmen bestehen muss, was „*vorbildlich und verbindlich gelten sollend*“.²⁶⁶ Auch die Bedeutung des Einflusses auf die wirtschaftliche Orientierung des Handelns wird von ihm erwähnt.²⁶⁷ Als Ausprägungsform affektuellen und traditionellen sozialen Handelns wird das subjektiv wahrgenommene Zusammengehörigkeitsgefühl der Interaktionspartner, bezeichnet als Vergemeinschaftung, genannt. Als Beispiele finden sich die „*nationale Gemeinschaft [und die] Familiengemeinschaft*“.²⁶⁸

In Webers traditionellen Idealtyp sind einige Parallelen zu Piepers Traditionsverständnis zu finden.²⁶⁹ Hebt Weber die bewusste Aufrechterhaltung bzw. Bindung zu Bewährtem hervor, definiert Pieper den konstanten Kern als ebensolches, wobei beide die unveränderbare Basis einer Tradition meinen. Weiters ist beiden Ansichten gemein, dass das Überlieferte, das traditum, nicht hinterfragt oder rational geprüft wird, sondern als Ordnungsrahmen bei Weber bzw. gutgläubigem Empfangen bei Pieper schlicht akzeptiert wird.

²⁶⁴ (Weber, 1922, S. 27), Abfragedatum 02.05.2016

²⁶⁵ Vgl. (Weber, 1922, S. 27), Abfragedatum 02.05.2016

²⁶⁶ (Weber, 1922, S. 33), Abfragedatum 02.05.2016

²⁶⁷ Vgl. (Weber, 1922, S. 58), Abfragedatum 02.05.2016

²⁶⁸ (Weber, 1922, S. 40), Abfragedatum 02.05.2016

²⁶⁹ Vgl. (Dittmann, 2004, S. 88)

3.1.3.2. Edward Shils Traditionsanalyse

Edward Shils (1910-1995), ein amerikanischer Soziologe, übersetzte Webers Werke ins Englische, bevor er selber 1981 sein Werk „Tradition“ veröffentlichte. Hierbei knüpft er an Webers Verständnis an, widerspricht jedoch jeglicher zeitlichen Festlegung und vor allem dem Konstrukt des Immer-da-Gewesenen und folglich auch Piepers „heiliger Überlieferung“. ²⁷⁰

„Tradition means many things.“ ²⁷¹ Anders als Pieper und Weber geht Shils nicht von ungeprüftem, schlicht akzeptierendem Empfangen des traditum aus, sondern schlägt Analyse Kriterien vor, mittels deren Handlungen bzw. Gegenstände unvoreingenommen untersucht und erst dann als Tradition klassifiziert werden sollen. Shils Traditionsanalyse setzt voraus, dass Tradition durch menschliches Handeln, durch Gedanken und Vorstellungen geschaffen wird, welche eine besondere Wertschätzung bzw. einen erwünschten Existenzanspruch erfahren. Weiters ist auch der Tradierungsprozess von Relevanz, Tradition wird von einer Generation zur nächsten weitergegeben. ²⁷² Kongruent zu Weber und Pieper, meint Shils „[w]hen tradition is accepted, it is as vivid and as vital to those who accept it as any other part of their action or belief.“ ²⁷³ Im Detail spricht er von „handed down“, ²⁷⁴ was wiederum auf eine Überordnung des Überliefernden und eine zeitliche Abfolge schließen lässt. Shils gibt auch exemplarische Beispiele des unterschiedlichen Auftretens von Tradition, welche materielle Objekte, Vorstellungen und Eindrücke von Personen, Sachen oder Geschehnisse, Bräuche sowie Institutionen umfassen. So werden Gemälde und über längere Zeit benutzte Redewendungen ebenso als Tradition bezeichnet, wie die Institution des Staates. ²⁷⁵ Er hebt aber auch hervor, dass nicht jede Handlung oder jeder Prozess per se als traditionell eingestuft werden kann. ²⁷⁶ Tradition entsteht nicht an einem bestimmten Ort oder zu einer bestimmten Zeit, sondern kontinuierlich. ²⁷⁷ Jede Handlung kann jedoch zur Tradition werden, wenn sie repetitiv über einen längeren Zeitraum auftritt. ²⁷⁸

²⁷⁰ Vgl. (Dittmann, 2004, S. 92)

²⁷¹ (Shils, 1981, S. 12)

²⁷² Vgl. (Shils, 1981, S. 12)

²⁷³ (Shils, 1981, S. 13)

²⁷⁴ (Shils, 1981, S. 12)

²⁷⁵ Vgl. (Shils, 1981, S. 12)

²⁷⁶ Vgl. (Shils, 1981, S. 31)

²⁷⁷ Vgl. (Dittmann, 2004, S. 89)

²⁷⁸ Vgl. (Shils, 1981, S. 32)

3.2. BEGRIFFSDEFINITION IM SINNE DER MASTER'S THESIS

In den soeben vorgestellten Traditionsverständnissen sind gemeinsame Schwerpunkte zu finden, welche in nachfolgender Tabelle gegenüber gestellt werden.

| | Pieper | Weber | Shils |
|---|---|---|--|
| tradere/traditum | X | X | X |
| Fokus auf traditum | Konstanter Kern | Bewährte, gewohnte Umstände | Erwünschter Existenzanspruch und Wertschätzung |
| Interaktionsprozess erforderlich | Beziehung der Handelnden | Orientierung an Verhalten Anderer durch menschliche Interaktion | Generationsübergreifende Weitergabe |
| Rangordnung | Überliefernder ranghöher als Empfänger | Gemeinschaft | Überliefernder ranghöher als Empfänger, Generation |
| Zeitbezug | zeitliche Einbettung in Geschichtsperiode | Idealtypus nur bei häufigen Auftreten von Sinnzusammenhängen argumentierbar | Kontinuierlich, repetitiv |
| Akzeptanz, Erfolg | Gutgläubiges Empfangen | Ordnungsrahmen | Analysierend akzeptieren |

Tabelle 2: Ausgewählte Traditionsverständnisse im Überblick

Quelle: eigene Darstellung

Die Unterscheidung von Tradition in die Handlung (tradere) sowie den Inhalt oder Gegenstand der Handlung (traditum) kann ebenso als vereinheitlicht angenommen werden, wie die Konzentration auf das traditum. Weiters bildet aktives menschliches Handeln innerhalb eines Interaktionsprozesses, dem Tradierungsprozess, die formale Grundlage. Innerhalb dieser Interaktion überwiegt die Ansicht, dass der Übermittelnde dem Empfänger übergeordnet ist. Weiters wird die Akzeptanz des traditum vom Empfänger als Maßstab für den Tradierungserfolg hervorgehoben. Unterschiedlich wird der Zeitbezug, von Einbettung einer einmal entstandenen Sache in eine Ge-

schichtsperiode bis hin zu kontinuierlich, repetitiver Entstehung, sowie die bedingungslose gegen die analysierende Akzeptanz aufgefasst.

Auf Grundlage des Erörterten wird die nachfolgende Definition für den Begriff „Tradition“ im Sinne der vorliegenden Master's Thesis abgeleitet, um ein besseres Verständnis für die Rahmenbedingung der Untersuchung, traditionelle österreichische Unternehmen, zu ermöglichen.

- Tradition wird definiert als eine über Generationen vermittelte Identität mit gewachsenen Wertesystemen und erwünschten Verhaltensweisen. -

Innerhalb dieses Traditionsverständnisses wird ebenfalls eine Unterscheidung in tradere als generationsübergreifender Tradierungsprozess, „über Generationen vermittelte“, und traditum, ausgedrückt als „Identität“, gezogen. In Anlehnung an Shils repetitiven Entstehen von Traditionen wird von einem „gewachsenen Wertesystem“ gesprochen, der Ausdruck „erwünschte Verhaltensweisen“ leitet sich ein wenig von Webers Orientierungsrahmen, aber auch Shils erwünschtem Existenzanspruch ab. Die Definition lässt jedoch offen, ob das traditum gutgläubig oder analysierend akzeptiert wird, da die Verfasserin der Meinung ist, dass beides als durchaus rational und realitätsnah gewertet werden kann. So werden beispielsweise Bräuche oder der Ursprung von Feiertagen meist gutgläubig akzeptiert, wohingegen Lehrpraktiken, Benimmregeln oder Unternehmenskulturen meist einer genaueren Analyse unterzogen werden, bevor Akzeptanz herrscht.

In Unternehmen ist die Arbeit am Mitarbeiter bzw. mit Mitarbeiterbedürfnissen die Aufgabe des Human Resource Managements. Dieses soll nicht nur quantitative sowie qualitative Personalengpässe durch strategische Planung vermeiden, sondern auch durch Setzung geeigneter Maßnahmen Arbeitsbedingungen schaffen, in denen sich Mitarbeiter gerne entfalten. Unter dem Blickwinkel, dass traditionelle Wertesysteme nicht mit jenen der Generation Y übereinstimmen, dürften besonders für das HRM traditioneller Unternehmen besondere Herausforderungen aus dem Umgang mit den Yer erwachsen. Ein allgemeines Verständnis dieser Thematik ist Ziel des nächsten Kapitels.

4. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

„Der Mensch ist Mittelpunkt.“²⁷⁹

Dieses Kapitel beschäftigt sich mit den zentralen Handlungsfeldern des Human Resource Managements. Neben der Definition der verwendeten Begriffe wird das strategische HRM als Bindeglied zur Unternehmensführung sowie das operative HRM als direkter Einflussfaktor von Mitarbeitern erläutert. Um wieder auf den Hauptfokus dieser Arbeit, Generation Y, rückzukoppeln, wird abschließend auf die besonderen Herausforderungen der bedeutsamsten Bereiche des HRM im Umgang mit Yer genauer eingegangen.

4.1. BEGRIFFSDEFINITIONEN

In der heutigen Zeit ist unumstritten, dass der Erfolg eines Unternehmens maßgeblich von den Leistungen und Qualifikationen der Mitarbeiter getragen wird.²⁸⁰ Unabhängig von deren Anzahl, bedarf es jedenfalls innerhalb des Unternehmens eines strukturellen Rahmens der Zusammenarbeit, einer Organisation. Human Resource oder Humankapital bezeichnet alle in einem Unternehmen tätigen Personen.²⁸¹ Gerade wenn man von Humanressourcen spricht, sollte man nicht vergessen, dass dahinter individuelle Menschen stehen, welche das Unternehmen so führen sollte, dass durch den Einsatz des Einzelnen gemeinsame Ziele erreicht werden können.

Human Resource Management oder Personalmanagement ist die „*Summe personeller Gestaltungsmaßnahmen zur Verwirklichung der Unternehmensziele*“,²⁸² wobei sowohl eine zentrale, daher eine eigene HR-Abteilung, als auch eine dezentrale Organisation, mittels Integration in das Linienmanagement, denkbar ist.²⁸³ Die Ziele des Personalmanagements lassen sich in wirtschaftliche und soziale gliedern. Unter dem ökonomischen Blickwinkel wird vor allem eine möglichst hohe Produktivität und Leistungsbereitschaft bei einem möglichst geringen Einsatz an Humanressourcen verstanden. Soziale Ziele fokussieren auf die Erhöhung der Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Dazu zählen beispielsweise Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitsplatzbedingun-

²⁷⁹ (Kolb, 2010, S. 3)

²⁸⁰ Vgl. (Stock-Homburg, 2010, S. 202)

²⁸¹ Vgl. (Kolb, 2010, S. 3)

²⁸² (Gabler Wirtschaftslexikon (a), online), Abfragedatum 14.02.2016

²⁸³ Vgl. (Bernardin & Russell, 2013, S. 6), (Pifko & Züger, 2007, S. 15)

gen oder Aus- und Weiterbildungen.²⁸⁴ Aus diesen Zielen lassen sich nun in einem weiteren Schritt die Hauptaufgabenfelder des Personalmanagements ableiten, welche grob in das operative HRM und das strategische HRM unterteilt werden.²⁸⁵ Die nachfolgende Grafik gibt einen Überblick.

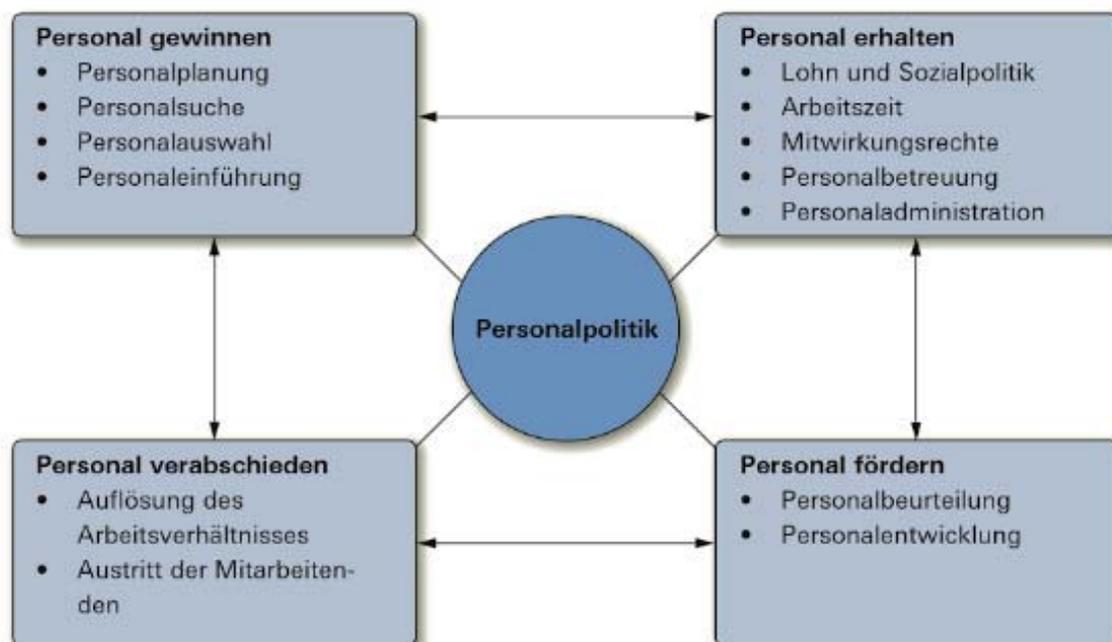


Abbildung 3: Die Hauptaufgabenfelder des HRM

Quelle: (Pifko & Züger, 2007, S. 19)

Neben den vier operativen Handlungsfeldern weist das Bindeglied „Personalpolitik“, oft auch als Personalstrategie bezeichnet, auf die strategische Bedeutsamkeit des HRM zur Erreichung der Unternehmensziele hin. Keiner dieser Bereiche ist gesondert zu verstehen, sondern alle stehen miteinander in einer Wechselbeziehung und beeinflussen sich gegenseitig.²⁸⁶

Im Folgenden wird nun genauer auf die einzelnen Bereiche eingegangen.

²⁸⁴ Vgl. (Pifko & Züger, 2007, S. 14f)

²⁸⁵ Vgl. (Pifko & Züger, 2007, S. 19), (Stock-Homburg, 2013, S. 3)

²⁸⁶ Vgl. (Pifko & Züger, 2007, S. 19)

4.2. STRATEGISCHES HRM

„Strategie wird definiert als die grundsätzliche, langfristige Verhaltensweise (Maßnahmenkombination) der Unternehmung und relevanter Teilbereiche gegenüber ihrer Umwelt zur Verwirklichung der langfristigen Ziele.“²⁸⁷ Das strategische HRM legt dabei die zentralen Spielregeln der innerbetrieblichen Zusammenarbeit fest und ist somit auf alle Humanressourcen eines Unternehmens anwendbar. Es ist langfristig orientiert und leistet als Teilbereich der Unternehmensstrategie einen wertvollen Beitrag zur Erreichung der übergeordneten Ziele. Weiters beeinflusst es die kurzfristigen Planungsziele sowie die im Einklang mit der Personalstrategie einzusetzenden operativen Maßnahmen im Personalbereich.²⁸⁸

In der Regel werden vorerst von der Unternehmensleitung die langfristigen Gesamtziele festgelegt. Zur Zielerreichung ist in den meisten Fällen der Einsatz von Humanressourcen von Nöten. Dies bedingt, dass die Personalstrategie aus der Unternehmensstrategie abgeleitet wird.²⁸⁹ Anders gesagt überführt das strategische HRM die Unternehmensstrategie in die zur Zielerreichung notwendige Personalstrategie.²⁹⁰ Dabei gibt es kein Patentrezept für „richtiges“ strategisches HRM. Ebenso wie die Unternehmensstrategie muss die Personalstrategie individuell entwickelt und abgestimmt werden, um zum Unternehmenserfolg beitragen zu können.²⁹¹ Beim Entwicklungsprozess werden die Abhängigkeiten und Parallelen zwischen Unternehmens- und Personalstrategie noch weiter verdeutlicht. Wie bei der Entwicklung der Unternehmensstrategie wird auch für die Personalstrategie eine extern zu kommunizierende Mission und eine intern gerichtete Vision formuliert. Beide repräsentieren in kompakter Form ein erwünschtes Zukunftsbild. Durch die Analyse der innerbetrieblichen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken (SWOT) wird anschließend die Vision durch Strategien konkretisiert und mittels Zielformulierungen genau definiert.²⁹²

Weiters muss die Personalstrategie, wie auch die Unternehmensstrategie, flexibel auf sich ändernde Rahmenbedingungen reagieren. Strategisches HRM kann somit als dynamischer, kontinuierlicher Planungsprozess verstanden werden, der geeignete Maßnahmen entwickelt und ergreift, um externen Einflüssen, wie einer geänderten

²⁸⁷ (Gabler Wirtschaftslexikon (b), online), Abfragedatum 17.08.2016

²⁸⁸ Vgl. (Kolb, 2010, S. 26)

²⁸⁹ Vgl. (Kolb, 2010, S. 39), (Stock-Homburg, 2013, S. 3)

²⁹⁰ Vgl. (Kolb, 2010, S. 48)

²⁹¹ Vgl. (Kolb, 2010, S. 61), (Pifko & Züger, 2007, S. 12)

²⁹² Vgl. (Kolb, 2010, S. 48)

Wirtschaftslage oder neuen Technologien und Gesetzen, sowie internen Entwicklungen, wie z.B. Diversity, Internationalisierung oder Generationenvielfalt, bestmöglich im Sinne der Unternehmensstrategie zu begegnen.²⁹³ Diese Aufgabe wird primär Führungskräften zugeordnet, welche auch gleichzeitig die physische Verbindung zur Unternehmensführung darstellen.²⁹⁴

Zusammenfassend agiert das strategische HRM als Bindeglied, da es einerseits den vertikalen Fit der Personalstrategie mit der Unternehmensstrategie und andererseits den horizontalen Fit der Personalstrategie mit den eingesetzten operativen Maßnahmen bestimmt.²⁹⁵

Das strategische HRM betrifft Mitarbeiter nur mittelbar. Die Umsetzung der Personalstrategie durch konkrete HR-Maßnahmen nimmt jedoch direkten Einfluss auf ihren Arbeitsalltag. Mit diesen operativen Handlungsfeldern des HRM befasst sich das folgende Kapitel.

4.3. OPERATIVES HRM

Im Gegensatz zur langfristigen Orientierung des strategischen HRM beschäftigen sich die operativen Handlungsfelder mit der kurzfristigen Durchführung von Personalmaßnahmen zur Verwirklichung der strategisch festgelegten Zielsetzungen.

Wie aus obiger Abbildung 3 ersichtlich, beginnt der Kreislauf des Personalmanagements mit dem Recruiting, genauer mit der Personalplanung. Deren Aufgabe ist es, den für die Erfüllung der strategischen Personalziele erforderlichen Bedarf an Humanressourcen zu ermitteln.²⁹⁶ Darauf folgt die Personalsuche, welche sich an dem in der Personalplanung erstellten Anforderungsprofil orientiert. Es wird zwischen interner und externer Personalsuche unterschieden. Sind die notwendigen Kompetenzen intern vorhanden und besteht bei vorhandenen Mitarbeitern ein Veränderungswille, kann die Stelle durch Beförderung oder Versetzung von bestehendem Personal besetzt werden. Externe Personalsuche greift auf den Arbeitsmarkt zurück und sucht neue Mitarbeiter. Die Möglichkeiten sind dabei vielfältig und reichen von dem klassischen Stelleninserat bis hin zu Social Media Recruiting oder Headhunting.²⁹⁷ In diesem Kontext erhält Personalmarketing oder Employer Branding einen immer wichti-

²⁹³ Vgl. (Kolb, 2010, S. 26ff), (Pifko & Züger, 2007, S. 11)

²⁹⁴ Vgl. (Kolb, 2010, S. 40), (Stock-Homburg, 2013, S. 3)

²⁹⁵ Vgl. (Kolb, 2010, S. 61)

²⁹⁶ Vgl. (Pifko & Züger, 2007, S. 25)

²⁹⁷ Vgl. (Pifko & Züger, 2007, S. 35ff)

ger werdenden Stellenwert, da das Angebot an qualifizierten Fachkräften geringer wird. Dies bedeutet, dass nun potenzielle Mitarbeiter ihr Wunsunternehmen wählen können und sich Unternehmen in einem zunehmenden Arbeitskräftewettbewerb, dem „War for Talents“, wiederfinden.²⁹⁸ Als Reaktion auf die Personalsuche, egal ob intern oder extern, erhält das Unternehmen Bewerbungen, welche selektiert werden. Als geeignet empfundene Kandidaten werden dann kontaktiert und in den Bewerbungsprozess aufgenommen. Zusätzlich zu dem klassischen Vorstellungsgespräch werden vermehrt auch die nachgefragten Qualifikationen in Assessment Center oder anderen Tests abgefragt.²⁹⁹ Wurde die Personalauswahl getroffen, werden die neuen Mitarbeiter in das Aufgabengebiet eingeführt. Neben Einführungsveranstaltungen werden vor allem Mentoringprogramme geschätzt, in denen ein erfahrener Mitarbeiter (Mentor) den unerfahrenen Mitarbeiter (Mentee) meist für einen bestimmten Zeitraum unterstützt und fördert.³⁰⁰

*„Die erschwerte Personalgewinnung hat zur Folge, dass Unternehmen sich verstärkt auf die Bindung und Entwicklung von bereits beschäftigten Führungskräften und Mitarbeitern konzentrieren.“*³⁰¹ Die Personalerhaltung und -förderung stehen also in engem Zusammenhang. Die Bindung der Mitarbeiter wird maßgeblich durch die angebotene Attraktivität der Arbeitsbedingungen beeinflusst. Neben transparenten, fairen Entlohnungssystemen oder flexiblen Arbeitszeiten und -orten werden vor allem die Anerkennung der Kompetenzen und das Mitspracherecht als Bindungsfaktor gesehen. Ebenso ist eine reibungslose Personaladministration, wie beispielsweise die termingerechte Überweisung des Gehaltes, wie auch eine aktive Personalbetreuung durch die Personalabteilung eine essenzielle Grundlage der Mitarbeiterloyalität.³⁰²

Bildung und Förderung der Mitarbeiter werden häufig unter dem Begriff „Personalentwicklung“ zusammengefasst.³⁰³ Aus Sicht des Unternehmens steigern dahingehend gesetzte HR-Maßnahmen die Effizienz und Effektivität der erbrachten Leistungen, erhöhen die unternehmerische Flexibilität und somit Wettbewerbsfähigkeit, dienen als Motivator und steigern das Commitment sowie die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter, was außerdem positiven Einfluss auf deren Bindung hat. Arbeitnehmer

²⁹⁸ Vgl. (Kolb, 2010, S. 83)

²⁹⁹ Vgl. (Pifko & Züger, 2007, S. 43ff)

³⁰⁰ Vgl. (Kolb, 2010, S. 497)

³⁰¹ (Stock-Homburg, 2010, S. 202)

³⁰² Vgl. (Pifko & Züger, 2007, S. 20)

³⁰³ Vgl. (Kolb, 2010, S. 4), (Stock-Homburg, 2010, S. 202)

sehen Investitionen in ihre Fähigkeiten als Vertrauensbeweis, fühlen sich dadurch bestätigt und motiviert. Ihnen eröffnet sich die Möglichkeit des zusätzlichen Qualifikationserwerbes, was einerseits den derzeitigen Arbeitsplatz längerfristig sichern kann, aber auch deren externe Marktfähigkeit erhöht.³⁰⁴ Bevor ein Unternehmen jedoch die Investition in einen Mitarbeiter tätigt, erfolgt für gewöhnlich eine Personalbeurteilung.³⁰⁵ Dies leitet sich aus der ökonomischen Zielsetzung des HRM ab, wonach nur in jene Mitarbeiter investiert werden sollte, welche auch effektiv und nachhaltig einen wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten.

Den Abschluss im Kreislauf des Personalmanagement bildet die Verabschiedung von Mitarbeitern. Damit sind der natürliche Abgang in Form der Pensionierungen, aber auch Kündigungen gemeint.³⁰⁶ Die besondere Herausforderung für Unternehmen in dieser Phase ist die Sicherung bzw. Weitergabe des in den Mitarbeitern gebundenen Wissens. Ein systematisches Nachfolgemanagement, Wissenstransferkonzepte sowie gute, vollständige Dokumentationen in Form von z.B. virtuellen Wissens-/Prozessdatenbanken sind hilfreiche Instrumente.³⁰⁷

Verlässt ein Mitarbeiter das Unternehmen, wird wieder eine Stelle vakant, die es gilt bestmöglich nach zu besetzen. Damit schließt sich der Kreislauf der operativen Handlungsfelder des HRM.

Wie schon mehrfach erwähnt, liegt der Fokus dieser Master's Thesis auf der Generation Y. Unter der eingangs getroffenen Annahme eines Berufseinstieges im Alter von 20 Jahren, sind von den 2,2 Mio. österreichischen Yer rd. 1,8 Mio. oder 83% im Jahr 2016 bereits berufstätig oder stehen am Beginn ihrer Karriere.³⁰⁸ Außerdem ist davon auszugehen, dass nur ein Bruchteil bereits höhere Managementposition bekleidet und daher mit dem strategischen HRM direkte Berührungspunkte hat. Für Unternehmen ist somit einerseits die Gewinnung der Berufseinsteiger bzw. jener Yer, welche bereits einen Jobwechsel vollziehen (Recruiting) sowie die Erhöhung und Erhaltung der Mitarbeiterzufriedenheit (Motivation & Bindung) von herausragender Bedeutung. Beide werden dem operativen HRM zugeordnet. Nachfolgend wird auf die be-

³⁰⁴ Vgl. (Stock-Homburg, 2010, S. 209f)

³⁰⁵ Vgl. (Pifko & Züger, 2007, S. 105)

³⁰⁶ Vgl. (Pifko & Züger, 2007, S. 21)

³⁰⁷ Vgl. (Stock-Homburg, 2010, S. 130ff)

³⁰⁸ Vgl. (Statistik Austria (b), 2015), Abfragedatum 28.03.2016

sonderen Herausforderungen genau dieser Teilbereiche des HRM im Umgang mit der Generation Y konkret eingegangen.

4.4. GENERATION Y UND IHRE HERAUSFORDERUNGEN AN DAS HRM

Laut der GWA Nachwuchsstudie 2011 sind für Absolventen der Hochschule für Medien ein freundschaftliches Arbeitsklima (57%), die Vereinbarkeit von Familie und Beruf (48%), Arbeitsplatzsicherheit (46%) sowie Weiterbildungsmöglichkeiten (39%) von außerordentlicher Wichtigkeit.³⁰⁹ Dieser Trend wird auch durch andere Studien bestätigt³¹⁰ und ist vor allem im Einklang mit den Erkenntnissen der Trendence-Studie.³¹¹

In der Literatur herrscht Einigkeit darüber, dass aufgrund des geänderten Wertesystems der Generation Y altbewährte Management- und Recruiting-Methoden ihre Effektivität verloren haben.³¹² Das Verständnis dessen sowie die Aktualisierung der eingesetzten Werkzeuge können für das HRM, vor allem in traditionsbewussten Unternehmen, besondere Herausforderungen darstellen. Diese werden im Folgenden näher analysiert.

4.4.1. Recruiting

Bei der Rekrutierung von Mitarbeitern ist generell die Kommunikation nach außen von entscheidender Bedeutung. Auf Grundlage der zur Verfügung gestellten Daten sowie Eindrücke von Personen, welche bereits mit dem potenziellen Arbeitgeber in Berührung gekommen sind, entsteht ein bestimmtes Bild des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt, auch als Arbeitgebermarke bezeichnet. Der Erfolg und die Reputation des Unternehmens sind in der GWA-Studie von 58% der Teilnehmer als wichtig deklariert worden.³¹³ Dieser Umstand ist vor allem dadurch erklärbar, dass sich Generation Y in einem verschärften Wettbewerb wiederfindet und aufgrund der erlebten unternehmerischen Flexibilisierungen und Rationalisierungen antizipiert hat, dass es keine Garantie für einen sicheren Arbeitsplatz im dynamischen Umfeld gibt.³¹⁴ Der Wunsch nach Arbeitsplatzsicherheit kann noch eher von einem reputationsstarken

³⁰⁹ Vgl. Abbildung 11: Die wichtigsten Kriterien bei der Wahl des Arbeitgebers für Studenten

³¹⁰ Vgl. z.B. <https://www.absolventa.de/karriereguide/tipps/kriterien-guter-arbeitsplatz>,
<http://www.randstad-award.de/die-10-schluesselfaktoren-zum-erfolg.html>

³¹¹ Vgl. Kapitel 1.2

³¹² Vgl. (Twenge, Campbell, Hoffmann, & Lacey, 2010, S. 1122), (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 273)

³¹³ Vgl. Abbildung 11: Die wichtigsten Kriterien bei der Wahl des Arbeitgebers für Studenten

³¹⁴ Vgl. (Klaffke, 2011, S. 59)

und erfolgreichen Unternehmen erfüllt werden. Es ist außerdem durchaus möglich, dass ein Unternehmen in den Augen der Konsumenten ein positives Image hat, als Arbeitgeber jedoch ein eher fragwürdiges, wie beispielsweise McDonald's oder H&M.³¹⁵ Daher ist für den Rekrutierungsprozess im Allgemeinen die Pflege des Unternehmensimages sehr wichtig, HR-Marketing oder Employer Branding gewinnen zunehmend an strategischer Bedeutung.³¹⁶ Dabei bedeutet Employer Branding nicht nur die externe Abbildung einer Arbeitgebermarke, sondern auch diese nach innen zu leben und somit die Identifikation der Mitarbeiter mit ihrem Arbeitgeber.

Transparenz und Authentizität sind für Generation Y ein bestimmendes Kriterium für die Beurteilung der Glaubwürdigkeit sowie des Arbeitgeberpotenzials eines Unternehmens.³¹⁷ Demnach ist eine glaubhafte, realitätsgetreue und offene Unternehmenskommunikation entscheidend. Neben den Vorteilen, welche aus einer Beschäftigung erwachsen, sollte ein Unternehmen auch mögliche Nachteile, wie beispielsweise hohe Belastung, Standortgebundenheit etc., welche nicht im Einklang mit den Vorstellungen der Generation Y stehen könnten, kommunizieren.³¹⁸ Als besonders effektiv und realitätsnah wird der Einsatz der eigenen Mitarbeiter als Markenbotschafter gesehen. Videos oder Blogs, welche vom täglichen Unternehmensgeschehen oder besonderen Momenten aus der Sicht der Mitarbeiter berichten, vermitteln den von Yer geschätzten persönlichen Charakter³¹⁹ und geben zusätzlich einen Einblick in die gelebte Unternehmenskultur, deren Fit mit den persönlichen Präferenzen für 80% der Befragten der Trendence-Studie das entscheidende Merkmal bei der Wahl des potenziellen Arbeitgebers ist.³²⁰ Generell zu beachten ist, dass durch die Unternehmenskommunikation nicht nur Generation Y von den Arbeitgeberqualitäten überzeugt werden muss, sondern auch eine breitere Masse.³²¹ Yer halten im Vorfeld einer Entscheidung Rücksprache mit Freunden und Familie, deren Eindruck vom potenziellen Arbeitgeber somit ebenfalls positiv sein sollte.

Weiters sucht Generation Y Unternehmen, welche technisch up-to-date sind.³²² Bereits beim Rekrutierungsprozess ist es daher von Nutzen, neue bzw. den Präferenzen der Yer angepasste Kommunikationskanäle zu verwenden. Hierzu zählen Online

³¹⁵ (Klaffke, 2011, S. 117f)

³¹⁶ Vgl. (Klaffke, 2011, S. 55f)

³¹⁷ Vgl. (Mangelsdorf, 2014, S. 24f)

³¹⁸ Vgl. (Klaffke, 2011, S. 120)

³¹⁹ Vgl. (Klaffke, 2011, S. 60)

³²⁰ Vgl. (Trendence Institut GmbH, 2015), Abfragedatum 27.02.2016

³²¹ Vgl. (Klaffke, 2011, S. 118)

³²² Vgl. (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 282)

Plattformen, wie karriere.at, stepstone.at oder monster.at, Spots im TV oder Anzeigen in gehobenen Printmedien, wie Der Standard, Die Presse usw. sowie Fachzeitschriften. Das Medium des Radios und der normalen Tageszeitungen ist für Generation Y weniger passend.³²³ Außerdem sollte Recruiting in Social Media Netzwerken forciert werden. Generation Y hat in einer Welt der Informationsüberflutung ihre Art der Wahrnehmung verändert. So rückt der Text immer weiter in den Hintergrund, Fotos und Videos erwecken eher die Aufmerksamkeit der visuell fokussierten Yer.³²⁴ Mundpropaganda sowie der Austausch von persönlichen Erfahrungen spielen für diese Generation eine große Rolle. Neben den erwähnten Videos und Blogs, wird direkten Kontaktmöglichkeiten mit Mitarbeitern des potenziellen Arbeitgebers in den Social Media Netzwerken ein höherer Wirkungsgrad als hochpreisigen Kampagnen zugeschrieben.³²⁵

Als vorteilhaft wird auch die Etablierung eines „Talente-Pools“ gesehen. Kontakte von Praktikanten, Studenten, Diplomanten etc., welche bereits erste Erfahrungen mit dem Unternehmen gemacht haben, werden in einer Datenbank gesammelt und bei Personalbedarf seitens des Unternehmens aktiv kontaktiert.³²⁶ Dieses Instrument vermittelt vorrangig die von Yer nachgefragte Wertschätzung.

Aus organisatorischer Sicht wird es für sinnvoll erachtet, die ursprünglich aus dem Marketing stammende Mediaplanung, eine Analyse wann, wo und wie eine bestimmte Zielgruppe am Besten angesprochen wird, in den strategischen Planungsprozess des HRM zu integrieren.³²⁷ Inhaltlich soll besonders auf berufliche Perspektiven und individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten, die Work-Life-Balance sowie einer genauen Beschreibung der Verantwortungen und Herausforderungen des zu übernehmenden Tätigkeitsfeldes fokussiert werden.³²⁸ Aus den Ergebnissen der GWA-Studie ist überdies abzuleiten, dass neben dem Gehalt die Behandlung weicher Faktoren, wie der vorherrschende Führungsstil, die Unternehmensphilosophie oder die Entfaltung der Kreativität, Bestandteil der Rekrutierungsstrategie für Generation Y sein sollten.³²⁹

³²³ Vgl. (Valentine & Powers, 2013, S. 602), (Klaffke, 2011, S. 60)

³²⁴ (Viswanathan & Jain, 2013, S. 489)

³²⁵ Vgl. (Klaffke, 2011, S. 122)

³²⁶ Vgl. (Klaffke, 2011, S. 61)

³²⁷ Vgl. (Klaffke, 2011, S. 118)

³²⁸ Vgl. (Klaffke, 2011, S. 56)

³²⁹ Vgl. Abbildung 11: Die wichtigsten Kriterien bei der Wahl des Arbeitgebers für Studenten

4.4.2. Motivation und Bindung

Wie in Kapitel 2.3.2. bereits dargelegt, dominieren bei Generation Y intrinsische und freiheitsbezogene work values extrinsische, altruistische und soziale, wobei keiner als nur schwach ausgeprägt analysiert wurde. Abgesehen vom Aufzeigen der Vielschichtigkeit und Nachfrageintensität der work values, lassen sich daraus Rückschlüsse auf passende Motivatoren sowie Instrumente der Mitarbeiterbindung ableiten.

Der primäre Motivator dieser Generation ist Weiterbildung.³³⁰ Yer präferieren hierbei ein individuelles und auf die eigenen Bedürfnisse abgestimmtes Förderungsprogramm. Das Unternehmen sollte regelmäßig eine Karriereplanung mit seinen Mitarbeitern durchführen, um deren Qualifikationsfelder und Interessensgebiete zu identifizieren. Dabei muss die im Recruiting versprochene Weiterbildungsintensität erfüllt werden. Wichtig ist weiters, dass dem Mitarbeiter reale und erreichbare Weiterbildungsziele und Karriereperspektiven vermittelt und auch der Zeitraum sowie die erforderlichen Maßnahmen kommuniziert werden.³³¹ Coaching- und Mentoringprogramme mit erfahrenen Mitarbeitern werden als Weiterbildungsinstrument von 98% der von PWC befragten Teilnehmer gegenüber klassischen Methoden, wie beispielsweise Seminaren, bevorzugt.³³² Neben berufsspezifischen Schwerpunkten sollte vor allem in die Kommunikations- und Managementfähigkeiten der Yer investiert werden, um deren volles Potenzial zu entfalten und ihr Wissen optimal nutzen zu können.³³³ Auch die in Kapitel 2.3.3.2 bereits diskutierte Etablierung eines innerbetrieblichen sozialen Netzwerkes birgt in diesem Zusammenhang Vorteile, da durch moderne, digitale Kommunikationsmitteln ein kontinuierlicher Kontakt zwischen den Mitarbeitern ermöglicht und somit der innerbetriebliche Wissenstransfer optimiert wird.³³⁴ Weitere intrinsische Motivatoren sind die Erteilung von Autonomie und Verantwortung. Dabei wird es nicht als notwendig gesehen, Verantwortung im klassisch hierarchischen Sinn durch eine Führungsposition zu vermitteln, auch Bereichs- oder Projektverantwortlichkeit treibt Yer zu Höchstleistungen an.³³⁵ Durch eigenverantwortliches Handeln wird die erwünschte Sinnhaftigkeit der Arbeit für Yer erlebbar.³³⁶

³³⁰ Vgl. (Klaffke, 2011, S. 59)

³³¹ Vgl. (Klaffke, 2011, S. 119)

³³² Vgl. (PriceWaterhouseCoopers, 2008, S. 15), Abfragedatum 18.04.2016, (Jorgensen, 2003, S. 43),

³³³ Vgl. (Schmidt, et al., 2011, S. 522f), (Twenge, Campbell, Hoffmann, & Lacey, 2010, S. 1124)

³³⁴ Vgl. (Glass, 2007, S. 102), (Klaffke, 2011, S. 66)

³³⁵ Vgl. (Klaffke, 2014, S. 20)

³³⁶ Vgl. (Klaffke, 2011, S. 59)

Teamwork kann ebenfalls ein guter Motivator sein, da durch das natürliche Konkurrenzverhalten der Generation Y das gemeinsame Bearbeiten einer Herausforderung zu außergewöhnlichen Ansätzen und Lösungen führen kann. Dies erhöht wiederum das Lernpotenzial innerhalb des Teams. Dabei ist jedoch auch zu beachten, dass nicht das komplette Aufgabengebiet mittels Teamwork bearbeitet werden sollte, da Yer zeitgleich Selbstständigkeit schätzen. Empfohlen wird eine gut abgestimmte Mischung von Individual- und Teamarbeit. Allgemein gelten Freiräume zur Entfaltung der Kreativität und des lösungsorientierten Arbeitens als zufriedenheitsfördernd.³³⁷

Ebenso wird Work-Life-Balance von Generation Y als essentiell angesehen. Alle damit einhergehenden Instrumente, wie flexible Arbeitszeitmodelle, virtuelle Arbeitsorte oder lebensabschnittsadäquate Auszeiten erhöhen die Zufriedenheit der Mitarbeiter.³³⁸ Ein diesbezüglich interessanter Ansatz ist, notwendige Freizeitaktivitäten im Unternehmen zu organisieren. Als Beispiele können hier etwa Fitnessraum, Wäscheservice oder Betriebsarzt genannt werden. Generation Y bleibt damit mehr Zeit für erfüllende Freizeitaktivitäten und zur wichtigen Pflege der sozialen Kontakte mit Familie und Freunden. Auch die Umsetzung von „New-Office“-Konzepten steigert Motivation und Loyalität der Generation Y. Gemeint sind das räumliche Angebot an privaten Rückzugsmöglichkeiten, Kreativräume oder Räume für mentale Pausen und Ruhe.³³⁹ Es ist medizinisch erwiesen, dass kleinere Auszeiten während des Arbeitstages die Konzentration und Produktivität erhöhen. Weiters wird durch solche Incentives Stress und Druck von den Mitarbeitern genommen und die Wahrscheinlichkeit des Auftretens von aktuellen Gesellschaftskrankheiten, wie Burnout oder Rückenproblemen, reduziert. Dies generiert einen direkten Kosteneinsparungseffekt für das Unternehmen, da Abwesenheiten und Produktivitätseinbußen verringert werden können.³⁴⁰ Als weiterer wichtiger freiheitsbezogener Motivator kann ein uneingeschränkter Zugang zu Internet und Social Media Netzwerken genannt werden, für Generation Y aufgrund des kontinuierlichen Kommunikations- und Informationsbedürfnisses bedeutend.³⁴¹ Als besondere Herausforderung für das HRM gestalten sich dabei arbeits- und personalpolitische Maßnahmen, welche die Mitarbeiter in ihrer Freiheit nicht einschränken, jedoch eine klare Grenze zwischen privaten und beruflichen Inte-

³³⁷ Vgl. (Schmidt, et al., 2011, S. 520), (VanMeter, Grisaffe, Chonko, & Roberts, 2013, S. 95)

³³⁸ Vgl. (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 282), (Schmidt, et al., 2011, S. 520)

³³⁹ Vgl. (Klaffke, 2014, S. 18)

³⁴⁰ Vgl. (Twenge, Campbell, Hoffmann, & Lacey, 2010, S. 1136)

³⁴¹ Vgl. (Klaffke, 2011, S. 55)

ressen ziehen.³⁴² Als Beispiel sei ein für das Unternehmensimage negativer Beitrag eines Mitarbeiters auf Facebook genannt, welcher die Frage aufwirft, ob und welche Konsequenz für den Verfasser daraus erwachsen soll. Ein mittlerweile häufig praktizierter Lösungsansatz ist die Erarbeitung und Bindung der Mitarbeiter an „Social Media Guidelines“, welche einen Leitfaden für den Umgang mit sozialen Netzwerken im Sinne des Unternehmens und während der Arbeitszeit darstellen.³⁴³

Motivation und Bindung der Generation Y wird weiters durch Anerkennung, Wertschätzung und Vermittlung von Zugehörigkeit erreicht, optimalerweise als integrierter Bestandteil der Führungsphilosophie eines Unternehmens. Diese extrinsischen und sozialen Motivatoren überwiegen vor allem finanzielle Anreizsysteme.³⁴⁴ Altruistische Motive, wie eine offene Unternehmenskultur, Gleichberechtigung oder Nachhaltigkeit,³⁴⁵ werden durch aktive Einbeziehung der Yer zu Motivatoren. So können die gemeinsame Erarbeitung von unternehmerischen Ethikstandards, dem Code of Ethics, oder gemeinnützige Einsätze während der Arbeitszeit zufriedenheitssteigernd wirken.³⁴⁶

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass Yer von ihrem potenziellen Arbeitgeber einen authentischen Unternehmensauftritt, die Möglichkeit zur persönlichen Kontaktaufnahme mit bzw. der Zugang zu persönlichen Erfahrungen von bestehenden Mitarbeitern sowie technische Aktualität des Rekrutierungsinstruments erwarten. Dies sind aussagekräftige Elemente der Unternehmenskultur, welche maßgeblich für die Auswahlentscheidung dieser Generation ist.

Weiters kann Generation Y durch einen abwechslungsreichen und herausfordernden Arbeitsalltag, individuell abgestimmten Weiterbildungsmöglichkeiten sowie einem kreativen, intrinsisch und freiheitsbezogen orientierten Pool an Incentives motiviert und gebunden werden.

³⁴² Vgl. (Klaffke, 2011, S. 69)

³⁴³ Vgl. (Klaffke, 2011, S. 70)

³⁴⁴ Vgl. (Luscombe, Lewis, & Briggs, 2013, S. 282), (Schmidt, et al., 2011, S. 522)

³⁴⁵ Vgl. (Klaffke, 2011, S. 119)

³⁴⁶ Vgl. (Twenge, Campbell, Hoffmann, & Lacey, 2010, S. 1118)

In den vergangenen Kapiteln wurde die theoretische Grundlage zum Verständnis der behandelten Felder Generationen-Management, Tradition und Human Resource Management geschaffen. Es wurde mehrmals hervorgehoben, dass die Literatur keine Kompatibilität zwischen dem Wertesystem der Generation Y und der Unternehmenskultur traditioneller Unternehmen sieht. Praktische Studien, wie beispielsweise jene von Trendence oder Great Place to Work, lassen diesbezüglich jedoch Zweifel aufkommen, da sehr wohl traditionelle Unternehmen als bevorzugter Arbeitgeber im Ranking angeführt sind.

Die nachfolgende Empirie verbindet nun die drei theoretisch erörterten Gebiete, wie aus Abbildung 4 ersichtlich wird. Es erfolgt eine konkrete Untersuchung, welche HR-Maßnahmen traditionelle österreichische Unternehmen einsetzen, um die Generation Y zu begeistern.

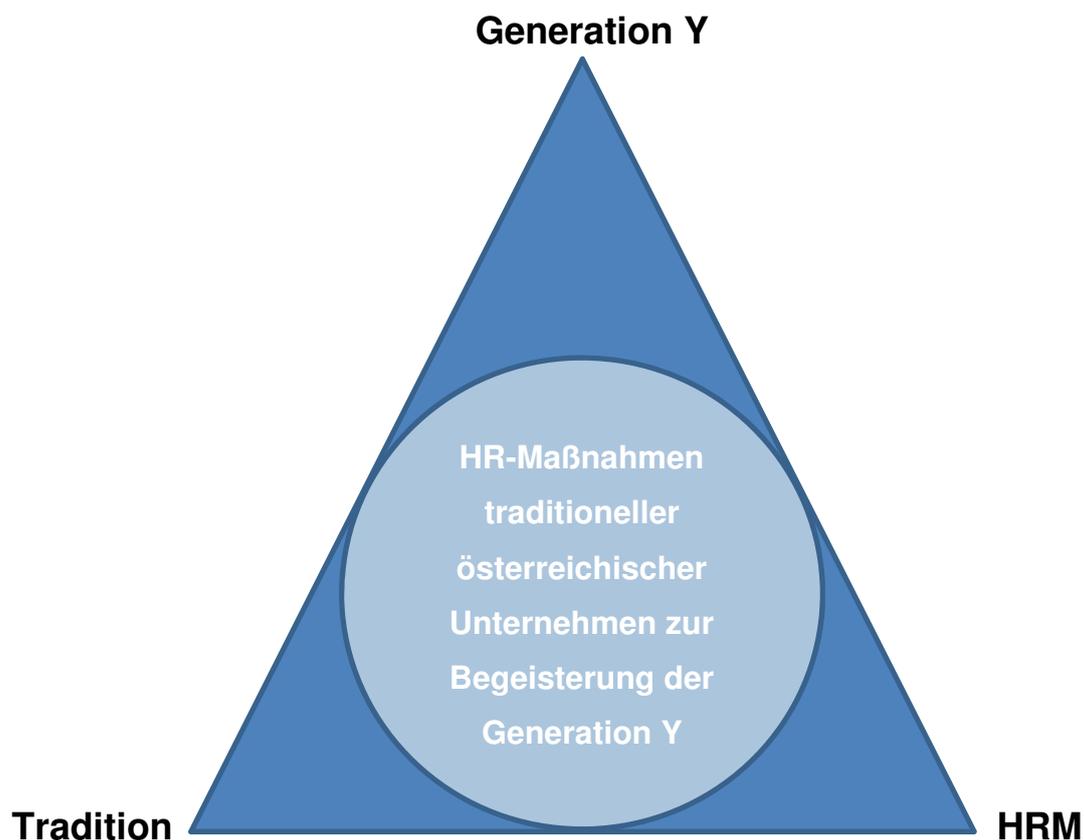


Abbildung 4: Verbindung von Theorie und Empirie

Quelle: eigene Darstellung

Vorerst soll jedoch die verwendete Methodologie präsentiert, deren Anwendbarkeit argumentiert und die Logik des verfolgten Forschungsprozesses dargelegt werden. Dies findet sich im nachfolgenden Kapitel.

5. METHODOLOGIE

Der Anspruch der empirischen Sozialforschung ist es, anhand bestimmter Kriterien die passende Methodologie zur validen Untersuchung und Beantwortung des Forschungsinteresses, ausgedrückt durch forschungsleitende Fragen, zu verfolgen. Dabei wird der Forschungsprozess in die Phase der Datenerhebung und der Datenauswertung unterteilt. Die Datenerhebung kann sich vielseitig gestalten und reicht von der Beobachtung natürlicher Daten bis hin zur zielgerichteten Exploration spezifischer Daten. Die Datenauswertung bestimmt maßgeblich die Interpretation der Forschungsergebnisse.³⁴⁷

Im Folgenden wird ein Kurzüberblick über die Methoden der empirischen Sozialforschung gegeben sowie deren primäre Anwendungsgebiete aufgezeigt. Auch wird die Entscheidung für die in dieser Master's Thesis angewandte Methodologie getroffen und begründet. Weiters wird auf die gewählten Instrumente zur Datenerhebung und Datenauswertung sowie die Vorgehensweise zur intersubjektiven Nachvollziehbarkeit der Forschung eingegangen. Da Forschung ein Prozess ist, wird dieser anschließend ausführlich beschrieben und die Forschungsfragen, Hypothesen sowie Leitfäden vorgestellt. Zuletzt werden Informationen über die Datenquellen zur Verfügung gestellt.

5.1. METHODEN DER EMPIRISCHEN SOZIALFORSCHUNG

„Unter empirischer Sozialforschung wird allgemein eine Gesamtheit an Methoden, Techniken und Instrumenten zur wissenschaftlich korrekten Durchführung von Untersuchungen des menschlichen Verhaltens und weiterer sozialer Phänomene verstanden.“³⁴⁸ Ihre Notwendigkeit begründet sich darin, dass rein theoretisches Wissen nicht alleine imstande ist, realitätsbezogene Probleme zu lösen.³⁴⁹ Methoden können als Regelwerk formalen Charakters verstanden werden, welche für die Erreichung eines bestimmten Ziels angewendet werden. Techniken geben die Handlungsanleitung für den Einsatz spezieller Instrumente. Empirie bedeutet eine in der Praxis nicht oder noch nicht ausreichend erprobte Reflexion der Wirklichkeit.³⁵⁰ Zur Findung der geeigneten Instrumente muss zwischen der Form der Daten, den Rah-

³⁴⁷ Vgl. (Garz & Kraimer, 1991, S. 3f)

³⁴⁸ (Häder, 2006, S. 20)

³⁴⁹ Vgl. (Häder, 2006, S. 19)

³⁵⁰ Vgl. (Häder, 2006, S. 21ff)

menbedingungen sowie der Qualität der Daten unterschieden werden. Daten können quantitativ sein, womit man zahlenmäßig darstellbare, abstrakte Daten wie Skalen- oder Messwerte meint, die in genau abgegrenzten, standardisierten Rahmenbedingungen erhoben werden. Weiters muss die Stichprobe repräsentativ, daher durch eine große Anzahl an Daten geprägt sein. Das primäre Erhebungsinstrument ist ein standardisierter Fragebogen. Die Forschungsstrategie wird als linear verstanden. Das Gegenstück bilden qualitative Daten, welche eine kontextbezogene Bedeutung und größere Detailtiefe erlauben. Für die Rahmenbedingungen ist nicht die Standardisierung, sondern vielmehr die Reichhaltigkeit, die Offenheit, die Flexibilität durch Kommunikation und der Detaillierungsgrad entscheidend.³⁵¹ Die qualitative Forschung wird dort eingesetzt, wo Problemstellungen mit quantitativen Methoden nur unzureichend metrisch gelöst werden können. Sie liefert daher anspruchsvollere Ergebnisse besonders im Hinblick auf das soziale Handeln von Menschen.³⁵² Qualitative Forschung wird als zirkulärer Kommunikationsprozess zwischen Forscher und Analyseobjekt verstanden,³⁵³ das meist verbreitete Erhebungsinstrument ist das Interview.³⁵⁴

5.2. INSTRUMENT DER DATENERHEBUNG

Forschungsgegenstand dieser Master's Thesis ist das kontextbezogene, menschliche soziale Verhalten innerhalb eines abgesteckten Forschungsrahmens. Mayring (2002) nennt fünf Grundlagen des qualitativen Denkens:³⁵⁵

- Eine stärkere Subjektbezogenheit. Der Mensch ist Ausgangspunkt und die Analyse seines Verhaltens Ziel der Forschung.
- Deskription. Der Forschungsgegenstand muss zu Beginn genau beschrieben werden, um den Forschungskontext erfassen zu können.
- Interpretation. Hermeneutik verlangt nach der Interpretation des subjektiv vom Menschen hervorgebrachten Sinns.
- Forschung in alltäglicher, natürlicher Umgebung. Das Verhalten sozial agierender Wesen, des Menschen, ist situationsabhängig. Er reagiert in freier Um-

³⁵¹ Vgl. (Witt, 2001, S. 2f), Abfragedatum 09.05.2016, (Lamnek, 2010, S. 19), (Mayring, 2002, S. 9f)

³⁵² Vgl. (Garz & Kraimer, 1991, S. 6), (Lamnek, 2010, S. 7)

³⁵³ Vgl. (Lamnek, 2010, S. 21f), (Mayring, 2002, S. 28f)

³⁵⁴ Vgl. (Lamnek, 2010, S. 301)

³⁵⁵ Vgl. (Mayring, 2002, S. 19-24)

gebung natürlicher als in Laborsituationen. Eine Standardisierung kann wichtige Erkenntnisse verschleiern.

- Verallgemeinerung durch Generalisierung der Daten. Einzelfallanalysen bilden die Basis der Forschung. Aus ihnen wird induktiv eine Verallgemeinerung gezogen, wobei diese, anders als bei rein quantitativen Verfahren, begründet werden muss.

Diese Grundlagen werden durch den Forschungsgegenstand und das Forschungsziel der Arbeit erfüllt, es kommt daher zur Anwendung der qualitativen Sozialforschung. Als Instrument der Datenerhebung wurde das problemzentrierte Interview gewählt.³⁵⁶ Dieses ist der „Grounded Theory“ von Glaser & Strauß sehr nahe und vereint sowohl die deduktive, als auch die induktive Vorgehensweise im Forschungsprozess. Das problemzentrierte Interview ist durch drei Prinzipien geprägt:³⁵⁷

- Problemzentrierung, daher der Ansatz an realen, gesellschaftlichen Problemen.
- Gegenstandsorientierung betont die Flexibilität der Erhebung in Bezug auf einen spezifischen Forschungsgegenstand, wobei das Interview das leitende Instrument ist.
- Prozessorientierung meint die flexible Analyse des Forschungsinteresses, die stufenweise Gewinnung und Prüfung sowie die Reflexivität der Daten.

Anwendbar ist es vor allem in der theoriegeleiteten Forschung, in welcher der Forschungsgegenstand bereits untersucht wurde und Ergebnisse vorliegen. Auch dort, wo die dezidierte, spezifische Fragestellung in den Vordergrund gerückt wird, da das Ziel der Forschung die Vergleichbarkeit der Ergebnisse ist, kommt es zum Einsatz.³⁵⁸ Beide Aspekte finden sich in der Zielsetzung der Forschung dieser Arbeit. Es ist ein semi-strukturiertes Interview. Nach der anfänglichen Analyse wird der zentrale Fokus des Forschungsproblems in einem Leitfaden formuliert, die Fragestellungen sind dabei offen. Der Befragte soll die Möglichkeit der freien Antwortgebung haben, wobei der Interviewer die Befragung innerhalb der im Fokus liegenden Rahmenbedingungen hält. Die Interviewpartner nehmen dabei eine Vertrauens- und Gleichberechtigung

³⁵⁶ Zur Abgrenzung anderer Erhebungsmethoden vgl. (Mayring, 2002, S. 72ff)

³⁵⁷ Vgl. (Mayring, 2002, S. 68), (Witzel, 2000), Abfragedatum 15.05.2016

³⁵⁸ Vgl. (Mayring, 2002, S. 70), (Lamnek, 2010, S. 181)

tenposition ein, weshalb die Ergebnisse laut Erfahrungen genauer, offener, ehrlicher und reflexiver sind als bei voll-standardisierten Verfahren.³⁵⁹

5.3. INSTRUMENT DER DATENAUSWERTUNG

Zur systematischen und überprüfbaren Auswertung von problemzentrierten Interviews wird die Anwendung der qualitativen Inhaltsanalyse empfohlen.³⁶⁰ Grundlage bildet die Transkription des Tonmaterials,³⁶¹ welches in Folge durch die zusammenfassende Inhaltsanalyse schrittweise auf das Wesentlichste komprimiert wird.³⁶² Entscheidend ist dabei der Bezug zu den Forschungsfragen, wodurch die Reduktion maßgeblich gesteuert wird. *„Im Zentrum steht dabei ein theoriegeleitetes am Material entwickeltes Kategoriensystem; durch dieses Kategoriensystem werden diejenigen Aspekte festgelegt, die aus dem Material herausgefiltert werden sollen.“*³⁶³ Mayring (2010) schlägt ein vierstufiges Ablaufverfahren vor. In einem ersten Schritt wird das Textmaterial paraphrasiert, daher in eine *„knappe, nur auf den Inhalt beschränkte, beschreibende Form umgeschrieben.“*³⁶⁴ Textstellen, welche nicht dem Forschungsziel dienen, werden weggelassen. Im zweiten Schritt erfolgt die Generalisierung, wo die Paraphrasen auf das Abstraktionsniveau reduziert und allgemeiner formuliert werden. Zuletzt erfolgt eine zweifache Reduktion. In der ersten Reduktion werden bedeutungsgleiche Aussagen eliminiert und nur relevante Inhalte selektiert. Die zweite Reduktion bündelt dann die verbleibenden Paraphrasen und fasst sie zu einer neuen Aussage zusammen. Nach der Reduktion werden die Paraphrasen induktiv zu Kategorien subsumiert, welche die Grundlage für die Interpretation des Datenmaterials darstellen.³⁶⁵

Der Forschungsgegenstand der vorliegenden Arbeit bedingt, dass alle Auswertungsschritte zweimal durchgeführt wurden, um voneinander unabhängige Interpretationsgrundlagen zu erhalten. Einerseits wurden alle Aussagen der befragten Generation Y-Angehörigen gebündelt, um der generationsspezifischen Forschung zu entsprechen. Andererseits wurden die Aussagen der Unternehmensvertreter zusammengefasst, um im Vergleich mit den Kategorien der Generation Y die primäre Forschungs-

³⁵⁹ Vgl. (Mayring, 2002, S. 68f)

³⁶⁰ Vgl. (Lamnek, 2010, S. 200)

³⁶¹ Vgl. (Mayring, 2002, S. 89)

³⁶² Vgl. (Mayring, 2002, S. 94f)

³⁶³ (Mayring, 2002, S. 114)

³⁶⁴ (Mayring, 2010, S. 69)

³⁶⁵ Vgl. (Mayring, 2010, S. 67ff)

frage beantworten zu können. Die sich aus der qualitativen Inhaltsanalyse ergebenden Kategorien und Forschungsergebnisse werden in Kapitel 6.1 präsentiert. Nach Mayring (2010) ist es zulässig, die Ergebnisse einer qualitativen Analyse quantitativ aufzubereiten.³⁶⁶ Da nach Meinung der Verfasserin die Signifikanz eines Ergebnisses klarer mit Hilfe von Verhältnissen gemessen werden kann, wurde eine quantitative Aufbereitung des Forschungsmaterials vollzogen.

5.4. INTERSUBJEKTIVE NACHVOLLZIEHBARKEIT

Wissenschaftliches Arbeiten erfordert Gütekriterien zur Validierung der gewonnenen Erkenntnisse. Intersubjektive Nachvollziehbarkeit bedeutet dabei, dass sowohl der Forschungsgang als auch die Interpretation der Ergebnisse für Andere nachvollziehbar und überprüfbar sein müssen und somit Objektivität und Aussagekraft untermauert werden.³⁶⁷ Dies kann durch eine genaue Dokumentation des Forschungsprozesses erreicht werden.³⁶⁸ Die vorliegende Arbeit strebt nach intersubjektiver Nachvollziehbarkeit des angewandten Instruments der Datenerhebung, des Erhebungsprozesses sowie der Auswertungsmethodik. Maßnahmen sind die konkrete Begründung zur Auswahl des Erhebungsinstrumentes, die Dokumentation der Entstehung und Verwendung des Interviewleitfadens, die Darlegung der Kriterien zur Auswahl der Interviewpartner, die duale Datensicherung sowie die Anwendung des erprobten, systematisierten Kodifizierungsverfahren nach Mayring. Dies sollte die Kontrolle und Nachvollziehbarkeit des Forschungsgangs und der Analyse des Datenmaterials für Andere ermöglichen und daher den Gütekriterien wissenschaftlicher Arbeiten genügen.³⁶⁹

5.5. DIE LOGIK DES FORSCHUNGSPROZESSES

Empirische Sozialforschung ist nur dann als valide Aussage über eine Wirklichkeit zulässig, wenn die Durchführung einem bestimmten systematischen Ablauf und definierten Regeln folgt.³⁷⁰ Dies wird im Folgenden erläutert und der konkrete Bezug zu der vorliegenden Master's Thesis aufgezeigt.

³⁶⁶ Vgl. (Mayring, 2010, S. 20f)

³⁶⁷ Vgl. (Garz & Kraimer, 1991, S. 55)

³⁶⁸ Vgl. (Häder, 2006, S. 26), (Lamnek, 2010, S. 23), (Mayring, 2002, S. 29)

³⁶⁹ Vgl. (Mayring, 2010, S. 59)

³⁷⁰ Vgl. (Mayring, 2002, S. 29)

5.5.1. Erläuterung der Problemstellung

Zu Beginn einer wissenschaftlichen Arbeit ist es notwendig, ein erkanntes Problem zu erörtern und das Erkenntnisziel zu benennen.³⁷¹ Probleme begründen sich darin, dass die zur Verfügung stehenden Mitteln zur Zielerreichung, darunter fällt auch der Wissensstand, unzureichend sind. Forschungsrelevant sind nur jene Probleme, welche durch die Anwendung von vorhandenen theoretischen oder empirischen Methoden ein Lösungspotenzial aufweisen. Weiters muss gewährleistet werden, dass es einen wissenschaftlichen Forschungsbedarf gibt.³⁷²

Erkenntnisziel: Die Untersuchung, wie erfolgreiche traditionsbewusste österreichische Unternehmen ihr HRM gestalten, um die differenzierte Erwartungshaltung der Generation Y mit den Werten langjähriger Tradition in Einklang zu bringen und somit anderen Unternehmen vorgezogen werden.

Problem: Fehlende Information über die realen Wertesysteme und Arbeitsansprüche der österreichischen Generation Y sowie der angewandten HR-Maßnahmen traditioneller österreichischer Unternehmen.

Forschungsrelevanz: Das Problem ist durch theoretische und empirische Methoden lösbar.

Forschungsbedarf: Die erwartete Intensivierung des „War for Talents“ aufgrund der zunehmenden Verknappung des Erwerbskräftepotenzials und des verzögerten Arbeitsantritts der jüngeren Generation sowie die Erkenntnis, dass internationale Konzerne den KMUs (99,6% der österreichischen Unternehmen) als gewünschter Arbeitgeber vorgezogen werden, belegen den Forschungsbedarf.

5.5.2. Begriffsdefinitionen

In einem weiteren Schritt muss ein einheitliches Begriffsverständnis als Basis der Kommunikation innerhalb der Forschung geschaffen werden. Hierfür eignet sich vor allem die Recherche vorhandener Literatur.³⁷³

Kapitel 2, 3 und 4 erklären die im Rahmen der vorliegenden Master's Thesis verwendeten Primärbegriffe Generation, Tradition und HRM eingehend.

³⁷¹ Vgl. (Mayring, 2002, S. 21)

³⁷² Vgl. (Häder, 2006, S. 28f)

³⁷³ Vgl. (Häder, 2006, S. 33f)

5.5.3. Forschungsfrage und Hypothesen

Ziel der Forschung ist es meist, neue Erkenntnisse in Bezug auf einen bestimmten Sachverhalt zu generieren. Dies wird im Rahmen der Forschungsfrage formuliert. Weiters ist die Aufstellung von Hypothesen, daher nicht empirisch belegten Erklärungsversuchen des möglichen Zusammenhanges der Merkmale des zu erforschenden Problems, notwendig. Hypothesen sind durch Ursache-Wirkung-Zusammenhänge gekennzeichnet und erheben den Anspruch empirisch überprüfbar sein zu müssen. Die Hypothesenbildung der qualitativen Forschung stellt dabei nur ein Vorverständnis der möglichen Zusammenhänge dar, durch den zirkulären Forschungsprozess können sowohl neue Fakten, als auch neue Hypothesen entstehen.³⁷⁴ In einem Problem können unendlich viele Ursachen gebündelt sein, der Forscher bestimmt, welche die Relevanz zur genaueren Erforschung aufweisen. „*Es liegt also eine wissenschaftliche Reduktion der Realität vor.*“³⁷⁵ Hypothesen müssen als Aussagen formuliert werden, nicht als Frage, sie müssen einen Zusammenhang von mindestens zwei Begrifflichkeiten herstellen, welche logisch verbunden sein müssen, sie müssen in sich widerspruchsfrei sein und ihr Geltungsbereich muss genau angeführt werden. Weiters ist die Möglichkeit zur Falsifizierung von Hypothesen wesentlich, da auch falsche Annahmen empirisch untersucht und dann widerlegt werden können und sie sollten den Anspruch auf eine gewisse Allgemeingültigkeit stellen.³⁷⁶ Die aufgestellten Hypothesen werden dann in, der Methodik angepassten, Fragestellungen heruntergebrochen, um die Komplexität zu reduzieren.³⁷⁷

Dieser Arbeit liegen zwei Leitfäden zu Grunde, da das Problem aus einer vergleichenden Sichtweise beleuchtet werden sollte. Diese Modifizierung des Erhebungsverfahrens wird von Mayring (2002) befürwortet, da das Verfahren nicht der bestmöglichen Datenerhebung im Weg stehen soll.³⁷⁸ Es wurde einer für die Vertreter der traditionellen österreichischen Unternehmen, HR-Manager und Linien-/ Projektverantwortliche, und einer für die der Generation Y zugehörigen Angestellten entwickelt. Der Pilottest wurde am 27.04.2016 mit Freunden durchgeführt. Die Hypothesen und Leitfäden wurden schließlich am 29.04.2016 der Betreuerin, Frau Dr. Weyer, präsentiert und mit ihr diskutiert.

³⁷⁴ Vgl. (Lamnek, 2010, S. 80), (Mayring, 2002, S. 29f)

³⁷⁵ (Häder, 2006, S. 40)

³⁷⁶ Vgl. (Häder, 2006, S. 44ff)

³⁷⁷ Vgl. (Häder, 2006, S. 28)

³⁷⁸ Vgl. (Mayring, 2002, S. 65)

Leitende Forschungsfrage:

Wie kann es traditionellen österreichischen Unternehmen gelingen durch den Einsatz generationsspezifischer HR-Maßnahmen die Generation Y zu begeistern?

Subfragen:

- 1) Welche Bedeutung haben traditionelle Werte für die Zusammenarbeit mit der Generation Y?
- 2) Inwiefern können literarisch identifizierte Wertesysteme und Arbeitsansprüche der Generation Y in traditionellen österreichischen Unternehmen verifiziert werden?
- 3) Welche konkreten auf die Generation Y abgestimmten HR-Maßnahmen setzen traditionelle österreichische Unternehmen ein?

Hypothesen:

- 1) Für österreichische Traditionsunternehmen stellt es eine Herausforderung dar, die manifestierten traditionellen Werte der Unternehmenskultur mit der Erwartungshaltung der Generation Y in Einklang zu bringen.

Fragestellung:

- Welche traditionellen Werte kennzeichnen Ihre Unternehmenskultur? Haben sich diese im Laufe der Zeit geändert? Warum?
- Wie erleben Sie Tradition in Ihrem beruflichen Alltag?
- Nach Ihrer Einschätzung, wie wirken sich manifestierte traditionelle Werte und Handlungsweisen auf die Zusammenarbeit, Motivation und Bindung mit jüngeren Mitarbeitern aus? / Nach Ihrer Einschätzung, wie wirken sich diese manifestierten Werte und Handlungsweisen auf Ihren Berufsalltag, Ihre Motivation und Ihre Unternehmensloyalität aus?

- 2) Die von österreichischen Absolventen im Rahmen diverser Studien angegebenen Kriterien zur Wahl eines Arbeitgebers lassen sich auch in der Erwartungshaltung über und von bereits in der Arbeitswelt integrierter Yer wiederfinden.

Fragestellung:

- Über welche Qualitäten glauben Sie, sollte allgemein ein Unternehmen verfügen, um von Generation Y als attraktiver Arbeitgeber gesehen zu werden? / Welche Qualitäten sollte allgemein ein Unternehmen besitzen, um von Ihnen als attraktiver Arbeitgeber eingestuft zu werden?
 - In Bezug auf Ihr Unternehmen, welche Qualitäten bzw. Werte denken Sie, sind Ihren jungen Mitarbeitern besonders wichtig? / In Bezug auf Ihr Unternehmen, welche Qualitäten bzw. Werte sind Ihnen besonders wichtig?
- 3) Traditionelle österreichische Unternehmen sehen in ihren Mitarbeitern die wichtigste Ressource für den Unternehmenserfolg. Daher haben sie ihnen gegenüber ein hohes Verantwortungsbewusstsein, weshalb es zur individuellen Abstimmung der Bedürfnisse kommt, was die Grundlage des Generationen-Managements darstellt.

Fragestellung:

- Was glauben Sie, ist die Quelle des internationalen Erfolges Ihres Unternehmens?
- Sie haben derzeit mehr als XXX Mitarbeiter. Inwiefern hat Ihr Unternehmen ein Verantwortungsgefühl für Ihre Mitarbeiter entwickelt? / Sie sind derzeit mehr als XXX Mitarbeiter. Inwiefern erleben sie das Verantwortungsgefühl Ihres Arbeitgebers für Sie als Mitarbeiter?
- Jeder Mensch ist einzigartig. Wie gehen Sie personalpolitisch mit dieser Tatsache um? / Jeder Mensch ist einzigartig. Wie erleben Sie die Personalpolitik in diesem Zusammenhang?

- 4) Die Entwicklung und der Einsatz von HR-Maßnahmen basiert auf generations-spezifischen Überlegungen. Daher ist in traditionellen österreichischen Unternehmen ein Wandel der Ansprüche der Generation Y antizipiert worden.

Fragestellung:

- Inwieweit stimmen Sie zu, dass jüngere Mitarbeiter unterschiedliche Arbeitsansprüche im Gegensatz zu älteren Generationen haben? / Inwieweit würden Sie der Aussage zustimmen, dass sich Ihre Ansprüche an den Arbeitgeber und Arbeitsplatz von jenen älterer Kollegen unterscheiden?
- HR und LINIE: Welche der von Ihnen eingesetzten HR-Maßnahmen beurteilen Sie als besonders effektiv im Hinblick auf Generation Y? Könnten Sie diese bitte genau beschreiben? Bitte unterscheiden Sie dabei zwischen Recruiting sowie Motivation und Bindung.
- MITARBEITER: Wie sind Sie vor Ihrer Anstellung auf Ihren jetzigen Arbeitgeber aufmerksam geworden? Worüber und wie haben Sie sich zusätzlich über das Unternehmen informiert? Durch welche vom Unternehmen gesetzten Maßnahmen werden Sie am Meisten motiviert? Aus welchen Gründen könnte ein Arbeitgeberwechsel für Sie in Frage kommen? Was ist Ihr berufliches Ziel, unabhängig vom Unternehmen?

5.5.4. Erhebung, Auswertung und Interpretation der Daten

Im letzten Schritt werden die Daten mithilfe des gewählten Instruments erhoben und anschließend wieder zusammengeführt. Anhand definierter Modelle folgt schlussendlich die Überführung in explizite Theorien,³⁷⁹ daher wissenschaftlich erarbeitete, nachvollziehbare und überprüfbare Darstellungen der Realität.³⁸⁰

Der operative empirische Teil der Master's Thesis sowie die Bildung expliziter Theorien in Form eines Maßnahmenkatalogs finden sich in den nachfolgenden Kapiteln 6 und 7.

³⁷⁹ Vgl. (Häder, 2006, S. 28)

³⁸⁰ Vgl. (Häder, 2006, S. 26)

5.6. DATENQUELLEN

Die Auswahl an möglichen traditionsreichen österreichischen Unternehmen für den empirischen Teil dieser Master's Thesis wurde nachfolgenden Kriterien unterworfen.

- Ranking innerhalb des Trendence Graduate Barometers 2015 – Austrian Business Edition
- Unternehmensgründung in Österreich
- Unternehmensgründung vor Beginn des zweiten Weltkrieges
- Mehrheit der Unternehmensanteile aktuell in österreichischer Hand

Von den zur Auswahl stehenden zehn Unternehmen wurde mit sechs der Kontakt hergestellt. Drei von ihnen konnten als Kooperationspartner für die problemzentrierten Interviews gewonnen werden. Der Fact- und Interviewplan findet sich in nachfolgenden Tabellen.

| Unternehmen | Ranking 2015 | Gründungsjahr | Schwerpunkt | Hauptsitz | Anteilmehrheit |
|-----------------------------|--------------|---------------|----------------------|-----------|------------------------------------|
| Erste Bank Österreich | 10 | 1819 | Bankwesen | Wien | Österreichischer Aktienstreubesitz |
| Rosenbauer International AG | 57 | 1866 | Feuerwehrausstattung | Leonding | Familie |
| ÖBB Infrastruktur AG | 36 | 1882 | Schiienenverkehr | Wien | Staat |

Tabelle 3: Factsheet Unternehmensauswahl

Quelle: eigene Darstellung

| Unternehmen | Interviewpartner | Datum | Zeit | Ort |
|-----------------------------|----------------------------|------------|-----------|---|
| Erste Bank Österreich | HR-ManagerIn | 04.05.2016 | 08:30 Uhr | Erste Campus, Am Belvedere 1, 1100 Wien |
| Erste Bank Österreich | Linienverantwortliche/r | 11.05.2016 | 14:30 Uhr | Erste Campus, Am Belvedere 1, 1100 Wien |
| Erste Bank Österreich | Generation Y Angestellte/r | 11.05.2016 | 16:00 Uhr | Erste Campus, Am Belvedere 1, 1100 Wien |
| ÖBB Infrastruktur AG | Generation Y Angestellte/r | 23.05.2016 | 17:00 Uhr | Schottengasse 9, 1010 Wien |
| Rosenbauer International AG | Generation Y Angestellte/r | 30.05.2016 | 13:00 Uhr | Paschinger Straße 90, 4060 Leonding |
| Rosenbauer International AG | Generation Y Angestellte/r | 30.05.2016 | 14:00 Uhr | Paschinger Straße 90, 4060 Leonding |
| Rosenbauer International AG | Linienverantwortliche/r | 30.05.2016 | 15:00 Uhr | Paschinger Straße 90, 4060 Leonding |
| Rosenbauer International AG | HR-ManagerIn | 30.05.2016 | 16:00 Uhr | Paschinger Straße 90, 4060 Leonding |
| ÖBB Infrastruktur AG | Generation Y Angestellte/r | 31.05.2016 | 15:30 Uhr | Praterstern 78, 1020 Wien |
| ÖBB Infrastruktur AG | Linienverantwortliche/r | 08.06.2016 | 08:30 Uhr | Praterstern 3, 1020 Wien |
| ÖBB Infrastruktur AG | Generation Y Angestellte/r | 15.06.2016 | 09:00 Uhr | Praterstern 3, 1020 Wien |
| ÖBB Infrastruktur AG | HR-ManagerIn | 15.06.2016 | 11:00 Uhr | Praterstern 3, 1020 Wien |

Tabelle 4: Interviewplan

Quelle: eigene Darstellung

Insgesamt wurden 12 Interviews geführt, wobei sechs Vertreter der Generation Y und sechs Unternehmensrepräsentanten befragt wurden. Es liegt Tonmaterial von 643 Minuten sowie 180 Seiten Transkript vor. Die Interviews wurden persönlich geführt und nach Einverständnis der Interviewpartner per Voice Recorder aufgezeichnet. Weiters wurde ein schriftliches Protokoll während des Interviews von der Verfasserin geführt. Die Interviews dauerten im Schnitt 58 Minuten. Zum Schutz der teilnehmenden Personen wurden die Interviews anonymisiert.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung werden im nächsten Kapitel dargestellt und auf deren Grundlage die Forschungsfragen beantwortet.

6. ERGEBNISSE DER EMPIRISCHEN UNTERSUCHUNG

Die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse wurden induktiv zu Kategorien subsummiert, wobei zwischen jenen der Generation Y und der Unternehmensvertreter unterschieden wurde. Um eine klarere Darstellung zu ermöglichen wurden im Folgenden die Subkategorien quantitativ aufbereitet und ein Signifikanzniveau festgelegt. Wurde eine Subkategorie in einem Interview genannt, erhielt sie einen Punkt, unabhängig davon, wie oft sie tatsächlich in dem spezifischen Interview erwähnt worden ist. Somit gibt es pro Interview nur die Möglichkeit 1 oder 0 zu erhalten. Mit dieser Vorgehensweise will die Verfasserin gewährleisten, dass eine subjektive Konzentration des Interviewpartners auf einen Themenbereich objektiviert wird. Sowohl mit der Generation Y als auch den Unternehmensvertretern wurden jeweils sechs Interviews geführt, was gleichzeitig das quantitative Maximum und daher 100% darstellt. Das Signifikanzniveau wurde bei 50% festgelegt, da eine Erwähnung der Subkategorien bei der Hälfte der Interviews als valide Basis der Verallgemeinerung gesehen wird. Im Nachfolgenden werden die Themenbereiche, Kategorien und deren Subkategorien präsentiert sowie die Forschungsfragen beantwortet.

6.1. DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE UND BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN

In Tabelle 5 finden sich die Kategorien der Generation Y (KY1 bis KY9) und der Unternehmen (KU1 bis KU11). Durch Pfeile wurde deren Verbindung und somit die Grundlage für den Vergleich gekennzeichnet.

| Kategorien der Generation Y | | Kategorien der Unternehmen |
|---|---|--|
| KY1: Wichtige traditionelle Werte für Generation Y | ← | KU1: Traditionelle Werte des Unternehmens KU2: Erleben der traditionellen Werte im beruflichen Alltag KU3: Wichtigkeit der traditionellen Werte für die Generation Y aus Unternehmenssicht |
| KY2: Charakteristika der Generation Y | ← | KU4: Charakteristika der Generation Y aus Unternehmenssicht |
| KY3: Arbeitsansprüche der Generation Y | ← | KU5: Arbeitsansprüche der Generation Y aus Unternehmenssicht |
| KY4: Quelle des Unternehmenserfolges | ← | KU6: Quelle des Unternehmenserfolges aus Unternehmenssicht |
| KY5: Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens | ← | KU7: Verantwortungsbewusstsein aus Unternehmenssicht |
| KY6: Unterschied zwischen den Generationen | ← | KU8: Unterschied zwischen den Generationen aus Unternehmenssicht |
| KY7: benützte HR-Instrumente des Recruitings | ← | KU9: Wirksame HR-Maßnahmen im Recruiting der Generation Y aus Unternehmenssicht |
| KY8: geschätzte HR-Maßnahmen Motivation und Bindung | ← | KU10: HR-Maßnahmen für Motivation und Bindung der Generation Y aus Unternehmenssicht |
| KY9: Verbesserungspotenziale aus Sicht der Generation Y | | KU 11: Facetten eines Generationen-Managements |

Tabelle 5: Übersicht der Kategorien

Quelle: eigene Darstellung

6.1.1. Themenbereich 1: Tradition

Ziel war herauszufinden, ob die traditionellen Werte des Unternehmens, welche auf Unternehmensvertreterseite erhoben wurden, auch von der Generation Y so erlebt und als wichtig empfunden werden. Weiters wurde die Auswirkung dieser traditionellen Werte auf den beruflichen Alltag der Unternehmensvertreter in ihrer Führungsaufgabe untersucht. Zuletzt wurden die Unternehmensvertreter nach ihrer Meinung gefragt, welche Wichtigkeit die traditionellen Werte für ihre Generation Y-Angestellten einnehmen, um so einen Rückschluss auf die Aussagen der Yer ziehen zu können.

6.1.1.1. Darstellung

KU1: Traditionelle Werte des Unternehmens

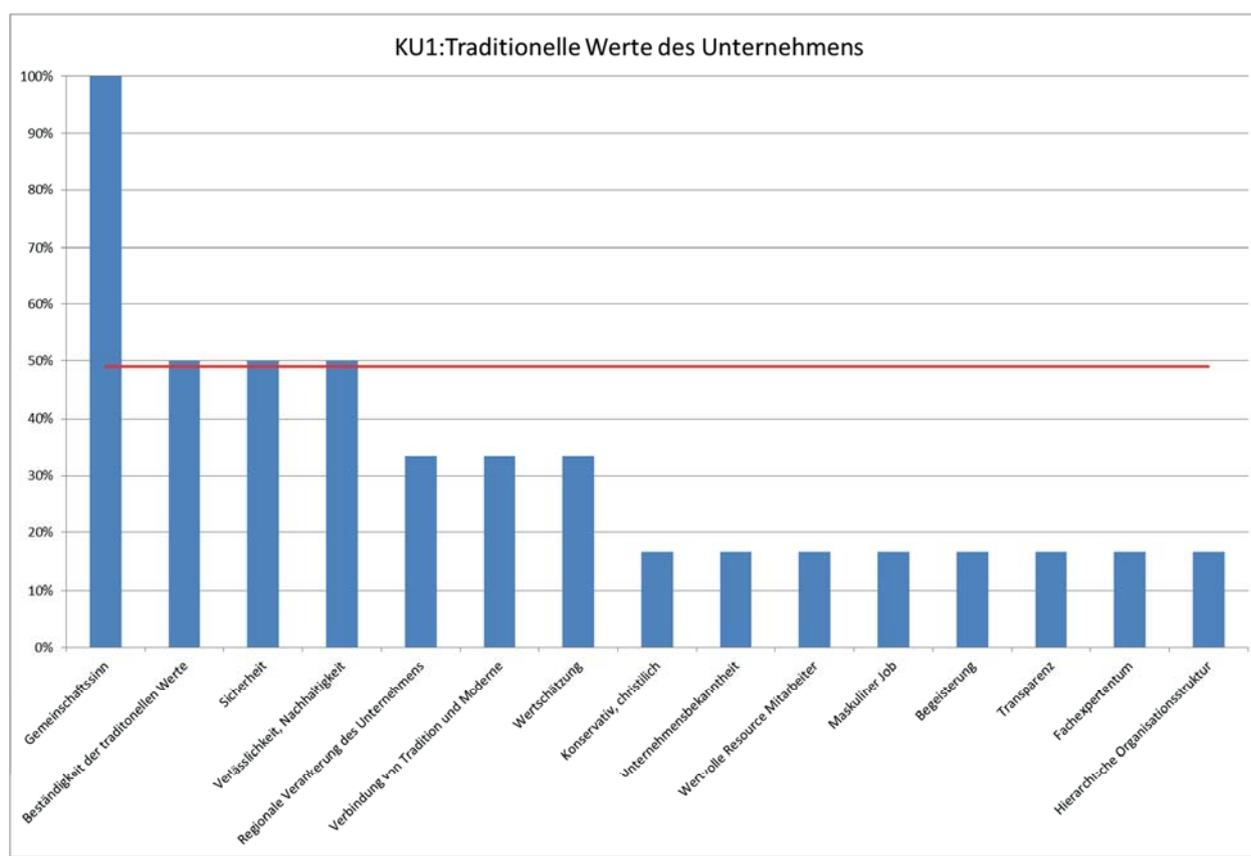


Abbildung 5: KU1 Traditionelle Werte des Unternehmens

Quelle: eigene Darstellung

| Ergebnis aus der Reduktion | Anzahl an Nennungen | Signifikanz (mind. 50%) |
|--|---------------------|--------------------------|
| Gemeinschaftssinn | 6 | 100% |
| Beständigkeit der traditonellen Werte | 3 | 50% |
| Sicherheit | 3 | 50% |
| Verlässlichkeit, Nachhaltigkeit | 3 | 50% |
| Regionale Verankerung des Unternehmens | 2 | 33% |
| Verbindung von Tradition und Moderne | 2 | 33% |
| Wertschätzung | 2 | 33% |
| Konservativ, christlich | 1 | 17% |
| Unternehmensbekanntheit | 1 | 17% |
| Wertvolle Resource Mitarbeiter | 1 | 17% |
| Maskuliner Job | 1 | 17% |
| Begeisterung | 1 | 17% |
| Transparenz | 1 | 17% |
| Fachexpertentum | 1 | 17% |
| Hierarchische Organisationsstruktur | 1 | 17% |
| Gesamtanzahl Nennungen in Interviews | 6 | |

Tabelle 6: KU1 Traditionelle Werte des Unternehmens

Quelle: eigene Darstellung

Die signifikanten traditionellen Werte der befragten österreichischen Unternehmen sind Gemeinschaftssinn, Beständigkeit der traditionellen Werte, Sicherheit sowie Verlässlichkeit und Nachhaltigkeit.

KU2: Erleben der traditionellen Werte im beruflichen Alltag

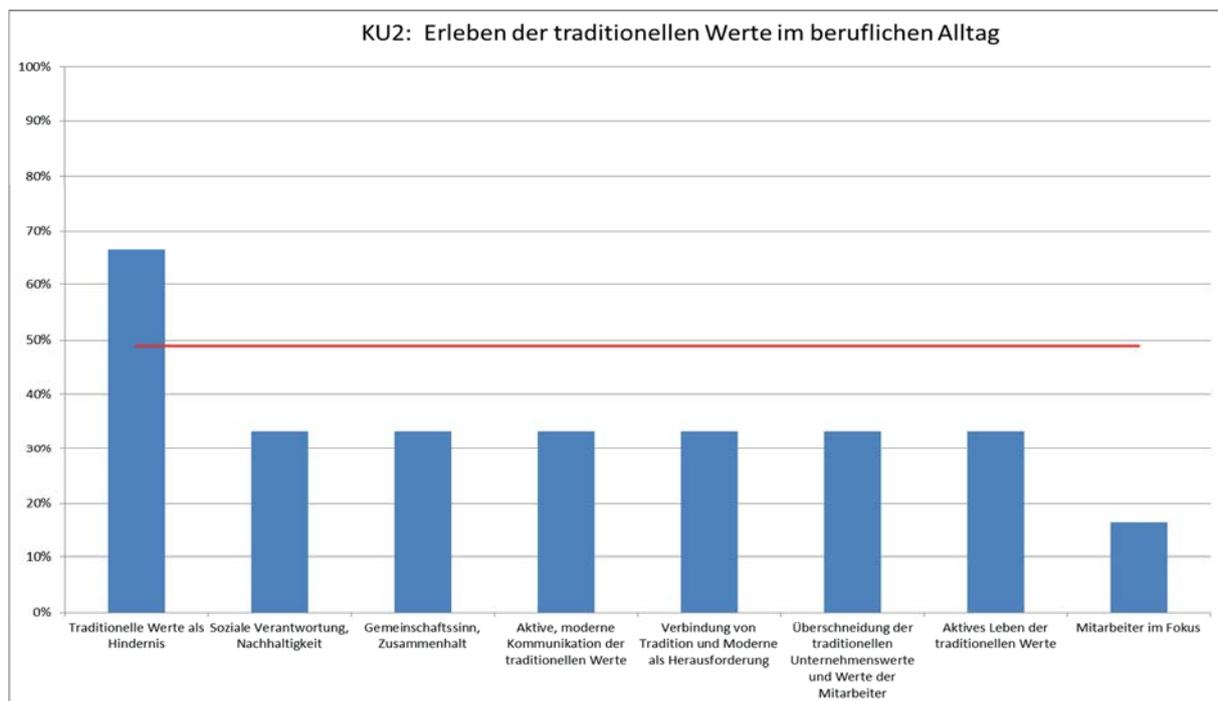


Abbildung 6: KU2 Erleben traditioneller Werte im beruflichen Alltag

Quelle: eigene Darstellung

| Ergebnis aus der Reduktion | Anzahl an Nennungen | Signifikanz (mind. 50%) |
|---|---------------------|--------------------------|
| Traditionelle Werte als Hindernis | 4 | 67% |
| Soziale Verantwortung, Nachhaltigkeit | 2 | 33% |
| Gemeinschaftssinn, Zusammenhalt | 2 | 33% |
| Aktive, moderne Kommunikation der traditionellen Werte | 2 | 33% |
| Verbindung von Tradition und Moderne als Herausforderung | 2 | 33% |
| Überschneidung der traditionellen Unternehmenswerte und Werte der Mitarbeiter | 2 | 33% |
| Aktives Leben der traditionellen Werte | 2 | 33% |
| Mitarbeiter im Fokus | 1 | 17% |
| Gesamtanzahl Nennungen in Interviews | 6 | |

Tabelle 7: KU2 Erleben traditioneller Werte im beruflichen Alltag

Quelle: eigene Darstellung

Vier von sechs befragten Unternehmen sehen Tradition als Hindernis in ihrem Berufsalltag.

KU3: Wichtigkeit der traditionellen Werte für die Generation Y

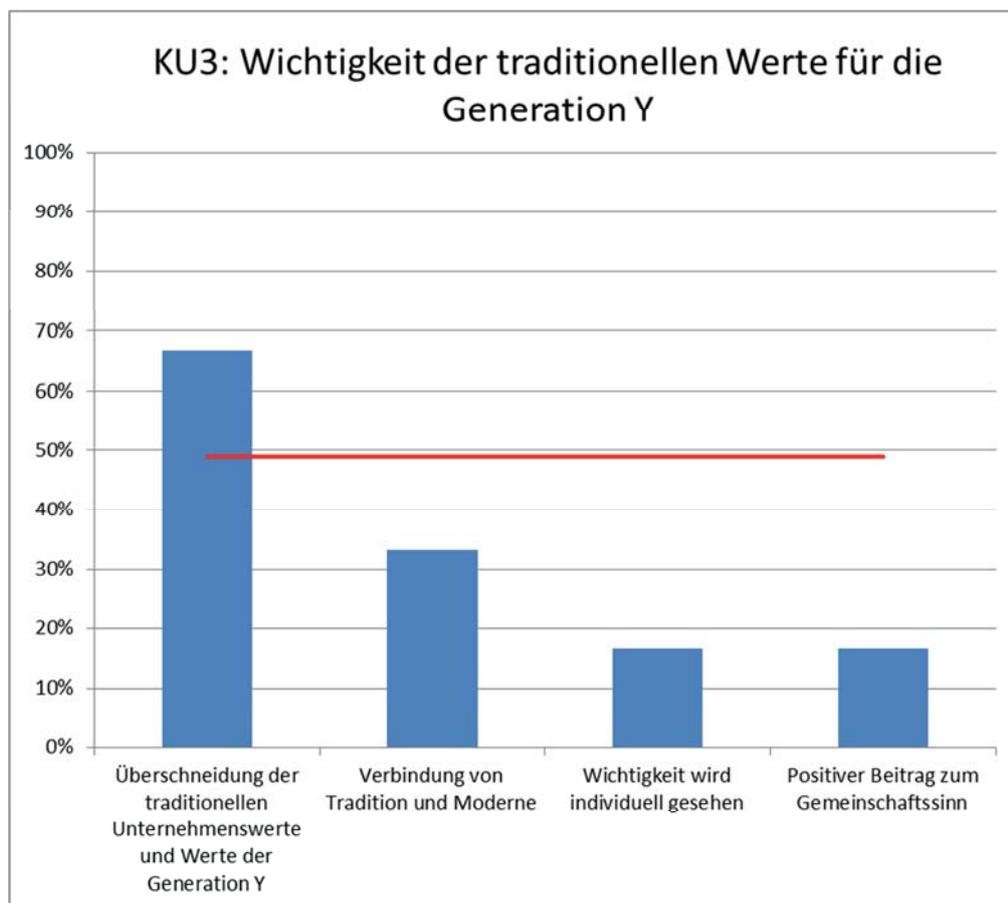


Abbildung 7: KU3 Wichtigkeit der traditionellen Werte für Generation Y

Quelle: eigene Darstellung

| Ergebnis aus der Reduktion | Anzahl an Nennungen | Signifikanz (mind. 50%) |
|---|---------------------|--------------------------|
| Überschneidung der traditionellen Unternehmenswerte und Werte der Generation Y | 4 | 67% |
| Verbindung von Tradition und Moderne | 2 | 33% |
| Wichtigkeit wird individuell gesehen | 1 | 17% |
| Positiver Beitrag zum Gemeinschaftssinn | 1 | 17% |
| Gesamtanzahl Nennungen in Interviews | 6 | |

Tabelle 8: KU3 Wichtigkeit der traditionellen Werte für Generation Y

Quelle: eigene Darstellung

Der Großteil der Vertreter der befragten Unternehmen sieht eine Überschneidung im Wertesystem der Generation Y und den traditionellen Werten der Unternehmen. Unternehmenstraditionen sind daher aus Unternehmenssicht für Generation Y wichtig.

KY1: Wichtige traditionelle Werte für Generation Y

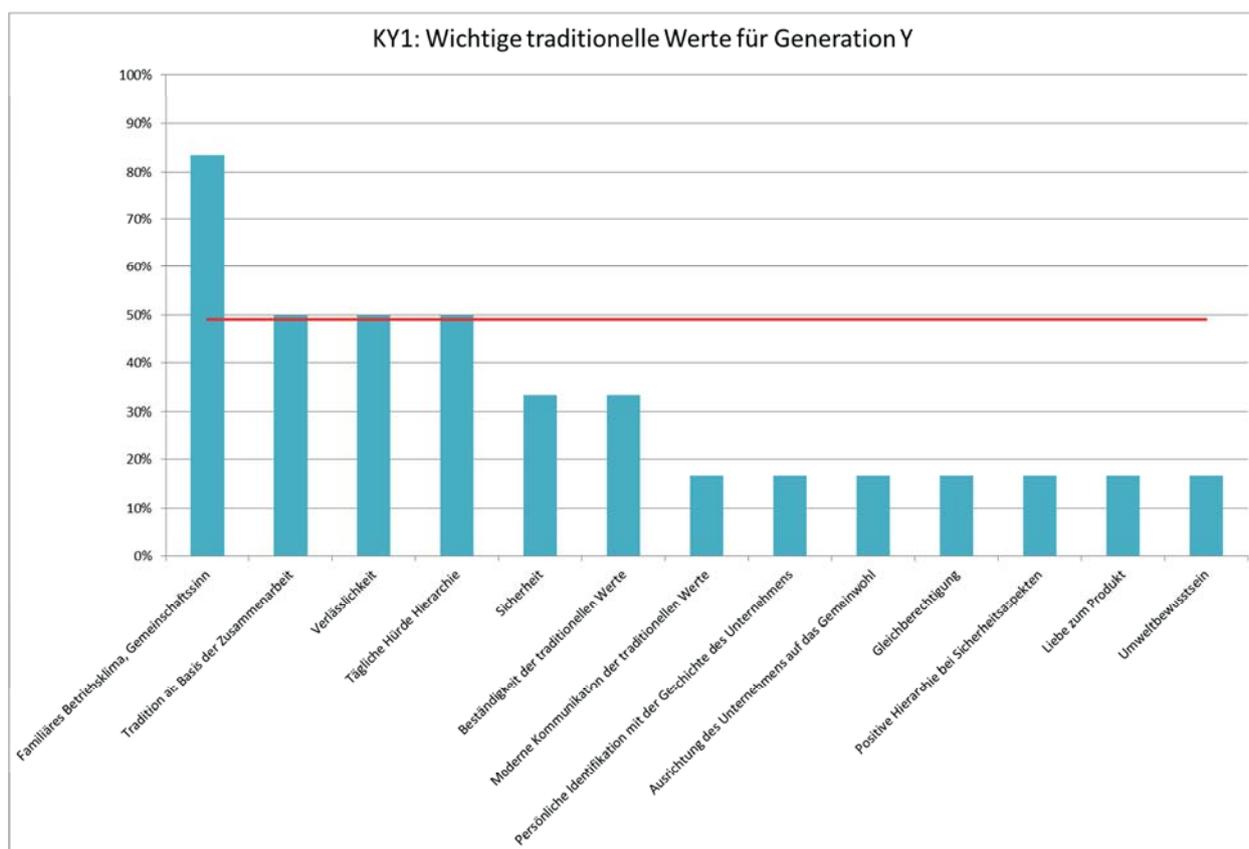


Abbildung 8: KY1 Wichtige traditionelle Werte für Generation Y

Quelle: eigene Darstellung

| Ergebnis aus der Reduktion | Anzahl an Nennungen | Signifikanz (mind. 50%) |
|--|---------------------|--------------------------|
| Familiäres Betriebsklima, Gemeinschaftssinn | 5 | 83% |
| Tradition als Basis der Zusammenarbeit | 3 | 50% |
| Verlässlichkeit | 3 | 50% |
| Tägliche Hürde Hierarchie | 3 | 50% |
| Sicherheit | 2 | 33% |
| Beständigkeit der traditionellen Werte | 2 | 33% |
| Moderne Kommunikation der traditionellen Werte | 1 | 17% |
| Persönliche Identifikation mit der Geschichte des Unternehmens | 1 | 17% |
| Ausrichtung des Unternehmens auf das Gemeinwohl | 1 | 17% |
| Gleichberechtigung | 1 | 17% |
| Positive Hierarchie bei Sicherheitsaspekten | 1 | 17% |
| Liebe zum Produkt | 1 | 17% |
| Umweltbewusstsein | 1 | 17% |
| Gesamtanzahl Nennungen in Interviews | 6 | |

Tabelle 9: KY1 Wichtige traditionelle Werte für Generation Y

Quelle: eigene Darstellung

Die signifikantesten von der Generation Y in den befragten österreichischen Unternehmen erlebten traditionellen Werte sind ein familiäres Betriebsklima bzw. der Gemeinschaftssinn, die Tradition als Basis der Zusammenarbeit, die Verlässlichkeit sowie die Hierarchie als tägliche Hürde.

6.1.1.2. Beantwortung der Subfrage 1

Welche Bedeutung haben traditionelle Werte für die Zusammenarbeit mit der Generation Y?

Wie von den befragten Unternehmen vermutet, finden sich Überschneidungen zwischen den traditionellen Unternehmenswerten und der Bedeutsamkeit dieser für Generation Y. Als prägnantester Wert wird von beiden Seiten der Gemeinschaftssinn hervorgehoben, gefolgt von der Verlässlichkeit. Von den Unternehmen nicht explizit erwähnt wurde, dass traditionelle Werte bzw. Verhaltensmuster von der Generation Y als Basis des Umgangs miteinander verstanden werden. *„Also dahingehend auch, solange solche Werte für mich ehrlich gesagt auch bisschen Basics sind im Umgang.“*³⁸¹ Dass Herausforderungen im täglichen Arbeitsalltag aufgrund der traditionellen Werte entstehen, wurde sowohl aus Unternehmenssicht (KU2) als auch von der Generation Y (KY1) bestätigt. Auch die Beständigkeit der traditionellen Werte sowie das Thema Sicherheit findet sich in den wichtigen traditionellen Werten der Generation Y wieder.

Zusammenfassend kann daraus geschlossen werden, dass die traditionellen Werte der befragten Unternehmen mit dem Wertesystem der befragten Yer kompatibel sind. Die häufig vertretene Meinung der Inkompatibilität einer traditionellen Unternehmenskultur und dem Wertesystem der Generation Y kann somit zumindest für Österreich in Frage gestellt werden. Tradition wird von der österreichischen Generation Y meist positiv erlebt, da sie das Gemeinschaftsbedürfnis, das Bedürfnis nach Konstanz und Beständigkeit sowie, aufgrund der Verlässlichkeit, das Bedürfnis nach einem strukturierten Lebensstil befriedigt.

³⁸¹ Paraphrase 8

6.1.2. Themenbereich 2: Charakteristika und Arbeitsansprüche der Generation Y

Im Folgenden wird zuerst auf die Charakteristika und dann auf die Arbeitsansprüche der Generation Y eingegangen. Jeder Bereich wird einzeln interpretiert, um dann eine generalisierte Aussage über die Validität der internationalen Literatur in Österreich treffen zu können.

Die für die Recherche im ersten Teil dieser Master's Thesis verwendete Literatur stammt größtenteils aus dem amerikanischen, englischen oder deutschen Raum. Wie bereits erläutert, führen unterschiedliche Prägungen zu unterschiedlichen Wertesystemen, weshalb nicht per se von einer Übereinstimmung mit den Charakteristika der österreichischen Generation Y ausgegangen werden kann. Ziel ist es somit, die Charakteristika der österreichischen Generation Y zu erheben, um das literarisch erarbeitete Wertesystem der Yer zu verifizieren. Hierbei werden sowohl die Selbsteinschätzung der Generation Y als auch die Eindrücke der Unternehmensvertreter als Grundlage herangezogen, um ein möglichst umfassendes Bild zu erhalten.

6.1.2.1. Darstellung

KY2: Charakteristika der Generation Y

| Ergebnis aus der Reduktion | Anzahl an Nennungen | Signifikanz (mind. 50%) |
|---|---------------------|-------------------------|
| Abnehmende Bedeutung des Gehaltes | 5 | 83% |
| Lernwille, gegenseitiger Wissenstransfer | 4 | 67% |
| Loyalität gegenüber Unternehmen, Personen stärker als zu Projekten | 4 | 67% |
| Mehrere Karrierepfade | 4 | 67% |
| Mut zur Meinungsäußerung | 3 | 50% |
| Selbstvertrauen | 3 | 50% |
| Herausfordernde, erfüllende und abwechslungsreiche Tätigkeit | 3 | 50% |
| Optimierungsdrang | 3 | 50% |
| Kontinuierliche Weiterbildung | 3 | 50% |
| Schnellerer Arbeitgeberwechsel | 3 | 50% |
| Fachliche Kompetenz überwiegt Hierarchie | 2 | 33% |
| Networking | 2 | 33% |
| Hierarchische Karriereleiter | 2 | 33% |
| Selbstverwirklichung | 2 | 33% |
| Bevorzugung von persönlichen Kontakt | 2 | 33% |
| Spaßfaktor Beruf | 2 | 33% |
| Nachhaltigkeitsdenken | 2 | 33% |
| Kurzfristige Perspektive | 2 | 33% |
| Freizeitorientierung | 2 | 33% |
| Sinnvolle Arbeit | 2 | 33% |
| Sozialer Gedanke | 2 | 33% |
| Familie als Entscheidungsunterstützer | 1 | 17% |
| Globale Orientierung | 1 | 17% |
| Zugehörigkeitsbedürfnis | 1 | 17% |
| Hinterfragen von Sachen | 1 | 17% |
| Keine Bereitschaft zu Warten | 1 | 17% |
| Technikaffinität | 1 | 17% |
| Hierarchie ist schlecht | 1 | 17% |
| Gesamtanzahl Nennungen in Interviews | 6 | |

Tabelle 10: KY2 Charakteristika der Generation Y

Quelle: eigene Darstellung

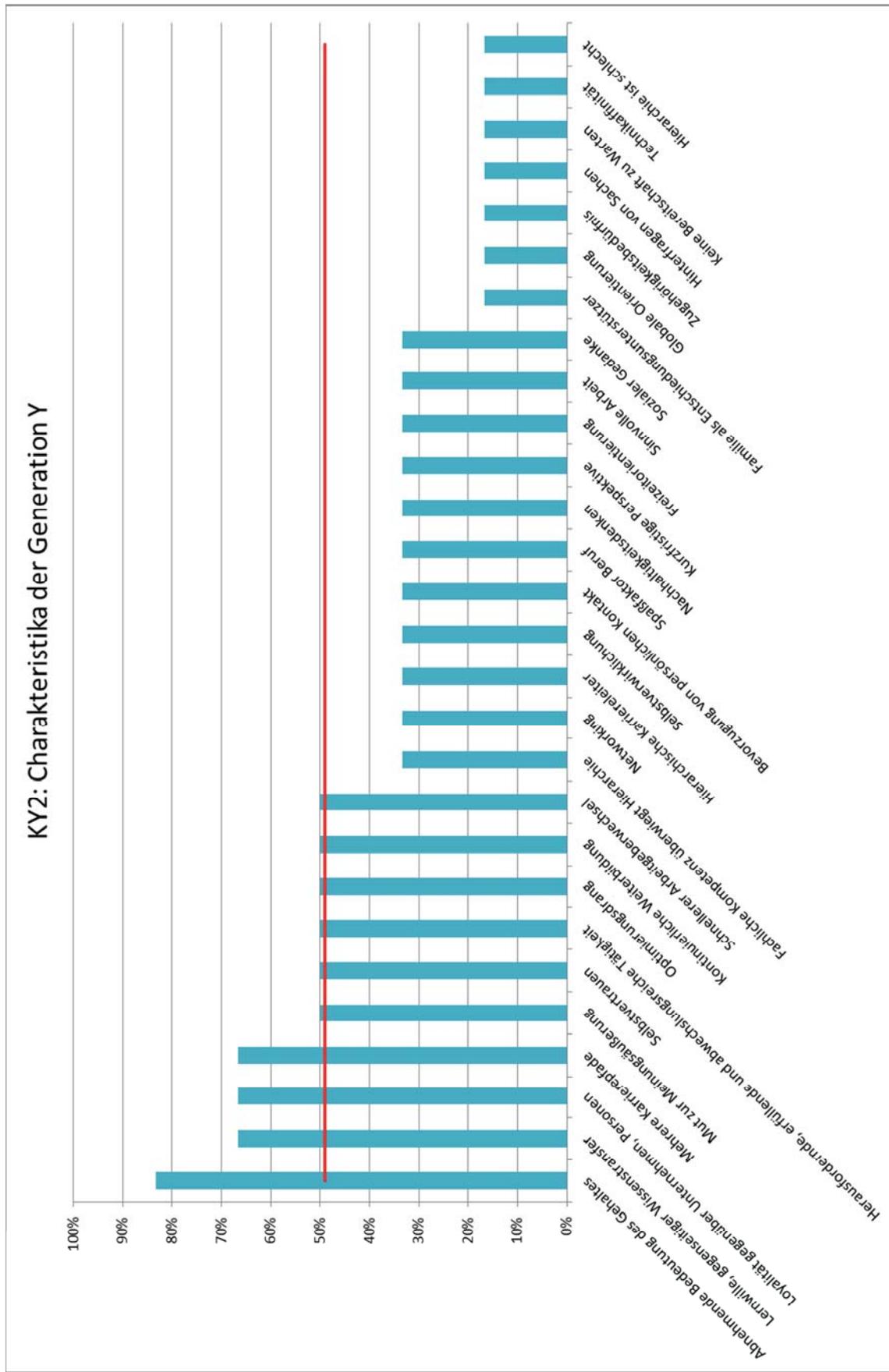


Abbildung 9: KY2 Charakteristika der Generation Y

Quelle: eigene Darstellung

Bei den Gesprächen mit Angestellten der Generation Y wurden die abnehmende Bedeutung des Gehaltes, der gegenseitige Wissenstransfer, Unternehmens- und Personenloyalität, multiple Karrierepfade, Mut zur Meinungsäußerung, Selbstvertrauen, Herausforderung, Erfüllung, Abwechslung, Optimierungsdrang, kontinuierliche Weiterbildung und schnellerer Arbeitgeberwechsel als signifikante Charakteristika determiniert.

KU4: Charakteristika der Generation Y aus Unternehmenssicht

| Ergebnis aus der Reduktion | Anzahl an Nennungen | Signifikanz (mind. 50%) |
|---|---------------------|--------------------------|
| Mut zur Meinungsäußerung, offene Kommunikation | 5 | 83% |
| Intensive, persönliche Führung | 4 | 67% |
| Höhere Flexibilität, Anpassungsfähigkeit | 3 | 50% |
| Schnellebigkeit | 3 | 50% |
| Abnehmende Bedeutung des Gehaltes | 3 | 50% |
| Freizeitorientierung | 2 | 33% |
| Schnellerer Arbeitgeberwechsel | 2 | 33% |
| Zugehörigkeitsbedürfnis | 2 | 33% |
| Mehrere Karrierepfade | 2 | 33% |
| Optimierungsdrang | 2 | 33% |
| Sinnvolle Tätigkeit | 2 | 33% |
| Geringere Loyalität | 1 | 17% |
| Geringere Verlässlichkeit | 1 | 17% |
| Leichtlebigkeit, Freigeist | 1 | 17% |
| Geringere Beteiligung an gemeinnützigen Aktivitäten | 1 | 17% |
| Verringertes Sicherheitsbedürfnis | 1 | 17% |
| Spaßfaktor Arbeit | 1 | 17% |
| Projektarbeit | 1 | 17% |
| Selbstüberschätzung | 1 | 17% |
| Dynamisch | 1 | 17% |
| Technikaffinität | 1 | 17% |
| Abwechslungsreicher, vielfältiger Job | 1 | 17% |
| Kurzfristige Perspektive | 1 | 17% |
| Sicherheit, Stabilität | 1 | 17% |
| Nachhaltiges und soziales Denken | 1 | 17% |
| Leistungsorientierung | 1 | 17% |
| Gesamtanzahl Nennungen in Interviews | 6 | |

Tabelle 11: KU4 Charakteristika der Generation Y aus Unternehmenssicht

Quelle: eigene Darstellung

Besondere Charaktereigenschaften, welche die befragten Unternehmen der Generation Y zuschreiben sind der Mut zur Meinungsäußerung und eine offene Kommunikation, das Bedürfnis nach intensiver, persönlicher Führung, eine höhere Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Schnelllebigkeit und eine abnehmende Bedeutung des Gehaltes.

Im Vergleich der Selbsteinschätzung der befragten Generation Y und den Eindrücken der Unternehmensvertreter werden die abnehmende Bedeutung des Gehaltes sowie der Mut zur Meinungsäußerung als übereinstimmende signifikante Charaktereigenschaften genannt. Weitere Übereinstimmungen betreffen multiple Karrierepfade, Herausforderung, Erfüllung, Abwechslung, Optimierungsdrang, schnellerer Arbeitgeberwechsel, Selbstverwirklichung, Spaßfaktor Beruf, nachhaltiges und soziales Denken, kurzfristige Perspektive, Freizeitorientierung, sinnvolle Arbeit, Zugehörigkeitsbedürfnis, Schnelllebigkeit und Technikaffinität.

Um nun den Abgleich mit der bearbeiteten Literatur zu vollziehen, werden im Folgenden die in Kapitel 2.2.3.2 vorgestellten Charakteristika jenen der empirischen Untersuchung gegenüber gestellt, wobei sowohl die Selbsteinschätzung der Generation Y als auch die Eindrücke der Unternehmensvertreter Berücksichtigung finden.

| Literarisch erhobene Charakteristika | Charakteristika aus der empirischen Untersuchung |
|---|---|
| <i>Übereinstimmungen</i> | |
| Strukturierter Lebensstil | Sicherheit, Stabilität |
| Selbstsicherheit | Selbstvertrauen, Mut zur Meinungsäußerung |
| Selbstüberschätzung | Selbstüberschätzung |
| Lebenslanges Lernen | Kontinuierliche Weiterbildung, Lernwille, gegenseitiger Wissenstransfer |
| Starke Ergebnisorientierung | Leistungsorientierung |
| Technikaffinität | Technikaffinität |
| Gemeinschaftssinn | Bevorzugung von persönlichen Kontakt |
| Zugehörigkeitsbedürfnis | Zugehörigkeitsbedürfnis |
| Familie und Freunde als Entscheidungsunterstützer | Familie als Entscheidungsunterstützer |
| Kurzfristiger Horizont | Kurzfristige Perspektive |
| Schnellebig | Schnellebigkeit |
| Flexibel | Höhere Flexibilität, Anpassungsfähigkeit |
| Ständig neue Herausforderungen und Aufgaben | Herausfordernde, erfüllende und abwechslungsreiche Tätigkeit |
| Prompte Befriedigung der Bedürfnisse | Keine Bereitschaft zu Warten |
| Vernetzung | Networking |
| Globales Denken | Globale Orientierung |
| Streben nach Sinnhaftigkeit | Sinnvolle Arbeit |
| Hinterfragen | Optimierungsdrang, Hinterfragen von Sachen |
| Soziales Engagement, offen, tolerant | Sozialer Gedanke |
| Umweltbewusst | Nachhaltigkeitsdenken |
| Work-Life-Balance | Freizeitorientierung |
| Selbstverwirklichung | Selbstverwirklichung |
| <i>Unterschiede</i> | |
| <i>Hohes Verantwortungsbewusstsein</i> | <i>Geringere Verlässlichkeit</i> |
| <i>keine Angaben</i> | |
| Gleichberechtigung | - |
| Respekt | - |
| Authentizität | - |
| Transparenz | - |

Tabelle 12: Charakteristika der Generation Y Literatur vs. Empirie

Quelle: eigene Darstellung

Auch die Arbeitsansprüche der Generation Y sollen einer Validitätsprüfung unterzogen werden. Da in diesem Themenbereich viele Erhebungen unter Hochschulabsolventen, wie von der GWA oder dem Trendence Institute, durchgeführt werden, wird untersucht, ob sich die dort angegebenen Kriterien zur Wahl eines Arbeitgebers ebenfalls in der Erwartungshaltung von bereits in der Arbeitswelt integrierter österreichischer Yer wiederfinden.

Externe Studie GWA

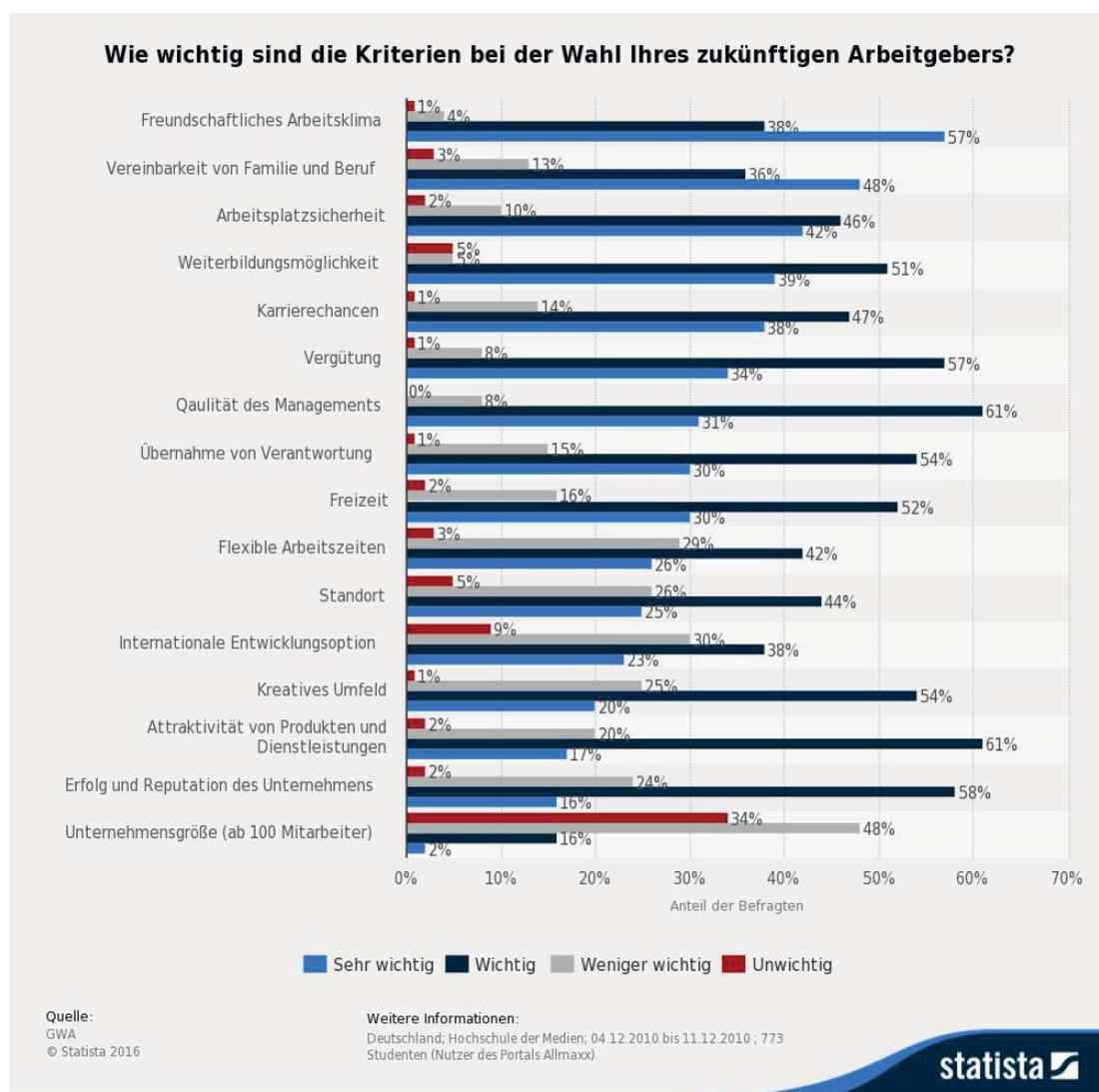


Abbildung 11: Die wichtigsten Kriterien bei der Wahl des Arbeitgebers für Studenten
 Quelle: statistika.de aus GWA Nachwuchsstudie 2011

Wie bereits in Kapitel 4.4 erläutert, stehen die Ergebnisse der GWA Studie im Einklang mit den Ergebnissen anderer Studien und vor allem jenen des Trendence Institutes. Sie wurde hauptsächlich aufgrund ihrer übersichtlichen Darstellung hier als Referenzstudie gewählt.

| Ergebnis aus der Reduktion | Anzahl an Nennungen | Signifikanz (mind. 50%) |
|--|---------------------|--------------------------|
| Familiäres, gutes Betriebsklima | 6 | 100% |
| Interne und externe Weiterbildungs- und -entwicklungsmöglichkeiten und aktive Unterstützung | 5 | 83% |
| Flexible Arbeitszeit und -ort | 5 | 83% |
| Gute Unternehmensreputation, großes Unternehmen | 5 | 83% |
| Anerkennung, Wertschätzung, Respekt | 5 | 83% |
| Intensive, klare, offene, ehrliche, individuelle und persönliche Kommunikation | 4 | 67% |
| Autonomes Arbeiten | 4 | 67% |
| Gleichbehandlung | 4 | 67% |
| Miteinbringung | 4 | 67% |
| Arbeitsplatzsicherheit | 4 | 67% |
| Erfüllendes, spannendes, herausforderndes Aufgabengebiet | 4 | 67% |
| Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Familie | 3 | 50% |
| Sozialisierungsveranstaltungen | 3 | 50% |
| Gute, individuelle Führung | 3 | 50% |
| Zuerkennung von Kompetenzen | 3 | 50% |
| Wertschätzendes, faires Gehalt | 3 | 50% |
| Ethisches, nachhaltiges Unternehmen | 2 | 33% |
| Innovatives, veränderungswilliges Unternehmen | 2 | 33% |
| Leistungsorientierung | 2 | 33% |
| Sozialleistungen | 2 | 33% |
| Übertragung von Verantwortung | 2 | 33% |
| Gut angebundener, dauerhafter Unternehmensstandort | 2 | 33% |
| Authentizität | 2 | 33% |
| Ergebnis der Arbeit sehen | 2 | 33% |
| Feedback | 2 | 33% |
| Flachere Hierarchien | 1 | 17% |
| Technisch up-to-date | 1 | 17% |
| Transparenz | 1 | 17% |
| Internationalität | 1 | 17% |
| Mentoring | 1 | 17% |
| Kein kontinuierliches Feedback | 1 | 17% |
| Detaillierte Arbeitsanweisung | 1 | 17% |
| Identifikation mit dem Produkt | 1 | 17% |
| Moderner Unternehmensauftritt | 1 | 17% |
| Gesamtanzahl Nennungen in Interviews | 6 | |

Tabelle 13: KY3 Arbeitsansprüche der Generation Y

Quelle: eigene Darstellung

6.1.2.2. Beantwortung Subfrage 2

Inwiefern können literarisch identifizierte Wertesysteme und Arbeitsansprüche der Generation Y in traditionellen österreichischen Unternehmen verifiziert werden?

Die literarisch erhobenen Charakteristika finden sich größtenteils auch in den Ergebnissen der empirischen Untersuchung, lediglich das Verantwortungsbewusstsein betreffend wurden Divergenzen festgestellt. Die Validität der generalisierten Wertesysteme der Literatur in der Anwendung auf die österreichische Generation Y kann somit bestätigt werden.

Im Bezug auf die Erwartungshaltung der Generation Y an den Arbeitgeber finden sich alle in der externen Studie angegebenen Kriterien auch in der vorliegenden empirischen Untersuchung wieder, wobei die Signifikanz stark variiert. Die herausragende Wichtigkeit eines familiären, guten Betriebsklimas, von Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten, Arbeitsplatzsicherheit, der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie einer guten, individuellen Führung ist jedoch unumstritten.

Interessante Abweichungen stellen jedoch das Fehlen von Anerkennung, Wertschätzung und Respekt, einer aktiven, offenen Kommunikation, des autonomen Arbeitens, der Gleichbehandlung, der Miteinbringung sowie eines herausfordernden Aufgabengebietes in der GWA Studie dar. Alle diese Arbeitsansprüche weisen bei der österreichischen Generation Y eine Signifikanz größer 50% auf.

Weiters heben 83% der befragten österreichischen Yer die Wichtigkeit von flexibler Arbeitszeit und -ort sowie einer guten Unternehmensreputation hervor, welche in der externen Studie zwar als wichtig, aber nicht signifikant erachtet wird.

Insgesamt kann jedoch festgehalten werden, dass sich die Kriterien zur Wahl des zukünftigen Arbeitgebers in Arbeitsansprüche an den tatsächlichen Arbeitgeber wandeln.

Durch die Ergebnisse der empirischen Forschung kann zusammenfassend die Validität der literarisch erhobenen generalisierten Wertesysteme und Arbeitsansprüche auf die österreichische Generation Y bestätigt werden.

6.1.3. Themenbereich 3: Generationsspezifisch abgestimmte HR-Maßnahmen

In den Hypothesen wurde die Annahme getroffen, dass die Mitarbeiter als Quelle des Erfolges gesehen werden und Unternehmen deshalb ihnen gegenüber ein Verantwortungsbewusstsein entwickelt haben. Der Themenbereich beginnt mit der Erörterung dieses Zusammenhangs. In einem weiteren Schritt wird darauf eingegangen, inwiefern Generation Y und die Unternehmensvertreter Unterschiede zwischen den verschiedenen Generationen am Arbeitsplatz erleben, da laut Literatur diese Unterschiede die Notwendigkeit eines Generationen-Managements begründen. Anschließend wird eine der interessantesten Entdeckungen des Forschungsprozesses präsentiert. Im Folgenden wird dann konkret auf die HR-Maßnahmen eingegangen, welche von den befragten traditionellen österreichischen Unternehmen als wirksam im Hinblick auf Generation Y erachtet werden. Hierbei wird zwischen Recruiting sowie Motivation und Bindung unterschieden. Mittels der quantitativen Darstellung wird ermöglicht, signifikante Parallelen zwischen den Unternehmen aufzuzeigen.

6.1.3.1. Darstellung

KY4: Quelle des Unternehmenserfolges

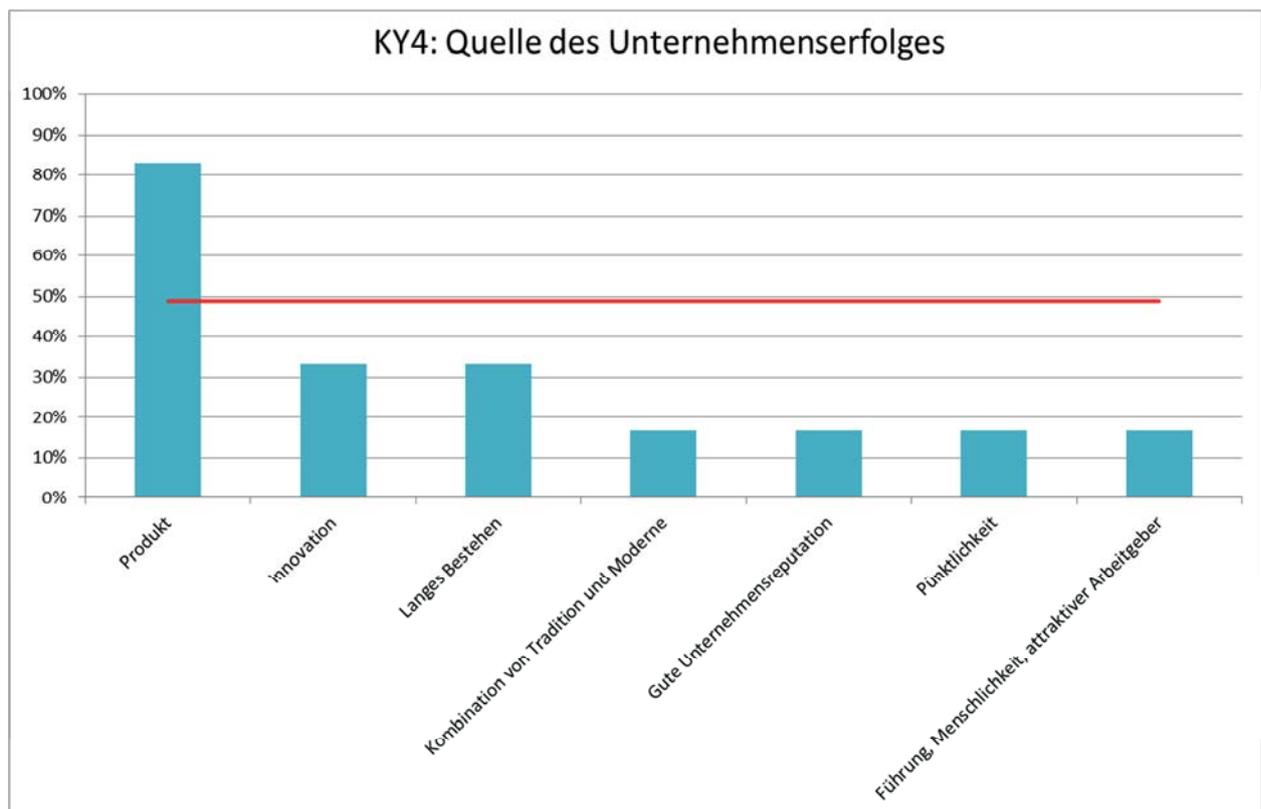


Abbildung 13: KY4 Quelle des Unternehmenserfolges

Quelle: eigene Darstellung

| Ergebnis aus der Reduktion | Anzahl an Nennungen | Signifikanz (mind. 50%) |
|--|---------------------|--------------------------|
| Produkt | 5 | 83% |
| Innovation | 2 | 33% |
| Langes Bestehen | 2 | 33% |
| Kombination von Tradition und Moderne | 1 | 17% |
| Gute Unternehmensreputation | 1 | 17% |
| Pünktlichkeit | 1 | 17% |
| Führung, Menschlichkeit, attraktiver Arbeitgeber | 1 | 17% |
| Gesamtanzahl Nennungen in Interviews | 6 | |

Tabelle 14: KY4 Quelle des Unternehmenserfolges

Quelle: eigene Darstellung

Das Ergebnis der Befragung der Generation Y zur wichtigsten Ressource des Unternehmenserfolges ist eindeutig. 83% sehen das Produkt als Quelle des Erfolges.

KU6: Quelle des Unternehmenserfolges aus Unternehmenssicht

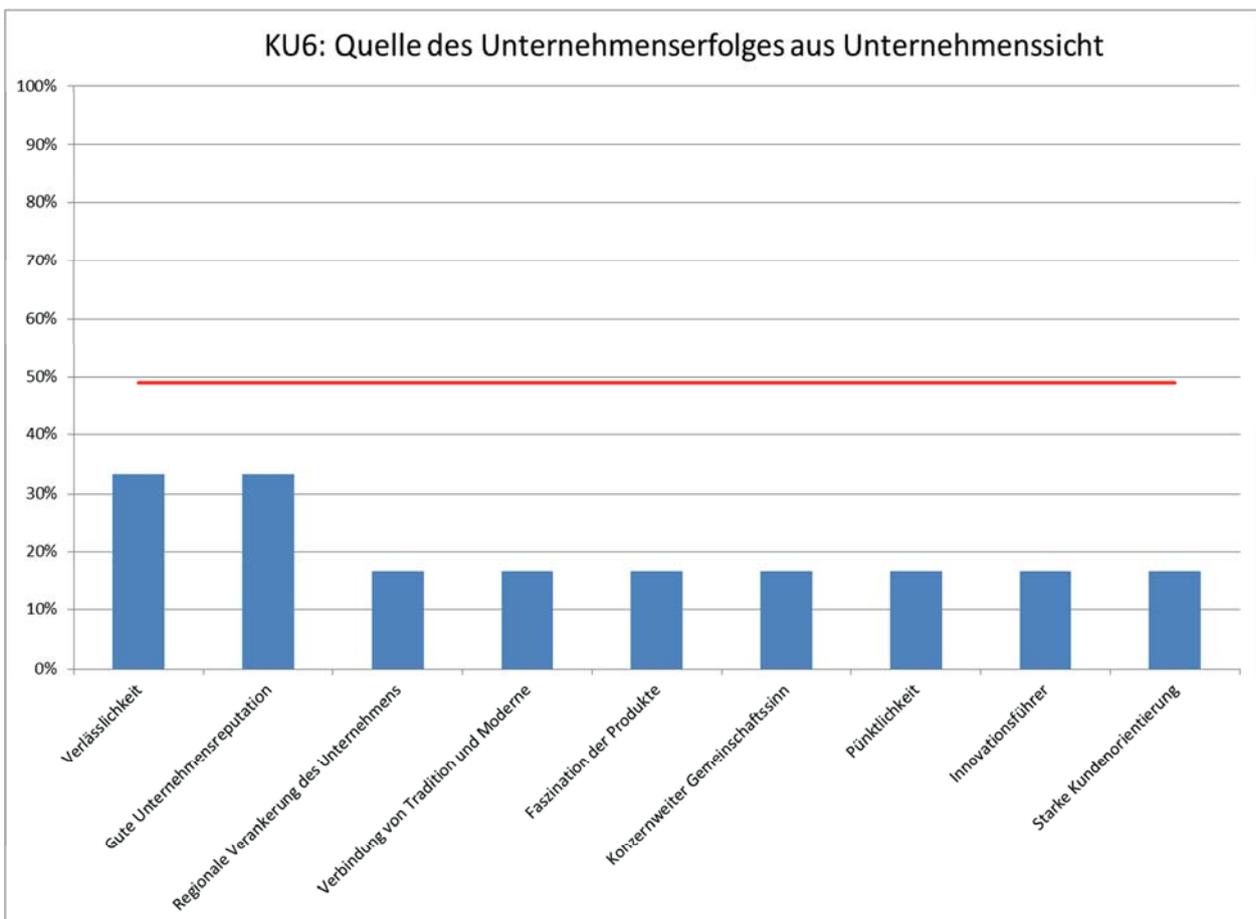


Abbildung 14: KU6 Quelle des Unternehmenserfolges aus Unternehmenssicht

Quelle: eigene Darstellung

| Ergebnis aus der Reduktion | Anzahl an Nennungen | Signifikanz (mind. 50%) |
|--|---------------------|--------------------------|
| Verlässlichkeit | 2 | 33% |
| Gute Unternehmensreputation | 2 | 33% |
| Regionale Verankerung des Unternehmens | 1 | 17% |
| Verbindung von Tradition und Moderne | 1 | 17% |
| Faszination der Produkte | 1 | 17% |
| Konzernweiter Gemeinschaftssinn | 1 | 17% |
| Pünktlichkeit | 1 | 17% |
| Innovationsführer | 1 | 17% |
| Starke Kundenorientierung | 1 | 17% |
| Gesamtanzahl Nennungen in Interviews | 6 | |

Tabelle 15: KU6 Quelle des Unternehmenserfolges aus Unternehmenssicht

Quelle: eigene Darstellung

Bei der Befragung der Unternehmensvertreter konnte keine signifikante Übereinstimmung gefunden werden. Interessant ist jedoch, dass die Mitarbeiter als Quelle des Unternehmenserfolges kein einziges Mal erwähnt wurden.

KY5: Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens

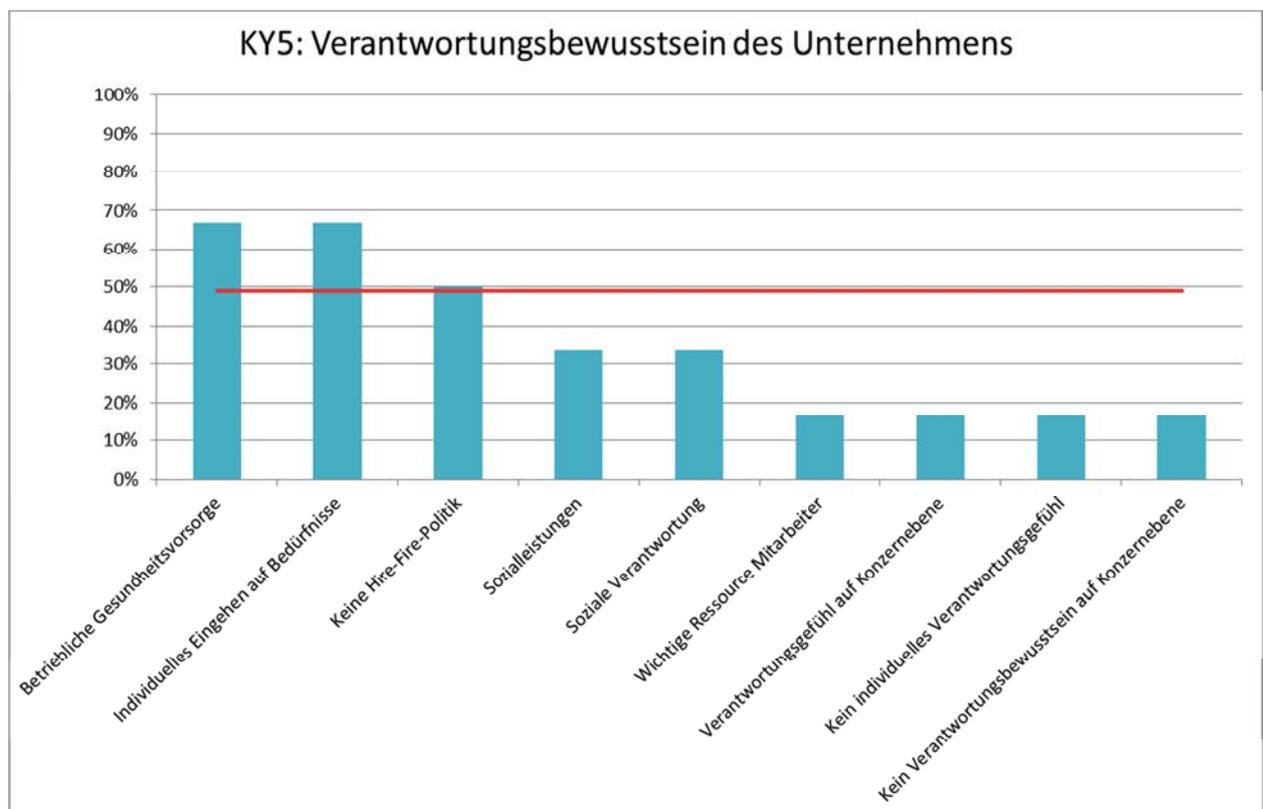


Abbildung 15: KY5 Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens

Quelle: eigene Darstellung

| Ergebnis aus der Reduktion | Anzahl an Nennungen | Signifikanz (mind. 50%) |
|---|---------------------|--------------------------|
| Betriebliche Gesundheitsvorsorge | 4 | 67% |
| Individuelles Eingehen auf Bedürfnisse | 4 | 67% |
| Keine Hire-Fire-Politik | 3 | 50% |
| Sozialleistungen | 2 | 33% |
| Soziale Verantwortung | 2 | 33% |
| Wichtige Ressource Mitarbeiter | 1 | 17% |
| Verantwortungsgefühl auf Konzernebene | 1 | 17% |
| Kein individuelles Verantwortungsgefühl | 1 | 17% |
| Kein Verantwortungsbewusstsein auf Konzernebene | 1 | 17% |
| Gesamtanzahl Nennungen in Interviews | 6 | |

Tabelle 16: KY5 Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens

Quelle: eigene Darstellung

Generation Y erlebt ein Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens vor allem in dem Angebot der betrieblichen Gesundheitsvorsorge, des individuellen Eingehens auf deren Bedürfnisse und dadurch, dass das Unternehmen versucht für jeden Mitarbeiter eine passende Lösung zu finden, daher keine Hire-Fire-Politik betreibt.

KU7: Verantwortungsbewusstsein aus Unternehmenssicht

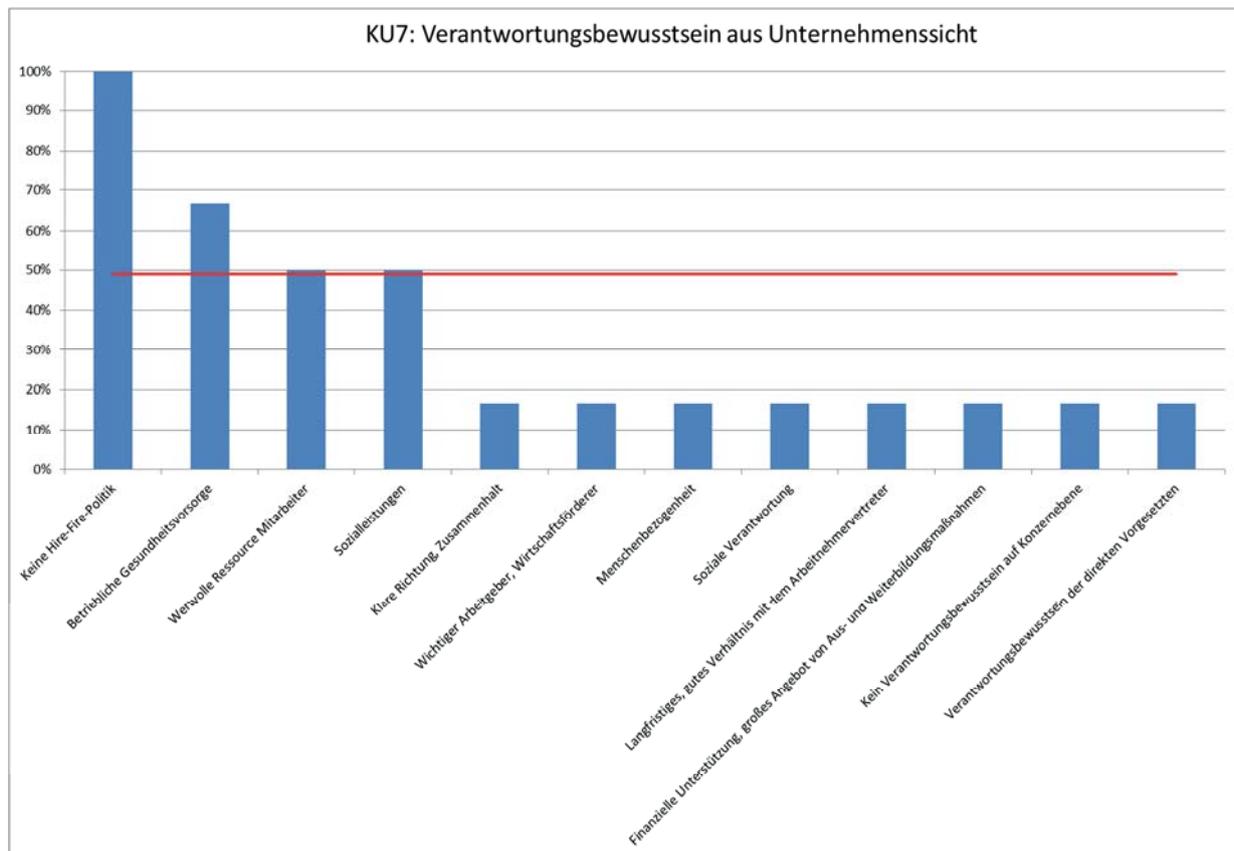


Abbildung 16: KU7 Verantwortungsbewusstsein aus Unternehmenssicht

Quelle: eigene Darstellung

| Ergebnis aus der Reduktion | Anzahl an Nennungen | Signifikanz (mind. 50%) |
|--|---------------------|--------------------------|
| Keine Hire-Fire-Politik | 6 | 100% |
| Betriebliche Gesundheitsvorsorge | 4 | 67% |
| Wertvolle Ressource Mitarbeiter | 3 | 50% |
| Sozialleistungen | 3 | 50% |
| Klare Richtung, Zusammenhalt | 1 | 17% |
| Wichtiger Arbeitgeber, Wirtschaftsförderer | 1 | 17% |
| Menschenbezogenheit | 1 | 17% |
| Soziale Verantwortung | 1 | 17% |
| Langfristiges, gutes Verhältnis mit dem Arbeitnehmervertreter | 1 | 17% |
| Finanzielle Unterstützung und umfangreiches Angebot von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen | 1 | 17% |
| Kein Verantwortungsbewusstsein auf Konzernebene | 1 | 17% |
| Verantwortungsbewusstsein der direkten Vorgesetzten | 1 | 17% |
| Gesamtanzahl Nennungen in Interviews | 6 | |

Tabelle 17: KU7 Verantwortungsbewusstsein aus Unternehmenssicht

Quelle: eigene Darstellung

Das Verantwortungsbewusstsein aus Unternehmenssicht spiegelt sich vor allem darin wider, dass 100% der befragten Vertreter angaben, dass keine Hire-Fire-Politik praktiziert werde. Auch die betriebliche Gesundheitsvorsorge sowie das Angebot verschiedenster Sozialleistungen, wie Unterstützung von Pendlern oder Hinterbliebenen, sind signifikant. In diesem Kontext wird auch der Mitarbeiter als wertvolle Ressource des Unternehmens hervorgehoben.

Die Verbindung der Wichtigkeit des Mitarbeiters aus Unternehmenssicht und dem Eindruck der befragten Yer, dass auf deren Bedürfnisse individuell eingegangen wird, lässt darauf schließen, dass Mitarbeiter zwar nicht als primäre Ressource des Unternehmenserfolges betrachtet werden, wohl aber als ein wertvoller Bestandteil.

KY6: Unterschied zwischen den Generationen

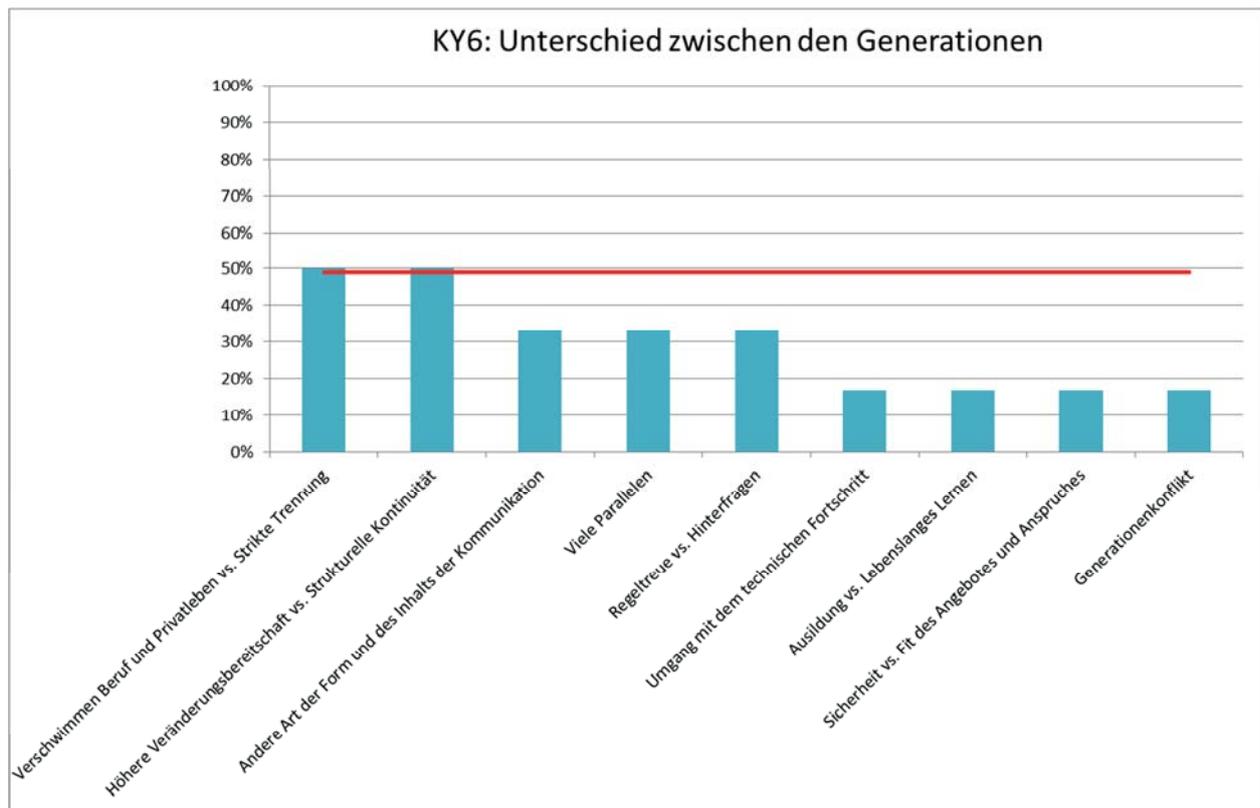


Abbildung 17: KY6 Unterschied zwischen den Generationen

Quelle: eigene Darstellung

| Ergebnis aus der Reduktion | Anzahl an Nennungen | Signifikanz (mind. 50%) |
|--|---------------------|--------------------------|
| Zunehmendes Verschimmen zwischen Beruf und Privatleben vs. Strikte Trennung | 3 | 50% |
| Höhere Veränderungsbereitschaft vs. Strukturelle Kontinuität | 3 | 50% |
| Andere Art der Form und des Inhalts der Kommunikation | 2 | 33% |
| Viele Parallelen | 2 | 33% |
| Regeltreue vs. Hinterfragen | 2 | 33% |
| Umgang mit dem technischen Fortschritt | 1 | 17% |
| Ausildung vs. Lebenslanges Lernen | 1 | 17% |
| Sicherheit vs. Fit des Angebotes und Anspruches | 1 | 17% |
| Generationenkonflikt | 1 | 17% |
| Gesamtanzahl Nennungen in Interviews | 6 | |

Tabelle 18: KY6 Unterschied zwischen den Generationen

Quelle: eigene Darstellung

Der erste von den befragten Yer signifikant erlebte Unterschied betrifft die Trennung zwischen Beruf und Privatleben. Generation Y arbeitet auch in der Freizeit, die Grenzen verschimmen zunehmend. Ältere Generationen hingegen bevorzugen feste Arbeitszeiten und nehmen sich die Arbeit ungern mit nach Hause, eine strikte Tren-

nung wird präferiert. Hiermit in Verbindung steht auch der zweite markante Unterschied, nämlich eine hohe Veränderungsbereitschaft bzw. Flexibilität der Generation Y im Gegensatz zur bevorzugten strukturellen Kontinuität der älteren Generationen. Yer sind flexibel und verlangen auch Flexibilität, während ältere Generationen einen fixen Tagesablauf und vorgefestigte Strukturen schätzen.

KU8: Unterschied zwischen den Generationen aus Unternehmenssicht

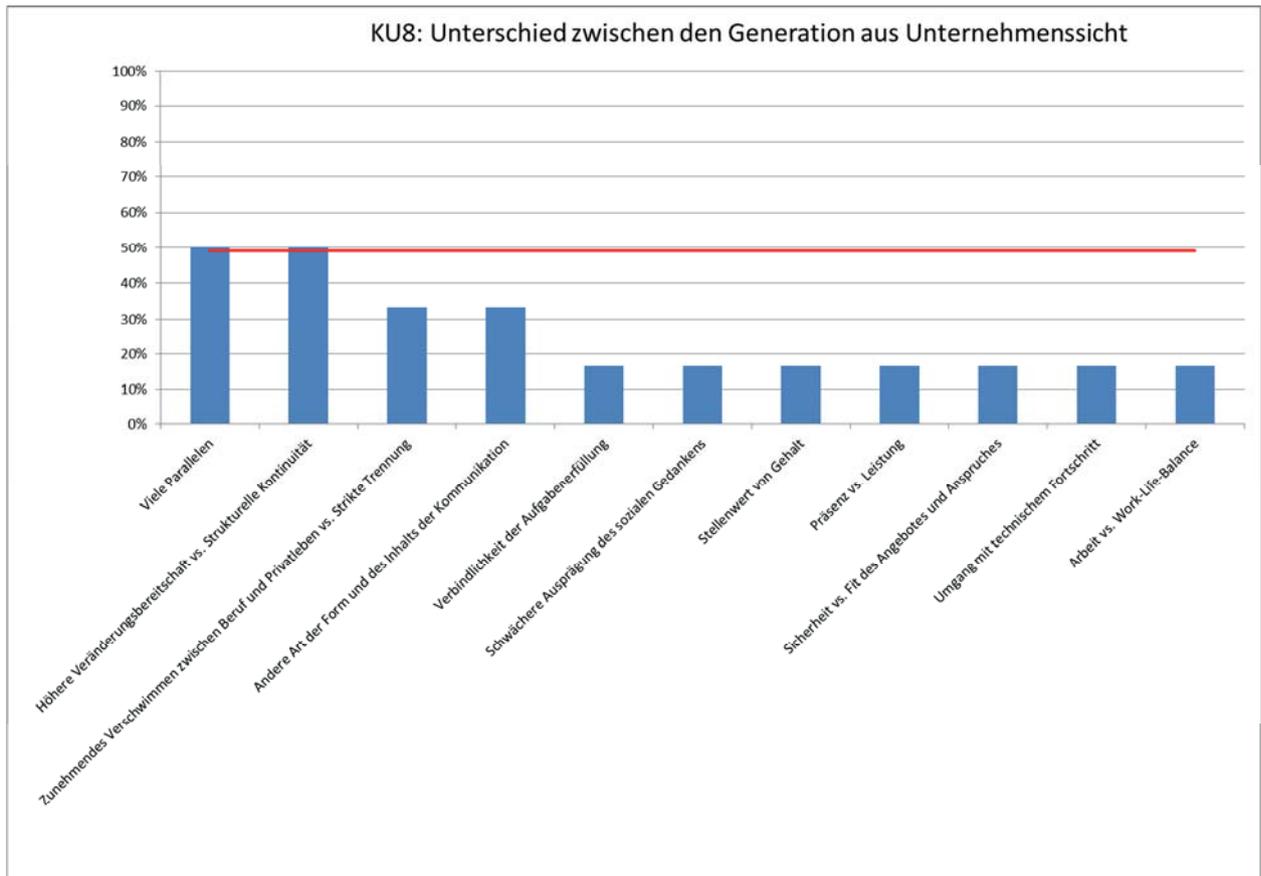


Abbildung 18: KU8 Unterschied zwischen den Generationen aus Unternehmenssicht

Quelle: eigene Darstellung

| Ergebnis aus der Reduktion | Anzahl an Nennungen | Signifikanz (mind. 50%) |
|--|---------------------|--------------------------|
| Viele Parallelen | 3 | 50% |
| Höhere Veränderungsbereitschaft vs. Strukturelle Kontinuität | 3 | 50% |
| Zunehmendes Verschwimmen zwischen Beruf und Privatleben vs. Strikte Trennung | 2 | 33% |
| Andere Art der Form und des Inhalts der Kommunikation | 2 | 33% |
| Verbindlichkeit der Aufgabenerfüllung | 1 | 17% |
| Schwächere Ausprägung des sozialen Gedankens | 1 | 17% |
| Stellenwert von Gehalt | 1 | 17% |
| Präsenz vs. Leistung | 1 | 17% |
| Sicherheit vs. Fit des Angebotes und Anspruches | 1 | 17% |
| Umgang mit technischem Fortschritt | 1 | 17% |
| Arbeit vs. Work-Life-Balance | 1 | 17% |
| Gesamtanzahl Nennungen in Interviews | 6 | |

Tabelle 19: KU8 Unterschied zwischen den Generationen aus Unternehmenssicht

Quelle: eigene Darstellung

Auf Unternehmensseite werden viele Parallelen zwischen den verschiedenen Generationen gesehen, als prägnant wird jedoch auch hier die erhöhte Flexibilität der Generation Y im Vergleich zu älteren Generationen eingeschätzt.

Auch wenn es nur eine signifikante Übereinstimmung zwischen dem Empfinden der Generation Y und der Unternehmensvertreter gibt, zeigen die Ergebnisse der Forschung doch, dass Unterschiede zwischen den Generationen erlebt werden. So werden die verschwimmende Grenze zwischen Beruf und Privatleben, Flexibilität vs. Kontinuität, Unterschiede in der Kommunikation, der Umgang mit dem technischen Fortschritt und das Bedürfnis nach Sicherheit vs. des Fits zwischen Unternehmensangebot und dem Anspruch der Generation Y auf beiden Seiten genannt.

Zumindest die Tendenz in Richtung Antizipation der Notwendigkeit eines Generationen-Managements kann daraus geschlossen werden. Aus der Befragung der Unternehmensvertreter hat sich dies betreffend auch eine unabhängige Kategorie, KU11 Facetten eines Generationen-Managements, heraus kristallisiert.

KU 11: Facetten eines Generationen-Managements

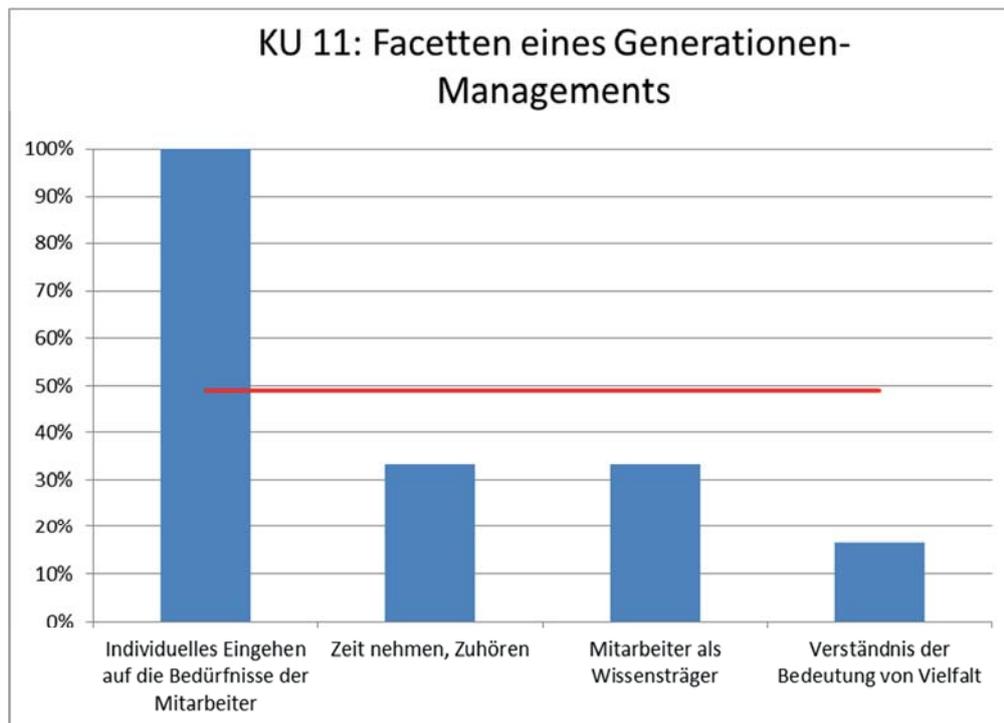


Abbildung 19: KU11 Facetten eines Generationen-Managements

Quelle: eigene Darstellung

| Ergebnis aus der Reduktion | Anzahl an Nennungen | Signifikanz (mind. 50%) |
|---|---------------------|--------------------------|
| Individuelles Eingehen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter | 6 | 100% |
| Zeit nehmen, Zuhören | 2 | 33% |
| Mitarbeiter als Wissensträger | 2 | 33% |
| Verständnis der Bedeutung von Vielfalt | 1 | 17% |
| Gesamtanzahl Nennungen in Interviews | 6 | |

Tabelle 20: KU11 Facetten eines Generationen-Managements

Quelle: eigene Darstellung

100% der befragten traditionell österreichischen Unternehmen sind der Ansicht, dass man auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter, egal welcher Generation sie angehören, individuell eingehen muss. Dies stellt, wie eingehend in Kapitel 2.3 erläutert, die Quintessenz des Generationen-Managements dar. Diese Erkenntnis lässt den Schluss zu, dass die befragten Unternehmen eine Form des Generationen-Managements betreiben, ohne dies tatsächlich als solches zu bezeichnen bzw. auch aktiv zu entwickeln.

In einem weiteren Schritt werden nun die HR-Maßnahmen präsentiert, welche aus Unternehmenssicht am Effektivsten für die Rekrutierung, Motivation und Bindung der österreichischen Generation Y sind.

KU9: Wirksame HR-Maßnahmen im Recruiting der Generation Y aus Unternehmenssicht

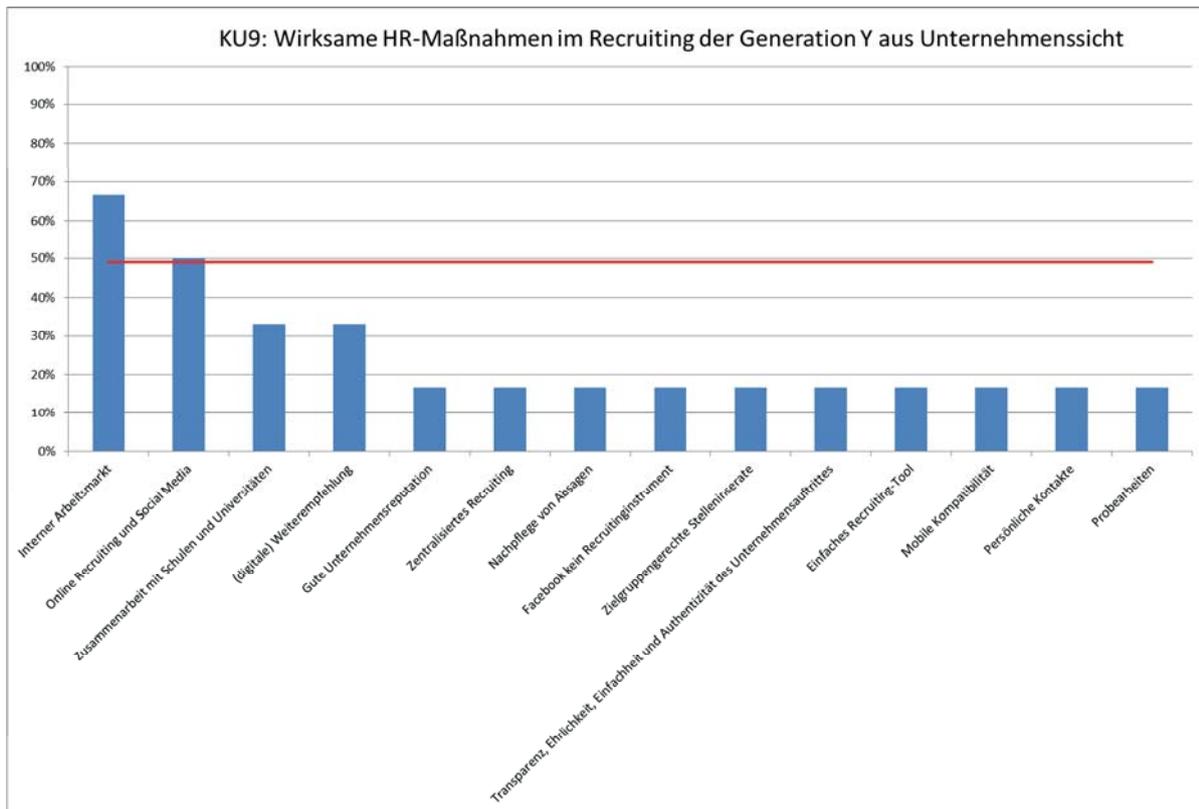


Abbildung 20: KU9 HR-Maßnahmen im Recruiting der Generation Y aus Unternehmenssicht

Quelle: eigene Darstellung

| Ergebnis aus der Reduktion | Anzahl an Nennungen | Signifikanz (mind. 50%) |
|--|---------------------|--------------------------|
| Interner Arbeitsmarkt | 4 | 67% |
| Online Recruiting und Social Media | 3 | 50% |
| Zusammenarbeit mit Schulen und Universitäten | 2 | 33% |
| (digitale) Weiterempfehlung | 2 | 33% |
| Gute Unternehmensreputation | 1 | 17% |
| Zentralisiertes Recruiting | 1 | 17% |
| Nachpflege von Absagen | 1 | 17% |
| Facebook kein Recruitinginstrument | 1 | 17% |
| Zielgruppengerechte Stelleninserate | 1 | 17% |
| Transparenz, Ehrlichkeit, Einfachheit und Authentizität des Unternehmensauftrittes | 1 | 17% |
| Einfaches Recruiting-Tool | 1 | 17% |
| Mobile Kompatibilität | 1 | 17% |
| Persönliche Kontakte | 1 | 17% |
| Probearbeiten | 1 | 17% |
| Gesamtanzahl Nennungen in Interviews | 6 | |

Tabelle 21: KU9 HR-Maßnahmen im Recruiting der Generation Y aus Unternehmenssicht

Quelle: eigene Darstellung

| Ergebnis aus der Reduktion | Anzahl an Nennungen | Signifikanz (mind. 50%) |
|---|---------------------|--------------------------|
| Große Auswahl an Weiterbildungs- und Entwicklungsprogrammen | 6 | 100% |
| Individuelle Führung und Talentmanagement | 6 | 100% |
| Kontinuierliche, klare, aktive, offene, persönliche, moderne Kommunikation | 5 | 83% |
| Faires, transparentes, leistungsorientiertes Gehalt | 5 | 83% |
| Karenzen, Sabbaticals für verschiedene Bedürfnisse | 4 | 67% |
| Aktiver interner Arbeitsmarkt | 4 | 67% |
| Sozialisierungsveranstaltungen | 4 | 67% |
| Wertschätzendes, wechselseitiges Feedback | 4 | 67% |
| Flexible Arbeitszeit, -ort, -platz | 3 | 50% |
| Mentoring und Reverse-Mentoring | 3 | 50% |
| Anerkennung, Wertschätzung, Verantwortungsübertragung | 3 | 50% |
| Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensreputation | 3 | 50% |
| Leistungsorientierung | 2 | 33% |
| Herausforderndes, abwechslungsreiches Aufgabengebiet | 2 | 33% |
| Gutes Teamwork | 2 | 33% |
| Maßnahmen zur Sicherung der Führungskräftequalität | 2 | 33% |
| Maßnahmen, um die qualitative Freizeit der Mitarbeiter zu erhöhen | 2 | 33% |
| Identifikation mit dem Produkt | 1 | 17% |
| Autonomes Arbeiten | 1 | 17% |
| Innovationsmanagement | 1 | 17% |
| Sozialleistungen | 1 | 17% |
| Diversity Management | 1 | 17% |
| Innerbetriebliche Netzwerke | 1 | 17% |
| Moderne Arbeitsinstrumente | 1 | 17% |
| Finanzielle Anreize | 1 | 17% |
| Möglichkeiten der Auslandserfahrung | 1 | 17% |
| Konzernweite Mitarbeiterbefragungen | 1 | 17% |
| Qualitätssicherung des internen Ausbildungsprogramms | 1 | 17% |
| Gesamtanzahl Nennungen in Interviews | 6 | |

Tabelle 22: KU10 HR-Maßnahmen für Motivation und Bindung der Generation Y aus Unternehmenssicht

Quelle: eigene Darstellung

6.1.3.2. Beantwortung Subfrage 3

Welche konkreten auf die Generation Y abgestimmten HR-Maßnahmen setzen traditionelle österreichische Unternehmen ein?

Als wesentlichste Rekrutierungsmaßnahmen der Generation Y werden ein aktiver interner Arbeitsmarkt sowie Online Recruiting und Social Media genannt. Interessant in diesem Zusammenhang ist, dass Facebook als Rekrutierungskanal eher negativ behaftet ist. *„Wir haben 200.000 Fans auf Facebook. Wir haben eine wirklich geile Position platziert, Taktiktrainer für Feuerwehr auf Flughäfen, klasser Job. Und wir haben fünf Antworten bekommen.“*³⁸² Die klassischen Karrierenetze, wie Xing oder LinkedIn, werden hingegen aktiv genutzt.³⁸³

Im Bereich der Maßnahmen für die Motivation und Bindung der Generation Y sind sich alle befragten Unternehmen einig, dass eine große Auswahl an Weiterbildungs- und Entwicklungsprogrammen geboten werden muss und eine individuelle Führung und Förderung der Mitarbeiter in Form eines Talentemanagements unerlässlich ist.

Weiters sehen 83% der Unternehmensvertreter eine kontinuierliche, klare, aktive, offene Kommunikation auf persönlicher Ebene als wesentlich. Außerdem sollte ein moderner Umgangston, daher per Du und jedenfalls ohne Titel, die Gesprächskultur des Unternehmens bestimmen. Obwohl die Höhe des Gehaltes für Generation Y an Bedeutung verloren hat, was auch von den Unternehmen antizipiert wurde, wird jedoch dessen Transparenz, Fairness und Leistungsorientierung von fünf der sechs befragten Unternehmen als für Yer sehr wichtig empfunden.

Weitere signifikante Parallelen zwischen den Unternehmen zur Motivation und Bindung der jungen Generation betreffen Möglichkeiten der Karenzierung und Auszeiten für verschiedenste Bedürfnisse unabhängig von Position oder Geschlecht, einen aktiven internen Arbeitsmarkt, die Organisation von Sozialisierungsveranstaltungen, wie Betriebsausflüge, Kaffeerrunden oder Einführungsveranstaltungen für neue Mitarbeiter, sowie eine Unternehmenskultur, in der wertschätzendes, wechselseitiges Feedback gelebt wird.

³⁸² Transkript S. 65, Z. 2626-2628, vgl. auch Paraphrase 659

³⁸³ Vgl. Paraphrase 646 & 647

Flexible Arbeitszeit, -ort und -platz, Mentoring und Reverse Mentoringprogramme, vom Unternehmen gesetzte Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensreputation, Anerkennung und Wertschätzung der Arbeitsleistung sowie Verantwortungsübertragung werden von der Hälfte der Unternehmen als wichtige Motivations- und Bindungsfaktoren gesehen und verwendet.

Insgesamt betrachtet, setzen die befragten traditionellen österreichischen Unternehmen ein reichhaltiges Repertoire an HR-Maßnahmen ein. Die vielen Parallelen der verwendeten generationsspezifischen Maßnahmen deuten außerdem darauf hin, dass traditionelle österreichische Unternehmen eine ähnliche Einschätzung betreffend der Bedürfnisse und Ansprüche der Generation Y haben.

6.1.4. Themenbereich 4: Verständnis und Begeisterung der Generation Y

Dieser Themenblock fokussiert auf die Beantwortung der forschungsleitenden Frage, wie es traditionellen österreichischen Unternehmen gelingen kann durch generationsspezifisch eingesetzte HR-Maßnahmen die Generation Y zu begeistern. Hierfür wird in einem ersten Schritt als wesentlich erachtet zu erheben, ob die befragten Unternehmen ein Verständnis für die spezifischen Anforderungen der Yer an ihren Arbeitgeber entwickelt haben. Anschließend wird ein Vergleich zwischen den effektivsten HR-Maßnahmen aus Unternehmenssicht sowie den verwendeten bzw. geschätzten HR-Maßnahmen der Generation Y gezogen. Dies stellt die Grundlage zur Beantwortung der Forschungsfrage dar.

6.1.4.1. Darstellung

KU5: Arbeitsansprüche der Generation Y aus Unternehmenssicht

| Ergebnis aus der Reduktion | Anzahl an Nennungen | Signifikanz (mind. 50%) |
|---|---------------------|--------------------------|
| Großes Angebot an internen und externen Ausbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten | 6 | 100% |
| Gutes Betriebsklima | 5 | 83% |
| Miteinbringung | 4 | 67% |
| Moderne Arbeitsausstattung, technisch up-to-date | 4 | 67% |
| Flexible Arbeitszeit und -ort | 4 | 67% |
| Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Familie | 3 | 50% |
| Arbeitsplatzsicherheit | 3 | 50% |
| Zentraler, gut angebundener, moderner Arbeitsort | 2 | 33% |
| Gute, individuelle, wertschätzende Führung | 2 | 33% |
| Flexibles, dynamisches, innovatives Unternehmen | 2 | 33% |
| Autonomes Arbeiten | 2 | 33% |
| Abwechslungsreiches Aufgabengebiet | 2 | 33% |
| Identifikation mit dem Produkt | 2 | 33% |
| Faires, leistungsgerechtes Gehalt | 1 | 17% |
| Gleichbehandlung | 1 | 17% |
| Digitale Freiheit | 1 | 17% |
| Identifikation mit dem Unternehmen | 1 | 17% |
| Moderner Unternehmensauftritt | 1 | 17% |
| Internationalität | 1 | 17% |
| Gute Unternehmensreputation, großes Unternehmen | 1 | 17% |
| Übertragung von Verantwortung | 1 | 17% |
| Ergebnis der Arbeit sehen | 1 | 17% |
| Prozessorientierte Projektorganisation | 1 | 17% |
| Wertschätzung | 1 | 17% |
| Feedback | 1 | 17% |
| Kontinuierliche Kommunikation | 1 | 17% |
| Gesamtanzahl Nennungen in Interviews | 6 | |

Tabelle 23: KU5 Arbeitsansprüche der Generation Y aus Unternehmenssicht

Quelle: eigene Darstellung

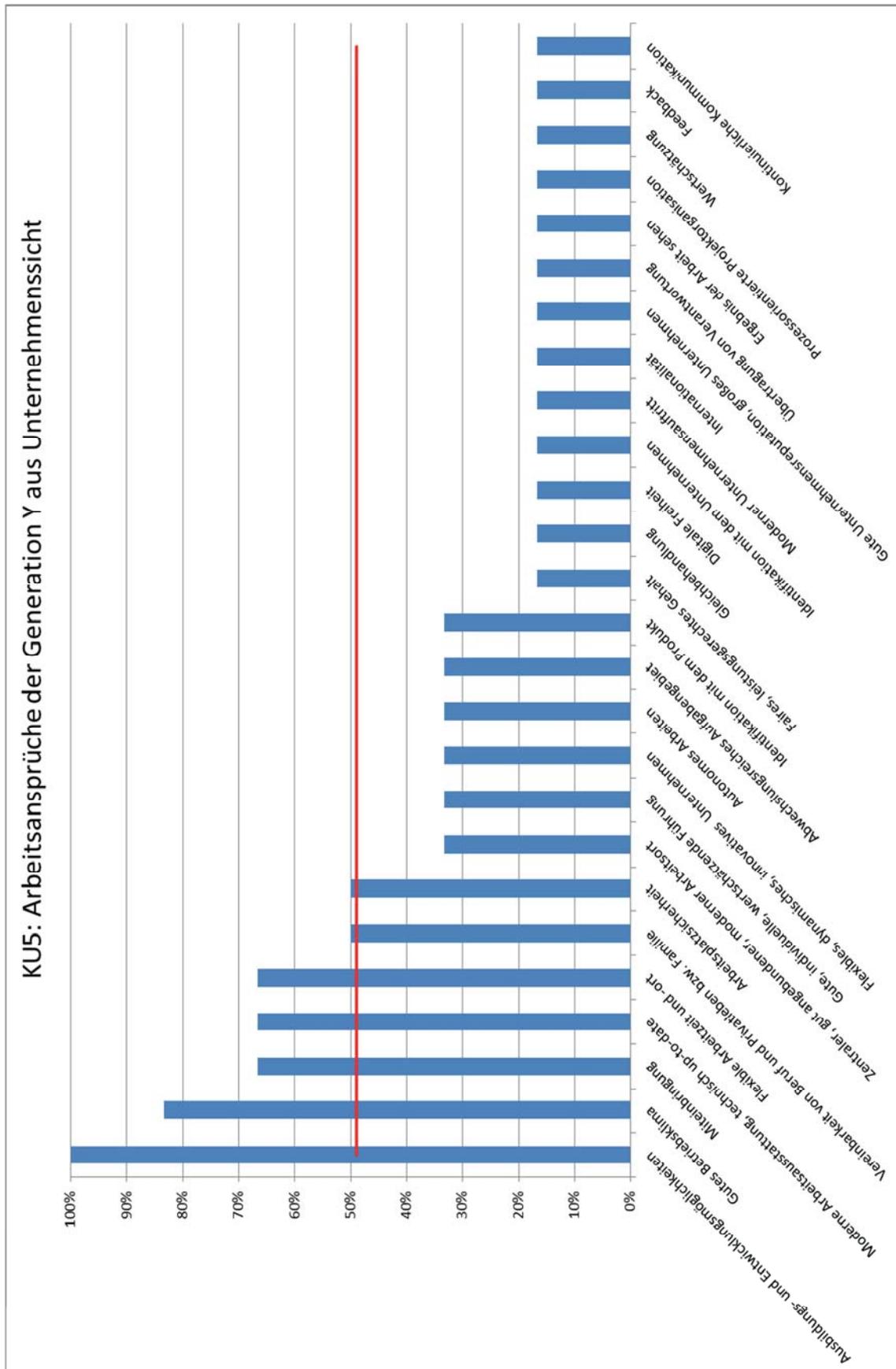


Abbildung 22: KU5 Arbeitsansprüche der Generation Y aus Unternehmenssicht

Quelle: eigene Darstellung

Aus Sicht der befragten Unternehmen sind ein umfangreiches Angebot an Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, ein gutes Betriebsklima, die Möglichkeit der Miteinbringung, eine moderne Arbeitsplatzausstattung, flexible Arbeitszeit und -ort, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Arbeitsplatzsicherheit die wichtigsten Ansprüche der Generation Y an den Arbeitgeber.

In Tabelle 24 findet sich der Abgleich zwischen den signifikanten Arbeitsansprüchen der befragten österreichischen Yer und den Ergebnissen der Unternehmensvertreterbefragung. Sie repräsentiert eine Triangulation der Kategorien KY3, Abbildung 12/Tabelle 13, und KU5, Abbildung 22/Tabelle 23.

| Signifikante Ansprüche der Generation Y | | Unternehmenssicht |
|--|------|-------------------|
| Familiäres, gutes Betriebsklima | 100% | 83% |
| Weiterbildung, Entwicklung, Unterstützung | 83% | 100% |
| Flexible Arbeitszeit und -ort | 83% | 67% |
| Gute Unternehmensreputation, großes Unternehmen | 83% | 17% |
| Anerkennung, Wertschätzung, Respekt | 83% | 17% |
| Aktive Kommunikation | 67% | 17% |
| Autonomes Arbeiten | 67% | 33% |
| Gleichbehandlung | 67% | 17% |
| Miteinbringung | 67% | 67% |
| Arbeitsplatzsicherheit | 67% | 50% |
| Erfüllendes, spannendes, herausforderndes Aufgabengebiet | 67% | 33% |
| Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Familie | 50% | 50% |
| Sozialisierungsveranstaltungen | 50% | - |
| Gute, individuelle Führung | 50% | 33% |
| Zuerkennung von Kompetenzen | 50% | 17% |
| Wertschätzendes, faires Gehalt | 50% | 17% |

Tabelle 24: Vergleich der Ansprüche Yer vs. Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung

Die Bedeutung eines guten Betriebsklimas, von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, einer flexiblen Arbeitszeit und -ort, Arbeitsplatzsicherheit, der Möglichkeit der Miteinbringung sowie Work-Life-Balance wurde von den Unternehmen antizipiert. Die Wichtigkeit einer guten Unternehmensreputation und der Größe des Unternehmens, von Anerkennung, Wertschätzung, Respekt, der internen Kommunikation, der Gleichbehandlung und des Aufgabengebietes wird von den Unternehmen unterschätzt. Signifikant ist weiters, dass Generation Y Sozialisierungsveranstaltungen fordern, die Unternehmensvertreter nannten diesen Punkt nicht als Arbeitsanspruch. Auf der anderen Seite erleben die Unternehmensvertreter, dass ein gut ausgestatte-

ter Arbeitsplatz für Generation Y sehr wichtig ist, was in der Studie nicht bestätigt werden kann. Es kann jedoch davon ausgegangen werden, dass moderne Arbeitsmittel von Generation Y als Grundvoraussetzung gesehen werden und deshalb nicht explizit hervorgehoben wurden.

Dieses Ergebnis lässt somit den Schluss zu, dass sich die befragten österreichischen Unternehmen intensiver mit den Ansprüchen der Generation Y auseinandergesetzt haben, wenn auch die Bedeutsamkeit in einigen Bereichen unterschätzt wurde.

Nachfolgend werden die benutzten und geschätzten HR-Maßnahmen der Generation Y präsentiert.

KY7: benützte HR-Maßnahmen des Recruitings

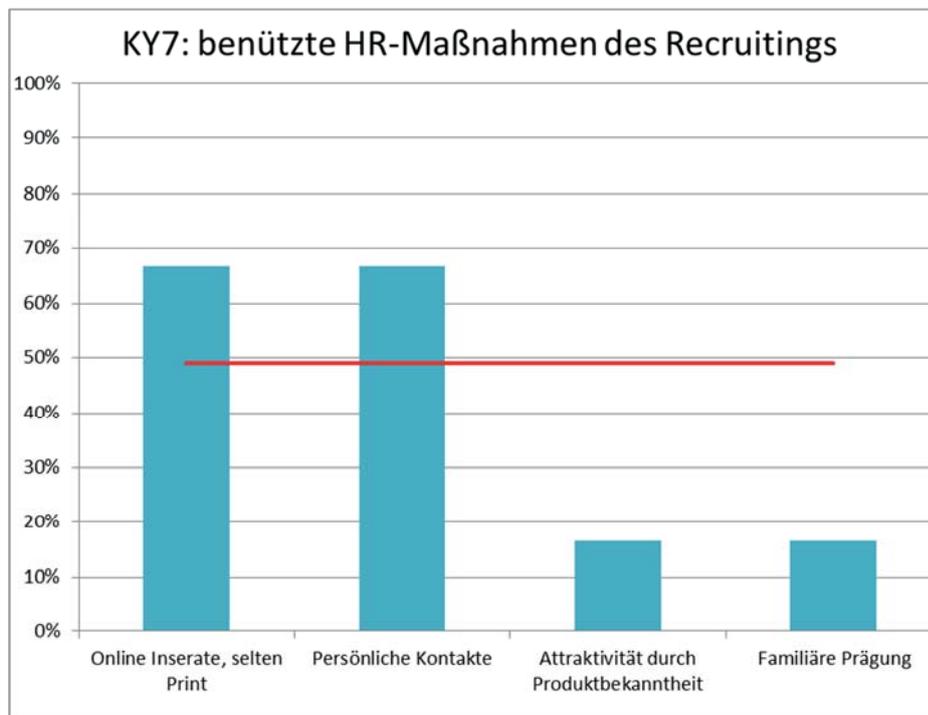


Abbildung 23: KY7 benützte HR-Maßnahmen des Recruitings

Quelle: eigene Darstellung

| Ergebnis aus der Reduktion | Anzahl an Nennungen | Signifikanz (mind. 50%) |
|--|---------------------|--------------------------|
| Online Inserate, selten Print | 4 | 67% |
| Persönliche Kontakte | 4 | 67% |
| Attraktivität durch Produktbekanntheit | 1 | 17% |
| Familiäre Prägung | 1 | 17% |
| Gesamtanzahl Nennungen in Interviews | 6 | |

Tabelle 25: KY7 benützte HR-Maßnahmen des Recruitings

Quelle: eigene Darstellung

Primär führten Online Inserate sowie persönliche Kontakte zur Bewerbung der befragten Yer.

KY8: geschätzte HR-Maßnahmen Motivation und Bindung

| Ergebnis aus der Reduktion | Anzahl an Nennungen | Signifikanz (mind. 50%) |
|--|---------------------|--------------------------|
| Große Auswahl an Weiterbildungs- und Entwicklungsprogrammen | 5 | 83% |
| Sozialisierungsveranstaltungen | 5 | 83% |
| Flexibler Arbeitsort, -platz, -zeit | 4 | 67% |
| Coaching/Mentoring und Reverse Mentoring | 4 | 67% |
| Aktiver interner Arbeitsmarkt | 3 | 50% |
| Miteinbringung, Verantwortungsübertragung, Anerkennung | 3 | 50% |
| Individuelle Führung und Talentemanagement | 3 | 50% |
| Karenzierung, Sabbaticals auf allen Ebenen unabhängig vom Geschlecht | 2 | 33% |
| Moderne, persönliche, klare, einfache, aktive interne Kommunikation | 2 | 33% |
| Klare Zukunfts- und Karriereperspektiven | 2 | 33% |
| Möglichkeit der Auslandserfahrung | 2 | 33% |
| Autonomes Arbeiten | 2 | 33% |
| Wechselseitiges Feedback | 2 | 33% |
| Zusätzliche Sozialleistungen | 2 | 33% |
| Innovationsmanagement | 2 | 33% |
| Generationen-Management | 1 | 17% |
| Innerbetriebliche Netzwerke | 1 | 17% |
| Identifikation mit dem Produkt | 1 | 17% |
| Gute Unternehmensreputation | 1 | 17% |
| Maßnahmen, um die qualitative Freizeit der Mitarbeiter zu erhöhen | 1 | 17% |
| Faires Gehalt | 1 | 17% |
| Gleichbehandlung | 1 | 17% |
| Identifikation mit dem Unternehmen | 1 | 17% |
| Herausforderndes, abwechslungsreiches Aufgabengebiet | 1 | 17% |
| Gesamtanzahl Nennungen in Interviews | 6 | |

Tabelle 26: KY8 geschätzte HR-Maßnahmen Motivation und Bindung

Quelle: eigene Darstellung

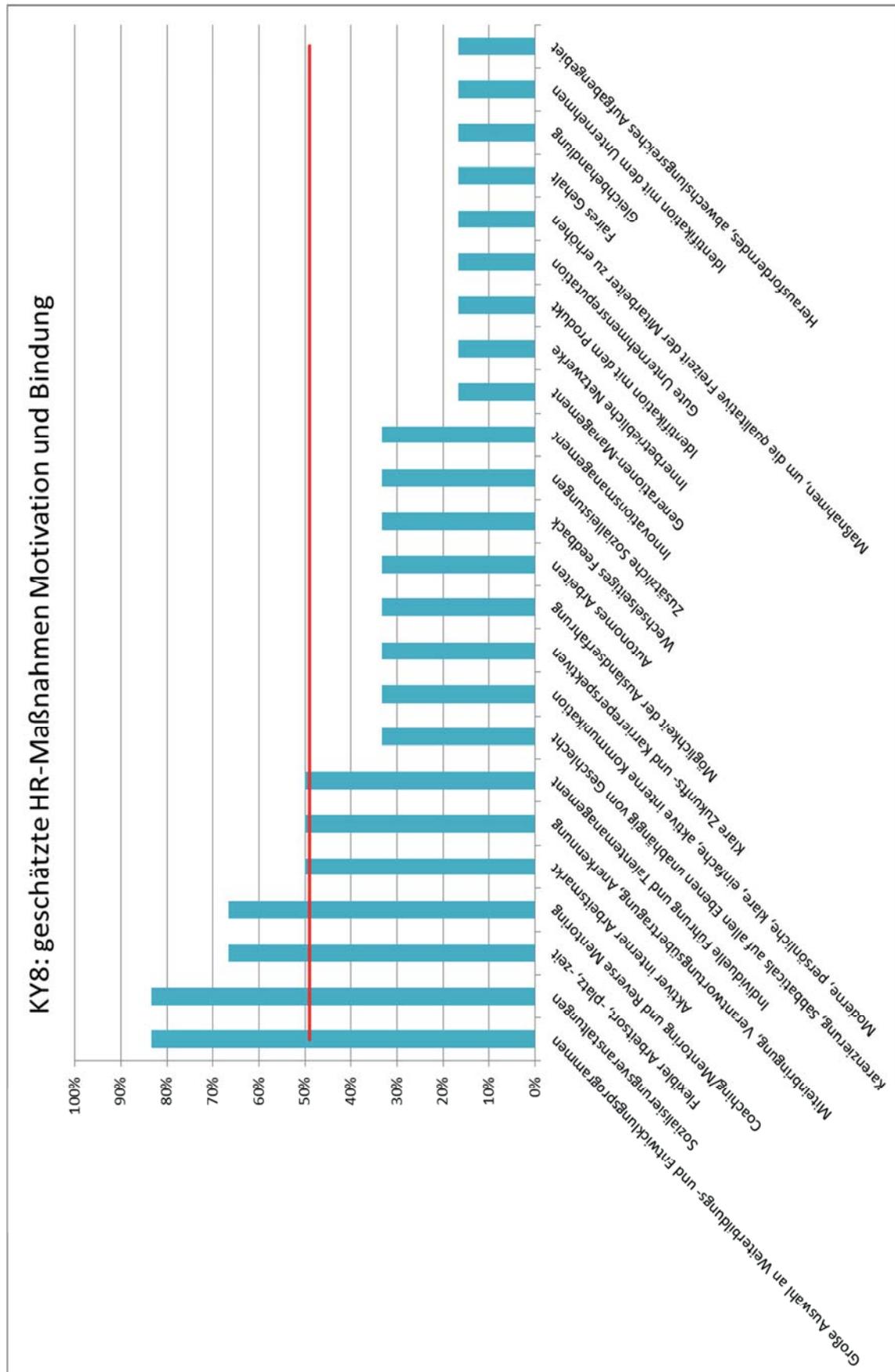


Abbildung 24: KY8 geschätzte HR-Maßnahmen Motivation und Bindung
 Quelle: eigene Darstellung

Die österreichische Generation Y wird durch eine große Auswahl an Weiterbildungs- und Entwicklungsprogrammen, Sozialisierungsveranstaltungen, flexible Arbeitszeit, -ort und -platz, Mentoring- und Reverse Mentoringprogrammen, einen aktiven internen Arbeitsmarkt, Möglichkeiten der Miteinbringung und Verantwortungsübernahme sowie Anerkennung bzw. Wertschätzung der eigenen Leistung sowie durch individuelle Führung und aktives Talentmanagement besonders motiviert und an das Unternehmen gebunden. Dieses Ergebnis reflektiert auch die aus der Literaturrecherche gewonnenen Erkenntnisse, dass intrinsische work values die Hauptmotivatoren dieser Generation sind.

Nachfolgend findet sich nun der Abgleich der primär verwendeten Recruitingtools der Generation Y (KY7) mit der empfundenen Wirksamkeit der befragten Unternehmen (KU9) sowie eine detaillierte Gegenüberstellung der geschätzten Motivations- und Bindungsmaßnahmen aus Sicht der Yer (KY8) mit jenen der Unternehmensvertreter (KU10). Dem zweiten Teil wird dabei eine intensivere Betrachtung zugesprochen, da der Fokus der vorliegenden Master's Thesis auf bereits in der Arbeitswelt integrierter Yer liegt und diese Erkenntnisse als wesentliches Ergebnis des Forschungsprozesses, als Grundlage zur Beantwortung der leitenden Forschungsfrage, verstanden wird.

| Ergebnis aus der Reduktion KY7 | Generation Y | Unternehmen | Ergebnis aus der Reduktion KU9 |
|--------------------------------------|--------------|-------------|---|
| Online Inserate, selten Print | 67% | 50% | Online Recruiting und Social Media |
| Persönliche Kontakte | 67% | 33% | (digitale) Weiterempfehlung |

Tabelle 27: Vergleich Recruiting Yer vs. Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung

Durch Online Inserate bzw. auch Social Media Recruiting auf Karriereplattformen können potenzielle Mitarbeiter gewonnen werden. Dies ist den befragten Unternehmen auch bewusst. Als interessant stellt sich die zunehmende Wichtigkeit persönlicher Kontakte für Generation Y heraus. Es werden einerseits Meinungen und Informationen über das Zielunternehmen im Bekanntenkreis eingeholt, andererseits erfolgt die aktive Bewerbung zunehmend durch persönliche Kontakte.³⁸⁴ Die Signifikanz dieses Ergebnisses ist konform mit der erarbeiteten Literatur, wo ein starker, authentischer und positiver externer Unternehmensauftritt sowie die Möglichkeit der persönlichen Kontaktaufnahme mit bestehenden Mitarbeitern als Recruitingtools der

³⁸⁴ Vgl. Paraphrase 272-276

Zukunft gesehen werden. Nur zwei der sechs befragten Unternehmensvertreter erwähnten die Wichtigkeit von positiven Weiterempfehlungen, persönlicher Natur oder durch digitale Bewertungsplattformen, um die jüngeren Generationen begeistern und gewinnen zu können.

| Ergebnis aus der Reduktion KY8 | Generation Y | Unternehmen | Ergebnis aus der Reduktion KU10 |
|--|--------------|-------------|---|
| Große Auswahl an Weiterbildungs- und Entwicklungsprogrammen | 83% | 100% | Große Auswahl an Weiterbildungs- und Entwicklungsprogrammen |
| Sozialisierungsveranstaltungen | 83% | 67% | Sozialisierungsveranstaltungen |
| Flexibler Arbeitsort, -platz, -zeit | 67% | 50% | Flexible Arbeitszeit, -ort, -platz |
| Coaching/Mentoring und Reverse Mentoring | 67% | 50% | Mentoring und Reverse Mentoring |
| Aktiver interner Arbeitsmarkt | 50% | 67% | Aktiver interner Arbeitsmarkt |
| Miteinbringung, Verantwortungsübertragung, Anerkennung | 50% | 50% | Anerkennung, Wertschätzung, Verantwortungsübertragung |
| Individuelle Führung und Talentmanagement | 50% | 100% | Individuelle Führung und Talentmanagement |
| Karenzierung, Sabbaticals auf allen Ebenen unabhängig vom Geschlecht | 33% | 67% | Karenzen, Sabbaticals für verschiedene Bedürfnisse |
| Moderne, persönliche, klare, einfache, aktive interne Kommunikation | 33% | 83% | Kontinuierliche, klare, aktive, offene, persönliche, moderne Kommunikation |
| Klare Zukunfts- und Karriereperspektiven | 33% | - | |
| Möglichkeit der Auslandserfahrung | 33% | 17% | Möglichkeiten der Auslandserfahrung |
| Autonomes Arbeiten | 33% | 17% | Autonomes Arbeiten |
| Wechselseitiges Feedback | 33% | 67% | Wertschätzendes, wechselseitiges Feedback |
| Zusätzliche Sozialleistungen | 33% | 17% | Sozialleistungen |
| Innovationsmanagement | 33% | 17% | Innovationsmanagement |
| Generationen-Management | 17% | - | |
| Innerbetriebliche Netzwerke | 17% | 17% | Innerbetriebliche Netzwerke |
| Identifikation mit dem Produkt | 17% | 17% | Identifikation mit dem Produkt |
| Gute Unternehmensreputation | 17% | 50% | Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensreputation |
| Maßnahmen, um die qualitative Freizeit der Mitarbeiter zu erhöhen | 17% | 33% | Maßnahmen, um die qualitative Freizeit der Mitarbeiter zu erhöhen |
| Faires Gehalt | 17% | 83% | Faires, transparentes, leistungsorientiertes Gehalt |
| Gleichbehandlung | 17% | 17% | Diversity Management |
| Identifikation mit dem Unternehmen | 17% | - | |
| Herausforderndes, abwechslungsreiches Aufgabengebiet | 17% | 33% | Herausforderndes, abwechslungsreiches Aufgabengebiet |
| | - | 33% | Leistungsorientierung |
| | - | 33% | Gute Teamwork |
| | - | 33% | Maßnahmen zur Sicherung der Führungskräftequalität |
| | - | 17% | Moderne Arbeitsinstrumente |
| | - | 17% | Finanzielle Anreize |
| | - | 17% | Konzernweite Mitarbeiterbefragungen |
| | - | 17% | Qualitätssicherung des internen Ausbildungsprogramms |

Tabelle 28: Vergleich Motivation & Bindung Yer vs. Unternehmen

Quelle: eigene Darstellung

6.1.4.2. Beantwortung der leitenden Forschungsfrage

Wie kann es traditionellen österreichischen Unternehmen gelingen durch den Einsatz generationsspezifischer HR-Maßnahmen die Generation Y zu begeistern?

Das in Tabelle 28 dargestellte Ergebnis spricht für sich. Den untersuchten traditionellen österreichischen Unternehmen gelingt es durch den Einsatz der genannten HR-Maßnahmen die Generation Y zu begeistern, zu motivieren und zu binden.

Alle signifikanten gewünschten HR-Maßnahmen der befragten Angehörigen der österreichischen Generation Y, daher eine große Auswahl an Weiterbildungs- und Entwicklungsprogrammen, Sozialisierungsveranstaltungen, flexible Arbeitszeit, -ort und -platz, Mentoring- und Reverse Mentoringprogrammen, ein aktiver interner Arbeitsmarkt, Möglichkeiten der Miteinbringung und Verantwortungsübernahme sowie Anerkennung bzw. Wertschätzung der eigenen Leistung, individuelle Führung und aktives Talentmanagement, wurden von den befragten Unternehmensvertretern ebenso als besonders bedeutsam eingestuft.

Darüber hinaus wurden von Unternehmensseite auch Karenzen und Sabbaticals, kontinuierliche, klare, moderne Kommunikation, wertschätzendes, wechselseitiges Feedback, Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensreputation und ein faires, transparentes, leistungsorientiertes Gehalt als signifikante HR-Maßnahmen hervorgehoben. Auch wenn diese nicht denselben Stellenwert in der Befragung der Generation Y einnehmen, wurden doch alle als geschätzte HR-Maßnahmen erwähnt.

Weitere von der Unternehmensseite angeführte Maßnahmen ohne Konterpart auf Seite der Yer waren die Leistungsorientierung, gutes Teamwork, Maßnahmen zur Sicherung der Führungskräftequalität und der Qualität der Ausbildungsprogramme, moderne Arbeitsinstrumente, finanzielle Anreize und konzernweite Mitarbeiterbefragungen. Leistungsorientierung, gutes Teamwork bzw. Betriebsklima und moderne Arbeitsinstrumente stellen Grundansprüche der Generation Y an den Arbeitgeber dar, weshalb sie höchstwahrscheinlich nicht explizit als Motivatoren genannt wurden. Die Wirkung finanzieller Anreize wurde bereits empirisch und literarisch widerlegt, weshalb auch dies nicht von Yer erwähnt wurde. Es wäre möglich die konzernweiten Mitarbeiterbefragungen zum allgemeinen Feedback zu rechnen, dadurch würde jedoch die Betonung einer flächendeckenden Durchführung untergraben werden. Zu

guter Letzt soll auf die Qualitätssicherungsmaßnahmen sowohl des Weiterbildungsangebotes als auch der Führungskräfte eingegangen werden. Diese gesetzten HR-Maßnahmen sind für Generation Y nur indirekt von großer Bedeutung, da beide, das Ausbildungs- und Weiterentwicklungsangebot und auch eine gute, individuelle Führung, auf welche diese HR-Maßnahmen abzielen, in den Arbeitsansprüchen der Yer als signifikant erhoben wurden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die befragten traditionellen österreichischen Unternehmen die Arbeitsansprüche der Generation Y verstehen und außerdem eine große Auswahl an HR-Maßnahmen zur Verfügung bzw. entwickelt haben, um die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter bestmöglich zu befriedigen. Dadurch gelingt es ihnen die Generation Y zu begeistern.

„Man muss sich das wie eine große Werkzeugkiste vorstellen und da muss ich für jede Eventualität das richtige Werkzeug drinnen haben.“³⁸⁵

³⁸⁵ Paraphrase 763

6.1.5. Zusatz: Verbesserungspotenziale aus Sicht der Generation Y

Im Zuge der geführten Interviews wurden von der Generation Y auch einige Verbesserungspotenziale aufgezeigt. Da sich dieser Teil der empirischen Forschungsergebnisse nicht eindeutig einer der Forschungsfragen zuordnen lässt, jedoch als hilfreich für die Entwicklung des Maßnahmenkataloges gesehen wird, wird er im Folgenden als Zusatz präsentiert. Dabei soll nicht Kritik an den befragten Unternehmen geübt, sondern vielmehr nochmals die Bedeutung der einzelnen signifikanten Bereiche für Generation Y hervorgehoben werden.

KY9: Verbesserungspotenziale aus Sicht der Generation Y

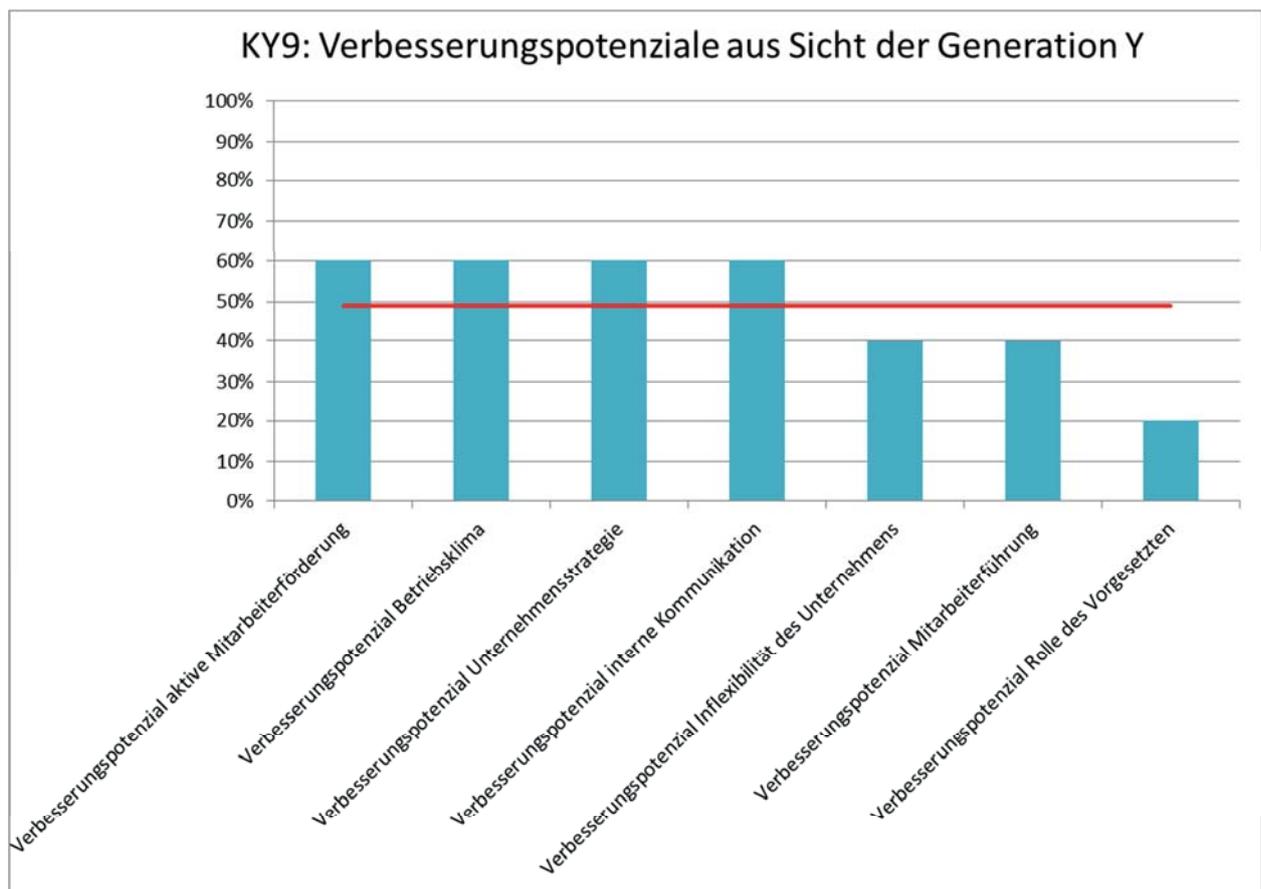


Abbildung 25: KY9 Verbesserungspotenziale aus Sicht der Generation Y

Quelle: eigene Darstellung

| Ergebnis aus der Reduktion | Anzahl an Nennungen | Signifikanz (mind. 50%) |
|---|---------------------|--------------------------|
| Verbesserungspotenzial aktive Mitarbeiterförderung | 3 | 60% |
| Verbesserungspotenzial Betriebsklima | 3 | 60% |
| Verbesserungspotenzial Unternehmensstrategie | 3 | 60% |
| Verbesserungspotenzial interne Kommunikation | 3 | 60% |
| Verbesserungspotenzial Inflexibilität des Unternehmens | 2 | 40% |
| Verbesserungspotenzial Mitarbeiterführung | 2 | 40% |
| Verbesserungspotenzial Rolle des Vorgesetzten | 1 | 20% |
| Gesamtanzahl Nennungen in Interviews | 5 | |

Tabelle 29: KY9 Verbesserungspotenziale aus Sicht der Generation Y

Quelle: eigene Darstellung

Einerseits wurden Verbesserungspotenziale in der aktiven Mitarbeiterförderung genannt, welche sich hauptsächlich auf ein vitales Talentmanagement bzw. Zugang zu Weiterbildungsmöglichkeiten bezogen.³⁸⁶ Das zweite Entwicklungsfeld betrifft das Networking bzw. private Zusammenkünfte innerhalb des Unternehmens. Dies mehr zu forcieren würde von Generation Y sehr geschätzt werden, da es einen positiven Beitrag zu einem familiären Betriebsklima leisten würde.³⁸⁷ Auch in der Unternehmensstrategie sehen Yer Verbesserungspotenziale, womit vorrangig eine klar kommunizierte Richtung der Unternehmensführung sowie Gleichbehandlung von Konzernteilen gemeint ist.³⁸⁸ Zuletzt fühlten sich die befragten Yer nicht ausreichend über die Betriebsgeschehnisse bzw. Möglichkeiten und Netzwerke im Unternehmen informiert und äußerten den Wunsch nach einer Verbesserung der internen Kommunikation.³⁸⁹

Auch wenn diesen Maßnahmen keine Signifikanz in der empirischen Untersuchung zugesprochen wurde,³⁹⁰ da sie schlicht von zu wenig der befragten Unternehmen bereits durchgeführt werden, sollen die innovativen Qualitätssicherungsprogramme nochmals gesondert hervorgehoben werden, da sie sich mit den Ansprüchen der Generation Y nach Aus- und Weiterbildung sowie guter, individueller Führung decken. Einerseits betrifft dies die intensiven Führungskräfteausbildungsprogramme und das bewusste Screening der Führungskompetenzen, beispielsweise in Form eines Assessment Centers. Das Ziel ist, die Qualität des Managements zu verbessern und die Handwerkzeuge sowie das Wissen zur optimalen, individuellen Führung der

³⁸⁶ Vgl. Paraphrase 355-362

³⁸⁷ Vgl. Paraphrase 364-366

³⁸⁸ Vgl. Paraphrase 367-369

³⁸⁹ Vgl. Paraphrase 370-372

³⁹⁰ Vgl. Tabelle 22 & Abbildung 21

Mitarbeiter an die Führungskraft zu vermitteln.³⁹¹ Das zweite Qualitätssicherungsprogramm betrifft das interne Ausbildungsprogramm, in dem die Teilnehmer über Qualität und Inhalt der Weiterbildung Feedback geben und das Unternehmen bei einer negativen Bewertung auch tatsächlich konkrete Maßnahmen setzt. *„Da sind Firmen rausgeflogen, auch intern sind Vortragende rausgeflogen, die nur schlechte Kritik bekommen haben und das hat natürlich einiges bewirkt.“*³⁹² Diese Maßnahmen vermitteln eine langfristige, strategische Orientierung des Unternehmens, haben positive Einflüsse auf eine einheitliche, gute Führungskultur und ein qualitativ hochwertiges Weiterbildungsprogramm, was sich mit den von Generation Y erwähnten Verbesserungspotenzialen deckt.

Das Aufzeigen der Verbesserungspotenziale durch Generation Y unterstreicht nochmals die Bedeutung jener Elemente, welche in den im folgenden Kapitel entwickelten Maßnahmenkatalog Einzug halten. Dadurch kann von einer Generalisierbarkeit und Validität der gewonnenen Erkenntnisse ausgegangen werden.

³⁹¹ Vgl. Transkript S.29, Z. 1144-1170

³⁹² Transkript S. 101, Z. 4037-4039

7. HR-MAßNAHMENKATALOG ZUR BEGEISTERUNG DER GENERATION Y

Ziel des Maßnahmenkataloges ist es, aus den Erkenntnissen der empirischen Forschung konkrete Empfehlungen für traditionelle österreichische Unternehmen im Umgang mit der Generation Y abzuleiten, wobei der Fokus auf deren Motivation und Bindung liegt. Hierfür wird vorerst der Entwicklungsprozess dargelegt und dessen Ergebnisse präsentiert. Anschließend werden die einzelnen Handlungsfelder systematisch, gereiht nach deren empirisch erhobenen maximalen Signifikanzniveau, erklärt und korrespondierende generationsspezifische HR-Maßnahmen beschrieben, was die Langfassung des Maßnahmenkataloges darstellt. Zur Erleichterung der praktischen Anwendung werden im Anschluss nochmals die Handlungsempfehlungen stichwortartig in Form einer Checkliste wiedergegeben. Das Kapitel schließt mit der Darlegung der Stärken der traditionellen österreichischen Unternehmenskultur im Umgang mit der Generation Y, welche sich im Zuge des Forschungsprozesses gezeigt haben.

7.1. ENTWICKLUNGSPROZESS

Grundlage des Maßnahmenkataloges stellen die erhobenen signifikanten Arbeitsansprüche der Generation Y (KY3) dar,³⁹³ deren Bedeutung zum größten Teil von den Unternehmen, wie in Tabelle 24 dargelegt, antizipiert wurde. Jedem Anspruch wurden in einem weiteren Schritt geschätzte HR-Maßnahmen zur Motivation und Bindung der Generation Y (KY8)³⁹⁴ zugeordnet, welche auch von den Unternehmen, aufgezeigt in Tabelle 28 des vorherigen Kapitels, eingesetzt werden. Die Zuweisung geschah dabei nicht willkürlich, sondern orientierte sich an den Aussagen der Interviewpartner, den Paraphrasen, welche den jeweiligen Kategorien zu Grunde liegen. Zuletzt wurden die Ergebnisse nochmals komprimiert, um einzelne Handlungsfelder für das HRM zu identifizieren.

Der Maßnahmenkatalog selber erläutert dann die Basis der Komprimierung der einzelnen Handlungsfelder, erklärt die Hintergründe durch die empirisch erarbeiteten Charakteristika der Generation Y (KY2 & KU4) und gibt reale, im Zuge des Forschungsprozesses gewonnene Beispiele für HR-Maßnahmen.

³⁹³ Vgl. Tabelle 13 & Abbildung 12

³⁹⁴ Vgl. Tabelle 26 & Abbildung 24

Der Maßnahmenkatalog spiegelt somit eine Triangulation von

- KY3 Arbeitsansprüche der Generation Y, ³⁹⁵ verifiziert durch KU5 Arbeitsansprüche der Generation Y aus Unternehmenssicht, ³⁹⁶
- KY8 geschätzte HR-Maßnahmen Motivation und Bindung, ³⁹⁷ verifiziert durch KU10 HR-Maßnahmen für Motivation und Bindung der Generation Y aus Unternehmenssicht ³⁹⁸ und
- KY2 Charakteristika der Generation Y, ³⁹⁹ ergänzt durch KU4 Charakteristika der Generation Y aus Unternehmenssicht ⁴⁰⁰

wider. Die Darstellung des Entwicklungsprozesses sowie die sich ergebenden Handlungsfelder finden sich in nachfolgender Tabelle.

³⁹⁵ Vgl. Tabelle 13 & Abbildung 12

³⁹⁶ Vgl. Tabelle 23 & Abbildung 22

³⁹⁷ Vgl. Tabelle 26 & Abbildung 24

³⁹⁸ Vgl. Tabelle 22 & Abbildung 21

³⁹⁹ Vgl. Tabelle 10 & Abbildung 9

⁴⁰⁰ Vgl. Tabelle 11 & Abbildung 10, sowie Tabelle 12. Die Zusammenhänge zwischen Charakteristika und Arbeitsansprüchen wurden bereits in Kapitel 2.3.1.3 im Detail erläutert.

| KY3: Arbeitsansprüche der Generation Y | | KY8: geschätzte HR-Maßnahmen Motivation und Bindung | | | Komprimierung | | | |
|--|--|---|-----------------------------------|--|---|---------------------------------|-----------------------------------|---|
| Ergebnis aus der Reduktion | Paraphrase | Signifikanz | Signifikanz aus Unternehmenssicht | Ergebnis aus der Reduktion | Paraphrase | Signifikanz | Signifikanz aus Unternehmenssicht | |
| Familiäres, gutes Betriebsklima Sozialisierungsveranstaltungen | 130-136 175-177 | 100% 50% | 83% - | Innerbetriebliche Netzwerke Sozialisierungsveranstaltungen | 315 331-341 | 17% 83% | 17% 67% | Betriebsklima |
| Interne und externe Weiterbildungs- und -entwicklungsmöglichkeiten und aktive Unterstützung | 119-129 | 83% | 100% | Große Auswahl an Weiterbildungs- und Entwicklungsprogrammen Individuelle Führung und Talentemanagement | 295-304 347-349 | 83% 50% | 100% 100% | Individuelle Führung und Mitarbeiterentwicklung |
| Gute, individuelle Führung Erfüllendes, spannendes, herausforderndes Aufgabengebiet | 198-201 191-195 | 50% 67% | 33% 33% | Herausforderndes, abwechslungsreiches Aufgabengebiet | 354 | 17% | 33% | |
| Flexiblen Arbeitszeit und -ort Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Familie | 137-142 147-149 | 83% 50% | 67% 50% | Coaching/Mentoring und Reverse Mentoring Aktiver interner Arbeitsmarkt Möglichkeit der Auslandsfernhung Klare Zukunfts- und Karriereperspektiven Generations-Management | 279-281 319-321 327-328 309-310 282 | 67% 33% 17% 17% | 50% 67% - - | Work-Life-Balance |
| Gute Unternehmensreputation, großes Unternehmen Arbeitsplatzsicherheit | 162-167 178-181 | 83% 67% | 17% 50% | Flexibler Arbeitsort, -platz, -zeit Karenerierung, Sabbaticals auf allen Ebenen unabhängig vom Geschlecht Maßnahmen, um die qualitative Freizeit der Mitarbeiter zu erhöhen | 285-294 283-284 | 17% 17% 17% | 50% - 17% | Unternehmensreputation und Arbeitsplatzsicherheit |
| Anerkennung, Wertschätzung, Respekt Miteinbringung Zuerkennung von Kompetenzen Autonomes Arbeiten | 184-190 168-171 207-209 150-153 | 83% 67% 50% 67% | 17% 67% 17% 33% | Miteinbringung, Verantwortungsübertragung, Anerkennung Wechselseitiges Feedback Zusätzliche Sozialleistungen Innovationsmanagement Autonomes Arbeiten | 322-325 342-343 344-346 350-351 329-330 | 50% 33% 33% 33% 33% | 50% 67% 17% 17% | Führungskultur |
| Intensive, klare, offene, ehrliche, individuelle und persönliche Kommunikation Gleichbehandlung Wertschätzendes, faires Gehalt | 109-116 157-160 210-212 | 67% 67% 50% | 17% 17% 17% | Moderne, persönliche, klare, einfache, aktive interne Kommunikation Gleichbehandlung Faires Gehalt | 305-308 352 326 | 33% 17% 17% | 83% 17% 83% | Interne Kommunikation Gleichbehandlung |

Tabelle 30: Entwicklungsprozess HR-Maßnahmenkatalog

Quelle: eigene Darstellung

7.2. MAßNAHMENKATALOG LANGFASSUNG: ERLÄUTERUNG DER HANDLUNGSFELDER

Betriebsklima – max. Signifikanz 100%

Ein familiäres, gutes Betriebsklima ist für Generation Y der essentiellste Arbeitsanspruch, da es als einziges von 100% der befragten Yer hervorgehoben wurde. Die zugrunde liegenden Charakteristika sind der ausgeprägte Gemeinschaftssinn und das Bedürfnis nach Zugehörigkeit der Generation Y. Es hängt dabei nicht nur von den „richtigen Leuten“ ab, sondern vor allem von abteilungsübergreifenden Kontakten, gegenseitigen Respekt, Höflichkeit, Wertschätzung und dem Zusammenhalt im Unternehmen.⁴⁰¹ Sozialisierungsveranstaltungen, wie Weihnachtsfeiern, Betriebsausflüge, morgendliches Kaffeetrinken oder Teambuildingevents,⁴⁰² leisten einen positiven Beitrag zur Betriebsatmosphäre, weshalb sie zugleich gefordert und geschätzt werden. Die Möglichkeit, Teil eines innerbetrieblichen Netzwerkes, wie z.B. einem Frauennetzwerk, zu sein ist von Generation Y deshalb erwünscht, weil das Unternehmen einen Raum oder eine digitale Plattform bietet, wo komprimiert der Kontakt bzw. der Austausch zwischen den Mitarbeitern forciert wird.⁴⁰³

Individuelle Führung und Mitarbeiterentwicklung – max. Signifikanz 83%

Unter diesem Punkt wurden all jene Ansprüche der Generation Y subsummiert, welche die individuelle Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters fördern.

Der Lernwille, der Wunsch nach gegenseitigem Wissenstransfer und kontinuierlicher Weiterbildung wurden als signifikante Charakteristika der österreichischen Generation Y genannt. Sie fordert aber nicht nur den Zugang zu einem reichhaltigen Angebot an Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten vom Arbeitgeber, sondern es ist ihr überdies wichtig aktive Unterstützung von der Führungskraft zu erhalten. „Zentral ist, dass dein Vorgesetzter sich überlegt, was sind deine Kompetenzen bzw. deine Möglichkeiten im Unternehmen.“⁴⁰⁴ Dies bedingt ein aktives Eingehen auf die Bedürfnisse jedes einzelnen Mitarbeiters in Form einer persönlichen, individuellen Führung. Diese Arbeitsansprüche wurden auch seitens der Unternehmensvertreter antizipiert und von allen werden dementsprechende HR-Maßnahmen bzw. ein fördernder, individueller Führungsstil eingesetzt. Geschätzte und empfohlene Maßnahmen

⁴⁰¹ Vgl. Transkript S. 86, Z. 3443 und S. 115, Z. 4620-4621

⁴⁰² Vgl. Paraphrase 331-341

⁴⁰³ Vgl. Paraphrase 315

⁴⁰⁴ Paraphrase 129

in diesem Zusammenhang sind ein umfangreiches Angebot an Weiterbildungs- und Entwicklungsprogrammen,⁴⁰⁵ Möglichkeiten der Auslandserfahrung⁴⁰⁶ sowie aktives, individuelles Talentemanagement.⁴⁰⁷ Als Beispiele wurden Graduate Programme, Trainee Programme, Job Rotation und innerbetriebliche Weiterbildungen, aber auch die entstandenen Möglichkeiten aufgrund der Frauenquote genannt. Weiters werden Coaching-, Mentoring- und Reverse Mentoringprogramme begrüßt, da Generation Y gerne von erfahrenen Kollegen lernt bzw. auch andere Generationen einen neuen, unterschiedlichen Blickwinkel schätzen.⁴⁰⁸ Auch die befragten Führungskräfte betonten die positive Wirkung von Reverse Mentoring als HR-Maßnahme.⁴⁰⁹ In diesem Zusammenhang wurde außerdem ein aktives Generationen-Management erwähnt, bei dem durch verschiedene Maßnahmen versucht werden soll „*sowohl die ältere als auch die junge Generation einzufangen*“.⁴¹⁰ Weiters motiviert und bindet ein aktiver interner Arbeitsmarkt Yer, da sie ihn als Weiterentwicklungsmöglichkeit und Wertschätzung ihrer bisherigen Leistung verstehen.⁴¹¹

Als weitere Charakteristika der österreichischen Generation Y wurden die starke Leistungsorientierung, Schnelllebigkeit, die Bereitschaft des schnelleren Arbeitgeberwechsels sowie mehrere Karrierepfade identifiziert. Sie will sich in ihrem Job wiederfinden, ihn als sinnvoll erachten und dies gelingt am Besten durch neue, abwechslungsreiche und herausfordernde Aufgabenstellungen.⁴¹² Die Aufgabenverteilung liegt meist in der Hand der Führungskraft, welche die Interessen des Mitarbeiters kennen muss, um ein für ihn erfüllendes und forderndes Aufgabengebiet zuweisen zu können. Individuelle Führung ist somit auch hier essentiell. Dem schnellen Arbeitgeberwechsel bzw. auch der geringen Bereitschaft zu Warten kann mittels Zukunfts- und Karriereplanung entgegengewirkt werden, da eine klare Richtung des Unternehmens sowie geregelte Abläufe des Karriereaufstieges von Yer als wichtig und motivierend erachtet werden.⁴¹³

Unter den soeben erörterten Gesichtspunkten können Investitionen in die Qualität und laufenden Entwicklung der Aus- und Weiterbildungsprogramme sowie der Füh-

⁴⁰⁵ Vgl. Paraphrase 295-304

⁴⁰⁶ Vgl. Paraphrase 327-328

⁴⁰⁷ Vgl. Paraphrase 347-349

⁴⁰⁸ Vgl. Paraphrase 279-281

⁴⁰⁹ Vgl. Paraphrase 740-742

⁴¹⁰ Paraphrase 282

⁴¹¹ Vgl. Paraphrase 319-321

⁴¹² Vgl. Paraphrase 191-195

⁴¹³ Vgl. Paraphrase 309-310

rungskräftekompetenz und Definition von Führungsstandards einen deutlicher Mehrwert sowohl für das Unternehmen als auch für die Mitarbeiter schaffen.⁴¹⁴ Als Beispiele wurden Mitarbeiterbefragungen nach Weiterbildungsprogrammen,⁴¹⁵ Führungskräfte-Assessment Center bzw. Überprüfung der Führungskompetenzen⁴¹⁶ und Führungskräfteausbildungsprogramme⁴¹⁷ genannt.

Work-Life-Balance – max. Signifikanz 83%

Work-Life-Balance ist Yer wichtig, sie wollen Privatleben und Beruf kombinieren können. Die Freizeitorientierung dieser Generation wurde auch als beschreibende Eigenschaft festgestellt. Weiters war deren hohe Flexibilität sowohl für Yer als auch die Unternehmensvertreter prägnant im Vergleich der Unterschiede zwischen den Generationen.

Die gebotene Flexibilität wird aber umgekehrt auch von Generation Y gefordert. Deshalb erwartet sie von ihrem Arbeitgeber flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte und vor allem das Verständnis und Vertrauen, dass auch außerhalb der Geschäftszeiten oder Büroräumlichkeiten tatsächlich gearbeitet wird. *„[...] wenn man nicht durchgehend am Platz sitzt, dass es nicht gleich heißt, dass ich nicht arbeite.“*⁴¹⁸ Es wird daher empfohlen, dass Unternehmen eine größere Auswahl an Arbeitszeitmodellen zur Verfügung stellen, jedenfalls eine Gleitzeitregelung haben und die Möglichkeit des Home Offices bietet.⁴¹⁹ Während der Erhebung des Datenmaterials ist der Verfasserin besonders die Euphorie betreffend Vertrauensarbeitszeit im Gedächtnis geblieben, bei der Mitarbeiter nicht nur frei über ihre Zeiteinteilung entscheiden können, sondern im Besonderen ihnen das Vertrauen entgegengebracht wird, dass sie autonom und verantwortungsbewusst die geforderte Leistung erbringen.⁴²⁰ Yer sind leistungsorientiert und erwarten diese Einstellung auch von ihrem Arbeitgeber. *„Ich will, dass die Leistung zählt, dass die Arbeit erledigt ist. [...] Eben mit den Stunden absitzen, das soll es nicht sein.“*⁴²¹

⁴¹⁴ Zur genaueren Erläuterung vgl. Kapitel 6.1.5

⁴¹⁵ Vgl. Paraphrase 758

⁴¹⁶ Vgl. Paraphrase 745-746

⁴¹⁷ Vgl. Paraphrase 692

⁴¹⁸ Paraphrase 137

⁴¹⁹ Vgl. Paraphrase 285-294

⁴²⁰ Vgl. Transkript S. 38, Z. 1498-1526

⁴²¹ Paraphrase 143

Auch New-Office-Konzepte mit flexiblen Arbeitsplätzen, privaten Rückzugs- und Entspannungsmöglichkeiten sowie nur für einen bestimmten Arbeitszweck definierte Räumlichkeiten wurden seitens Generation Y als positiv beurteilt.⁴²²

Weitere geschätzte HR-Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance sind das Angebot von Karenzierungen und Sabbaticals für alle Lebenslagen, Positionen und unabhängig vom Geschlecht,⁴²³ wie beispielsweise Väterkarenzen, Bildungskarenzen, Weltreisen-Sabbaticals oder Pflege-Sabbaticals, sowie vom Unternehmen zur Verfügung gestellte Maßnahmen, um die qualitative Freizeit der Mitarbeiter zu erhöhen, wie z.B. innerbetriebliche Fitnesscenter oder Postservice.⁴²⁴ Ein in diesem Zusammenhang sehr kreatives Konzept ist „[...] die sogenannte *Freizeitoption*, wo man die 1,5% Kollektivvertragserhöhung in Freizeit verwandeln kann, was über das Jahr gerechnet 2,5 zusätzliche Urlaubstage sind [...]“.⁴²⁵

Unternehmensreputation und Arbeitsplatzsicherheit – max. Signifikanz 83%

Die turbulenten Erlebnisse in der prägenden Phase der Generation Y führten zu ihrer Eigenschaft einen strukturierten Lebensstil bzw. Sicherheit und Stabilität zu bevorzugen. Die Fähigkeit zur Befriedigung dieses Bedürfnisses wird eher großen Unternehmen mit einer guten Unternehmensreputation zugesprochen.⁴²⁶ Traditionelle österreichische Unternehmen erfüllen diesen Anspruch meist schon aufgrund des langen Unternehmensbestehens.⁴²⁷ Für Generation Y wichtig ist aber auch, dass über die Gesundheit des Unternehmens aktiv berichtet wird, auf Gerüchte von der Geschäftsleitung eingegangen wird und relevante Unternehmensdaten für die Mitarbeiter zugänglich gemacht werden.⁴²⁸ Dies sollte Teil der internen Kommunikationsstrategie sein. Unter dem Sicherheitsaspekt wird weiters die pünktliche Überweisung des Gehaltes verstanden.⁴²⁹

Außerdem will Generation Y stolz auf ihren Arbeitgeber und dessen Produkte sein und sich mit ihm identifizieren,⁴³⁰ worin sich das Charakteristikum des Strebens nach Sinnhaftigkeit wiederfindet. Hierfür ist natürlich einerseits das externe Unternehmen-

⁴²² Vgl. Paraphrase 286

⁴²³ Vgl. Paraphrase 283-284

⁴²⁴ Vgl. Paraphrase 318

⁴²⁵ Paraphrase 755

⁴²⁶ Vgl. Transkript S. 116, Z. 4635-4636

⁴²⁷ Vgl. Paraphrase 1-2

⁴²⁸ Vgl. Transkript S. 42, Z. 1690-1691, S. 78., Z. 3125-3126

⁴²⁹ Vgl. Paraphrase 179-181

⁴³⁰ Vgl. Paraphrase 162-167

Image ausschlaggebend, weshalb von Unternehmen gesetzte Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensreputation, wie beispielsweise Employer Branding oder ein aktiver Social Media Auftritt, schätzen.⁴³¹ Andererseits will das Produkt bzw. das Ergebnis der Arbeit erlebt werden.⁴³² Aus diesem Grund sollten Unternehmen Maßnahmen setzen, die ihren Mitarbeiter den Zugang und somit die Identifikationsmöglichkeit bieten bzw. erleichtern.

Führungskultur – max. Signifikanz 83%

Dieses Handlungsfeld fasst alle Ansprüche der Generation Y zusammen, welche als richtungsweisend für die Art des Führungsstils bzw. der Führungskultur gesehen werden.

Der Drang nach Selbstverwirklichung sowie die starke Ergebnisorientierung bedingen die Wichtigkeit für Generation Y, dass gesehen und geschätzt wird, was sie leisten.⁴³³ Als Teilbereich der Forderung nach Anerkennung und Wertschätzung wurde die Zuerkennung und aktive Nutzung der Kompetenzen von der befragten Generation Y besonders hervorgehoben. Man will Gehör bekommen und als Experte ernst genommen werden, also Respekt erhalten.⁴³⁴ Weiters wird Möglichkeiten der Entfaltung der Kreativität ein hoher Stellenwert zugeschrieben. Yer wollen ihre Ideen und Gedanken miteinbringen,⁴³⁵ was ihren Optimierungsdrang reflektiert. Die sich daraus ergebende Führungskultur sollte durch Wertschätzung und Anerkennung, Verantwortungsübertragung, Miteinbeziehung der Generation Y in Entscheidungsprozesse sowie Offenheit gegenüber neuen Ideen bzw. Ansichten gekennzeichnet sein.⁴³⁶ Hierbei vermitteln zusätzliche Sozialleistungen, wie Mitarbeitervergünstigungen, Pendlerzuschüsse oder Hinterbliebenenfonds, Generation Y, dass sie als Mitarbeiter geschätzt und unterstützt werden.⁴³⁷ Weitere konkret genannte HR-Maßnahmen in diesem Zusammenhang sind die Etablierung eines wechselseitigen Feedbackprozesses sowie die Einführung eines Innovationsmanagements. Ersteres bietet einen strukturierten Rahmen für das Eingehen auf die oben erläuterten Arbeitsansprü-

⁴³¹ Vgl. Paraphrase 317

⁴³² Vgl. Paraphrase 196-197

⁴³³ Vgl. Paraphrase 184-190

⁴³⁴ Vgl. Paraphrase 207-209

⁴³⁵ Vgl. Paraphrase 168-171

⁴³⁶ Vgl. Paraphrase 322-325

⁴³⁷ Vgl. Paraphrase 344-346

che.⁴³⁸ Im Zuge des Innovationsmanagements wird Generation Y aktiv in Optimierungs- und Innovationsprozesse integriert. Dies kann beispielsweise in Form einer „Ideenkiste“, bei der Optimierungspotenziale niedergeschrieben und eingereicht werden, oder durch regelmäßige Verbesserungsprozess-Meetings organisiert werden.⁴³⁹ Koppelt man die Einbringung innovativer Ansätze mit zusätzlicher Anerkennung, wie beispielsweise einer Auszeichnung, einem Incentive oder aber auch einem finanziellen Bonus, fühlen sich Yer besonders motiviert. *„Wir haben auch so Ideenmanagement, Innovationsmanagement. Da kannst du auch belohnt werden. Das ist super.“*⁴⁴⁰

Die Selbstsicherheit und Selbstständigkeit der Generation Y erklärt ihre Forderung nach autonomen Arbeiten. Als Teil der Führungskultur, somit dass Mitarbeiter ihre Arbeit selbstständig einteilen und erledigen dürfen, wirkt autonomes Arbeiten als Motivator für Yer, da sie dies als Beweis des Vertrauens seitens des Unternehmens in ihre Kompetenz und Verlässlichkeit verstehen. Sie wünschen sich jedoch von ihren Führungskräften auch, im Bedarfsfall Hilfestellung zu erhalten.⁴⁴¹

Interne Kommunikation – max. Signifikanz 67%

Den Bereich der internen Kommunikation prägen drei Charakteristika der Generation Y, nämlich deren Bedürfnis nach Vernetzung, das Hinterfragen von Sachen oder Entscheidungen und das Streben nach Sinnhaftigkeit. Der Anspruch selbst kann unterschieden werden in die Art und den Inhalt der Kommunikation.

Yer schätzen eine intensive, klare, offene, ehrliche, individuelle und persönliche Art der Kommunikation. Immer „offene Türen“ zu haben sowie eine persönliche, individuelle Führungskultur werden als sehr positiv bewertet. Außerdem möchten sie besonders mit ihrer Führungskraft offen und ehrlich reden können, „[...] ohne Angst zu haben, dass das falsch verstanden wird.“⁴⁴² Auch der Wegfall der hierarchischen Distanz zum Vorgesetzten wird von dieser Generation begrüßt. Weiters wird ein moderner, eher informeller Umgangston, daher die Ansprache ohne Titel, „Liebe/r...“ statt „Sehr geehrte/r...“, bevorzugt. Das Du-Wort ist zwar nicht zwingend, erleichtert Yer aber die Abwicklung von Besprechungen oder Diskussionen. Überdies wird eine

⁴³⁸ Vgl. Paraphrase 342-343

⁴³⁹ Vgl. Paraphrase 350-351

⁴⁴⁰ Paraphrase 351

⁴⁴¹ Vgl. Paraphrase 150-153

⁴⁴² Paraphrase 115

klare, verständliche Art der Kommunikation gefordert, „[...] Klartext reden [...]“, ⁴⁴³ um es in den Worten eines Interviewpartners auszudrücken.

Den Inhalt der internen Kommunikation betreffend möchte Generation Y über die Geschehnisse innerhalb des Unternehmens zeitnah informiert werden. Als mögliche Kommunikationsmittel wurden neben persönlichen Gesprächen, interne Zeitungen und das Intranet als Informationsportal genannt. Ein weiterer Bestandteil ist die aktive Kommunikation der Werte, Erwartungen und Zielvorgaben seitens des Unternehmens, welche am Beginn des Arbeitsverhältnisses beispielsweise durch Einführungsveranstaltungen und Mitarbeiterhandbücher und während des bestehenden Arbeitsverhältnisses vor allem durch regelmäßige, strukturierte Mitarbeitergespräche vermittelt werden können. ⁴⁴⁴

Gleichbehandlung – max. Signifikanz 67%

Die junge Generation ist in einer sehr vielfältigen Welt aufgewachsen, denkt global und ist offen und tolerant. Sie verlangt nicht nur Respekt vor sondern auch den bewussten Umgang mit Diversität von ihrem Arbeitgeber. Geeignete HR-Maßnahmen sind ein aktives Diversity-Management und Buddy-Netzwerke. Außerdem wird von Yer gleiche Behandlung bei gleichen Bedingungen vorausgesetzt. Gemeint ist damit einerseits die gerechte Verteilung von indirekten finanziellen Zuwendungen, wie beispielsweise Weiterbildungsmöglichkeiten oder neue Büroeinrichtungen, andererseits aber vor allem ein faires Entgeltsystem. ⁴⁴⁵ Es geht dabei weniger um die Höhe des Gehaltes, sondern um Transparenz sowie Leistungs- und Marktkonformität. Unternehmen wenden zu dessen Gewährleistung beispielsweise anerkannte Gehalts-schemata an. ⁴⁴⁶ Jedenfalls soll Generation Y die Möglichkeit haben, die Eingliederung ihrer Gehaltsstufe zu hinterfragen und erklärt zu bekommen. Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile sollten einem verständlichen, klar kommunizierten und konzernwert vereinheitlichten Bewertungsstandard unterliegen.

⁴⁴³ Paraphrase 306

⁴⁴⁴ Vgl. Paraphrase 109-116 & 305-308

⁴⁴⁵ Vgl. Paraphrase 157-160 & 326 & 352

⁴⁴⁶ Vgl. Paraphrase 720-724

7.3. MAßNAHMENKATALOG KURZFASSUNG: CHECKLISTE

Betriebsklima

ARBEITSANSPRUCH YER:

- Familiäres gutes Betriebsklima
- Sozialisierungsveranstaltungen

HR-MAßNAHMEN:

- Sozialisierungsveranstaltungen
- Innerbetriebliche Netzwerke

BEISPIELE:

- Weihnachtsfeier, Betriebsausflug, Kaffeerunden, Teambuildingevents
- Frauennetzwerk

Individuelle Führung und Mitarbeiterentwicklung

ARBEITSANSPRUCH YER:

- Interne und externe Weiterbildungs- und -entwicklungsmöglichkeiten und aktive Unterstützung
- Gute individuelle Führung
- Erfüllendes, spannendes, herausforderndes Aufgabengebiet

HR-MAßNAHMEN:

- Umfangreiches Angebot an Weiterbildungs- und Entwicklungsprogrammen
- Möglichkeiten der Auslandserfahrung
- Individuelle Führung und aktives Talentmanagement
- Coaching-, Mentoring- und Reverse Mentoringprogramme
- Aktives Generationen-Management
- Aktiver interner Arbeitsmarkt
- Abwechslungsreiche und herausfordernde Aufgabenstellung
- Zukunfts- und Karriereplanung

- Qualitätssicherung und laufende Entwicklung der Aus- und Weiterbildungsprogramme sowie der Führungskräftekompetenz
- Definition einheitlicher Führungsstandards

BEISPIELE:

- Graduate Programme, Trainee Programme, Job Rotation, innerbetriebliche Weiterbildungen
- Feedbackprozesse nach Weiterbildungsprogrammen und Setzung von Konsequenzen
- Führungskräfteausbildungsprogramme, Führungskräfte-Assessment-Center, Überprüfung der innerbetrieblichen Führungskompetenz

Work-Life-Balance

ARBEITSANSPRUCH YER:

- Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf
- Flexible Arbeitszeit und -ort

HR-MABNAHMEN:

- Größere Auswahl an Arbeitszeitmodellen, Gleitzeitregelung, Home Office, Leistungsorientierung
- New-Office-Konzepte
- Karenzierungen und Sabbaticals
- Maßnahmen zur Erhöhung der qualitativen Freizeit der Mitarbeiter

BEISPIELE:

- Vertrauensarbeitszeit
- Väterkarenz, Bildungskarenz, Weltreisen-Sabbatical, Pflege-Sabbatical
- Innerbetriebliche Fitnesscenter, Postservice, Freizeitoption

Unternehmensreputation und Arbeitsplatzsicherheit

ARBEITSANSPRUCH YER:

- Gute Unternehmensreputation
- Arbeitsplatzsicherheit

HR-MABNAHMEN:

- Maßnahmen zur Förderung einer guten Unternehmensreputation
- Informationen über die Gesundheit des Unternehmens
- Möglichkeiten zur Produktidentifizierung

BEISPIELE:

- Employer Branding, Social Media Auftritt
- Stellungnahmen der Geschäftsleitung zu Gerüchten, Zugang zu relevanten Unternehmensdaten
- Zugang zum Produkt bzw. dessen Nutzung ermöglichen/erleichtern

Führungskultur

ARBEITSANSPRUCH YER:

- Anerkennung, Wertschätzung, Respekt, Miteinbringung, Zuerkennung von Kompetenzen
- Autonomes Arbeiten

HR-MABNAHMEN:

- Durch Wertschätzung, Anerkennung, Verantwortungsübertragung, Miteinbeziehung und Offenheit geprägte Führungskultur
- Zusätzliche Sozialleistungen
- Wechselseitiger Feedbackprozess
- Innovationsmanagement
- Autonomes Arbeiten mit Hilfestellung

BEISPIELE:

- Mitarbeitervergünstigungen, Pendlerzuschüsse, Hinterbliebenenfonds
- „Ideenkiste“, Verbesserungsprozess-Meeting

Interne Kommunikation

ARBEITSANSPRUCH YER:

- Art der Kommunikation-intensiv, klar, offen, ehrlich, individuell, persönlich
- Inhalt der Kommunikation-Information über Unternehmensgeschehnisse, aktive Kommunikation von Werten, Erwartungen und Zielvorgaben

HR-MABNAHMEN:

- Immer offene Türen haben, Klartext sprechen, geringe hierarchische Distanz, moderner, eher informeller Umgangston
- Regelmäßige Information der Mitarbeiter
- Klare Definition der Werte, Erwartungen und Ziele

BEISPIELE:

- „Liebe/r ...“ statt „Sehr geehrte/r ...“, Du-Wort
- Information durch Gespräche, interne Zeitungen, Intranet
- Einführungsveranstaltungen, Mitarbeiterhandbücher, Mitarbeitergespräche

Gleichbehandlung

ARBEITSANSPRUCH YER:

- Respekt vor und aktiver Umgang mit Diversität
- Gleiche Behandlung bei gleichen Bedingungen

HR-MABNAHMEN:

- Diversity-Management, Buddy-Netzwerke
- Gerechte Verteilung von Zuwendungen, faires Entgeltsystem

BEISPIELE:

- Anwendung anerkannter Gehaltsschemata, Bewertungsstandards

7.4. DIE STÄRKEN DER TRADITIONELLEN ÖSTERREICHISCHEN UNTERNEHMENSKULTUR

Die Ergebnisse der empirischen Forschung zeigten auf, dass in der Kultur traditioneller österreichischer Unternehmen Stärken innewohnen, welche Generation Y besonders schätzt. Deren bewusster Einsatz und aktive Forcierung könnte eine wesentliche Stütze im Umgang mit Yer darstellen. Nachfolgenden Erläuterungen liegt eine Triangulation der Kategorien KU1, KY1 und KY3 zugrunde.

Ein familiäres Betriebsklima repräsentiert den wichtigsten Arbeitsanspruch der Generation Y. ⁴⁴⁷ 100% der Unternehmensvertreter nannten den Gemeinschaftssinn als traditionellen Wert, der ihre Unternehmenskultur prägt. ⁴⁴⁸ 83% der Yer gaben an, dass sie den Zusammenhalt im Unternehmen, die Freundlichkeit, die Höflichkeit und die Persönlichkeit bewusst erleben und besonders schätzen. ⁴⁴⁹ Verallgemeinernd kann daraus geschlossen werden, dass ein ausgeprägter Gemeinschaftssinn einer der Grundwerte der traditionellen österreichischen Unternehmenskultur ist, welcher sich mit dem Wertesystem der österreichischen Generation Y deckt. Vom Unternehmen gesetzte Maßnahmen, welche zur Intensivierung des Gefühls des Zusammenhaltes und der Zugehörigkeit beitragen, werden sich positiv auf die Zufriedenheit der Yer auswirken.

Weiters wurde von 100% der Unternehmensvertreter die Wichtigkeit des individuellen Eingehens auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter hervorgehoben. ⁴⁵⁰ Es wird vermutet, dass dieser persönliche Führungsstil in engem Zusammenhang mit dem familiären Umgang steht und somit ebenfalls ein Kernelement der traditionellen österreichischen Unternehmenskultur ist. Diese Führungskultur wird von Generation Y sehr geschätzt ⁴⁵¹ und zeigt höchstwahrscheinlich positive Auswirkungen auf deren Motivation und Bindung.

Die Beständigkeit der traditionellen Werte, die Vermittlung von Sicherheit und die Verlässlichkeit stellen die übrigen signifikanten traditionellen Werte der befragten Unternehmen dar, ⁴⁵² welche Generation Y in ihrem Berufsalltag auch erlebt. ⁴⁵³ Das Bedürfnis nach Sicherheit und Konstanz findet sich in den Charakteristika der Yer

⁴⁴⁷ Vgl. Tabelle 13 & Abbildung 12

⁴⁴⁸ Vgl. Tabelle 6 & Abbildung 5

⁴⁴⁹ Vgl. Tabelle 9 & Abbildung 8

⁴⁵⁰ Vgl. Tabelle 20 & Abbildung 19

⁴⁵¹ Vgl. Tabelle 13 & Abbildung 12

⁴⁵² Vgl. Tabelle 6 & Abbildung 5

⁴⁵³ Vgl. Tabelle 9 & Abbildung 8

wieder, ⁴⁵⁴ woraus der Anspruch nach Arbeitsplatzsicherheit und einer guten Unternehmensreputation erwächst. ⁴⁵⁵ Die Stärke traditioneller österreichischer Unternehmen liegt dabei einerseits in ihrem langen Bestehen, welches per se von Yer als Merkmal eines stabilen Arbeitgebers gewertet wird ⁴⁵⁶ und andererseits darin, dass konstante traditionelle Werte die Basis der gelebten Unternehmenskultur darstellen und somit eine Überführung der Tradition in die Moderne geschieht.

Es finden sich einige Parallelen zwischen den erläuterten Stärken traditioneller österreichischer Unternehmen und den im Maßnahmenkatalog erarbeiteten Handlungsfeldern zur Begeisterung der Generation Y. Dies berechtigt, gegen die Behauptung eine traditionelle Unternehmenskultur würde nicht im Einklang mit dem Wertesystem der Generation Y stehen, zumindest für Österreich begründete Zweifel aufkommen zu lassen, wenn nicht sogar Widerspruch einzulegen.

Die zusammenfassende Handlungsempfehlung für traditionelle österreichische Unternehmen im Umgang mit der Generation Y ist deshalb, sich auf die beständigen, überlieferten Wertesysteme zu besinnen, diese aktiv zu leben, zu vermitteln und zu kommunizieren und gleichzeitig offen und flexibel gegenüber sich ändernden, modernen Rahmenbedingungen der Arbeitsumwelt zu sein.

– *Tradition trifft Moderne*

⁴⁵⁴ Vgl. Tabelle 12

⁴⁵⁵ Vgl. Tabelle 13 & Abbildung 12

⁴⁵⁶ Vgl. Paraphrase 1-2

8. CONCLUSIO

*„Wenn es einem insgesamt gelingt ein System aufzubauen,
wo jeder für sich sein privates Optimum findet,
dann hat man gewonnen.“⁴⁵⁷*

8.1. ZUSAMMENFASSUNG UND LIMITATIONEN DER ARBEIT

Der erste Teil der vorliegenden Arbeit stellt eine Recherche der aktuellen, einschlägigen Literatur dar. Zur Begründung der Notwendigkeit eines Generationen-Managements als fester Bestandteil eines strategischen HRM wurden die prägenden Ereignisse der verschiedenen Generationen sowie die sich daraus ergebenden Charakteristika und Ansprüche an den Arbeitgeber erörtert. Besonderer Fokus lag dabei auf der Generation Y, den zwischen 1980 und 2000 Geborenen, da diese laut Literatur nicht nur differenzierte Wertesysteme und Ansprüche haben, sondern besonders auch die Kompatibilität dieser mit einer traditionellen Unternehmenskultur in Frage gestellt wird. Trotz einiger Gemeinsamkeiten mit anderen Generationen, ergab sich literarisch ein sehr facettenreiches Bild des Idealtypus Generation Y. Aus diesem Grund wurden im Anschluss intergenerationale Konfliktpotenziale sowie Ansätze zu deren Optimierung beleuchtet, welche vorrangig die Einstellung zur Arbeit, die Einstellung zu Änderungen, die Kommunikation und das Feedbackverhalten betrafen.

Das folgende Kapitel beschäftigte sich mit der Rahmenbedingung der empirischen Studie, der Tradition. Erarbeitet wurde das Traditionsverständnis der Etymologie, der Philosophie und der Soziologie, um die Grundlage der Definition im Sinne der vorliegenden Arbeit zu schaffen. Tradition wurde definiert als eine über Generationen vermittelte Identität mit gewachsenen Wertesystemen und erwünschten Verhaltensweisen.

Zur Komplettierung des theoretischen Rahmens wurden in einem nächsten Schritt die Ziele und Aufgaben des strategischen und operativen HRM beleuchtet. Um auch hier wieder den Fokus auf Generation Y zu lenken, wurden die aus deren Facettenreichtum entstehenden Herausforderungen an derzeit relevante Teilgebiete des operativen HRM, Recruiting sowie Motivation und Bindung, analysiert. Um Mitarbeiter

⁴⁵⁷ Paraphrase 764

der Generation Y zu gewinnen, wurde aus literarischer Sicht die Pflege eines transparenten, authentischen Unternehmensauftrittes, die Anwendung moderner Rekrutierungskanäle und die Möglichkeit persönliche Eindrücke zu gewinnen als primär erachtet. Weiters ging aus der Literaturrecherche hervor, dass Weiterbildung und individuelle Förderung die stärksten Motivatoren der Generation Y sind, aber auch Autonomie, Verantwortung, Anerkennung, Wertschätzung, Zugehörigkeit, Work-Life-Balance und eine moderne Arbeitsausstattung positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit haben.

Für den Forschungsgegenstand methodologisch passend wurde die qualitative Forschung erachtet, da das soziale, kontextbezogene Verhalten von Menschen im Mittelpunkt stand. Als Instrument der Datenerhebung kam das problemzentrierte Interview zur Anwendung, dessen Ergebnisse mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet wurden.

Ziel der vorliegenden Master's Thesis war die Untersuchung, wie erfolgreiche traditionsbewusste österreichische Unternehmen ihr HRM gestalten, um die differenzierte Erwartungshaltung der Generation Y mit den Werten langjähriger Tradition in Einklang zu bringen und somit anderen Unternehmen vorgezogen werden.

Die empirische Forschung brachte das Ergebnis, dass es in allen Kategorien, abgesehen von KY4 und KU6 Quelle des Unternehmenserfolges, multiple Übereinstimmungen zwischen den Wünschen, Ansichten und Erlebten der befragten Generation Y und der Erfahrung sowie Einschätzung der Unternehmensvertreter gibt. Besonders prägnant waren die vergleichenden Ergebnisse der Charakteristika, Arbeitsansprüche und geschätzten HR-Maßnahmen. Die traditionellen Werte der untersuchten Unternehmen betreffend, wurden einige Parallelen zu dem Wertesystem der befragten Yer gefunden. Diese Überschneidungen machten deutlich, dass das aktive Leben der traditionellen Unternehmenswerte sowie deren Beständigkeit, das Bedürfnis der Generation Y nach Zugehörigkeit und einem familiären Umfeld, Sicherheit und Stabilität bzw. Kontinuität befriedigt und somit von ihnen als bedeutsam empfunden werden. Zusammenfassend kann auf Grundlage der Ergebnisse der Studie festgehalten werden, dass die befragten Unternehmen die differenzierten Wertesysteme und Ansprüche der Generation Y verstanden, sich mit ihnen auseinander gesetzt und geeignete HR-Maßnahmen entwickelt bzw. zur Verfügung haben, aber trotzdem ihre traditionellen Werte als festen Bestandteil der Unternehmenskultur hochhalten und

leben. Diese Erkenntnis stellt auch die abschließende, zusammenfassende Handlungsempfehlung des entwickelten HR-Maßnahmenkataloges für traditionelle österreichische Unternehmen im Umgang mit der Generation Y dar. Um es in den Worten eines Interviewpartners zu sagen: „*Die Verbindung von Tradition und Moderne, das dürfte schon relativ wichtig sein.*“⁴⁵⁸

Zur Überprüfung der Gültigkeit der verwendeten internationalen Literatur auf die österreichische Generation Y wurde ein Abgleich zwischen Theorie und empirischen Ergebnissen durchgeführt und es konnte deren Anwendbarkeit bestätigt werden.

Die Generationenforschung schafft zwar ein grundlegendes Bewusstsein für die möglichen Unterschiede zwischen den Generationen, aber erst durch das individuelle Eingehen auf die Bedürfnisse der einzelnen Mitarbeiter jeder Generation entsteht ein tiefgreifendes Verständnis. Dieses stellt die Basis zum Aufbau eines Arbeitsumfeldes dar, in dem jeder Einzelne bereit ist, sein Bestmögliches zur Erreichung der übergeordneten Unternehmensziele beizutragen. Das ist die Quintessenz des Generationen-Managements. Individuelles Eingehen auf Mitarbeiter wurde von allen Unternehmen als essentielle Führungsaufgabe kommuniziert. Dies wirft die Vermutung auf, dass es in Österreich Tendenzen zur Etablierung eines Generationen-Management gibt, was eines der überraschendsten Erkenntnisse der Studie war.

Um eine korrekte Interpretation wissenschaftlicher Untersuchungen zu ermöglichen, müssen auch deren Limitationen aufgezeigt werden. Fokus der vorliegenden Arbeit war Österreich, wodurch das Anwendungsgebiet der empirischen Ergebnisse geographisch beschränkt ist. Auch wurden traditionelle Unternehmen untersucht. Die Validität für beispielsweise Start-ups kann daher nicht gewährleistet werden. Die Interviewpartner waren allesamt Angestellte, die Konzentration auf Arbeiter könnte zu anderen empirischen Resultaten führen. Eine weitere Limitation ist die Stichtagsbezogenheit der Studie, Aussagen über längerfristige Auswirkungen oder Entwicklungen können nicht getroffen werden. Zu guter Letzt kann die Forschungsmethodik selbst als Einschränkung gesehen werden. Im Zuge der qualitativen Studie wurden drei von zehn Unternehmen, welche die Auswahlkriterien erfüllten, befragt. Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Integration von mehreren Interviewpartnern abweichende Ergebnisse bringen könnte.

⁴⁵⁸ Vgl. Transkript S. 35, Z. 1394-1395

8.2. TRENDS UND IMPLIKATIONEN FÜR DIE ZUKÜNFTIGE FORSCHUNGSARBEIT

Die dominanteste Entwicklung und der größte zukünftige Forschungsbedarf wird bei der nachfolgenden Generation Z gesehen. Da sie die erste Generation ist, welche komplett in einer digitalen Welt aufwuchs, wird erwartet, dass sich deren Charakteristika und Arbeitsansprüche noch signifikanter von jenen der anderen Generationen unterscheiden. Purer Individualismus sowie eine hohe Selbstkritik sollen die prägnantesten Charaktereigenschaften sein und Selbstverwirklichung die oberste Lebensmaxime.⁴⁵⁹ Zurzeit befindet sich diese Generation meist noch in ihrer Ausbildung, valide Erkenntnisse über ihr Verhalten und ihre Ansprüche am Arbeitsplatz können erst durch zukünftige Studien gewonnen werden.

Die Generationenforschung hilft bei der Formulierung von Idealtypen zum besseren Verständnis der verschiedenen Generationen, erhebt aber keinesfalls den Anspruch, dass jeder Mensch in eine dieser Kategorisierungen fallen muss. Aus diesem Grund wird eine Studie über die Wertesysteme und Ansprüche von „generationalen Mischformen“ als besonders interessant und forschungsrelevant eingeschätzt.

Weiters könnten länderübergreifende Studien die Formulierung eines globalen Idealtypus der einzelnen Generationen und durch diese Verallgemeinerung eine intensivere Verbreitung des Generationenkonzeptes begünstigen. Außerdem würden Langzeitstudien tiefere Einblicke in unveränderbare und daher prägnante Charakteristika und Wertesysteme der Generationen geben und könnten somit der allgemeinen Kritik an der Validität des Generationenkonzeptes begegnen. Eventuell würden dabei auch sich wiederholende Verhaltensmuster entdeckt werden, womit Prognosen über die Bedürfnisse zukünftiger Generationen abgegeben werden könnten, welche beispielsweise im Bereich der Sozialpädagogik als durchaus hilfreich eingeschätzt werden.

„Zuerst lernen die Jungen von den Alten ihr Leben und ihre Zukunft zu gestalten. Später lehren die Jungen die Alten, den Fortschritt zu nutzen und für sich zu entfalten. [...] Der Fortschritt und der Wohlstand für alle in dieser Welt geschieht nur, wenn Jung und Alt ganz fest zusammen hält.“

Heinz Nitschke (*1943)

⁴⁵⁹ Vgl. (Scholz, 2014, S. 25ff)

9. LITERATURVERZEICHNIS

- Bernardin, J. H., & Russell, J. E. (2013). *Human Resource Management: An Experiential Approach*. New York: McGraw-Hill Education.
- Borchers, D. (10. 03 2010). *Zehn Jahre Dotcom-Bust: Als die Blase platzte*. Heise Online: <http://www.heise.de/newsticker/meldung/Zehn-Jahre-Dotcom-Bust-Als-die-Blase-platzte-951796.html>, Abfragedatum: 01.04.2016.
- Burke, R., & Ng, E. (2006). The changing nature of work and organizations: Implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, 16, S. 86-94.
- Capelli, P. (1999). *The New Deal at Work: Managing the Market-Driven Workforce*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), S. 891-906.
- Die Presse Online. (01. 04 2016). *EU: Letzte Weichenstellungen für Abschiebungen*. http://diepresse.com/home/politik/eu/4958371/EU_Letzte-Weichenstellungen-fur-Abschiebungen?direct=4959024&_vl_backlink=/home/index.do&selChannel=103, Abfragedatum: 05.04.2016.
- Diehl, J. (24. 03 2016). *Spiegel Online: Terrorzelle von Paris und Brüssel*. <http://www.spiegel.de/politik/ausland/anschlaege-von-bruessel-und-paris-das-terror-netzwerk-a-1084075.html>, Abfragedatum: 05.04.2016.
- Dittmann, K. (2004). *Tradition und Verfahren*. Norderstedt: Books on Demand GmbH.
- Duden. (2016). *Tradition*. <http://www.duden.de/rechtschreibung/Tradition#Bedeutungb>, Abfragedatum: 28.04.2016.
- Gabler Wirtschaftslexikon (a). (online). *Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Stichwort: Personalmanagement*. Gabler Wirtschaftslexikon:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/57340/personalmanagement-v7.html>,
Abfragedatum: 14.02.2016.

Gabler Wirtschaftslexikon (b). (online). *Springer Gabler Verlag (Hrsg.), Stichwort: Strategie.* Gabler Wirtschaftslexikon:
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/strategie.html>, Abfragedatum:
17.08.2016.

Garz, D., & Kraimer, K. (. (1991). *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen.* Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training, 39 (2)*, S. 98-103.

Great Place to Work Institute. (2016). *Great Place to Work.* Österreichs Beste Arbeitgeber 2015: <http://www.greatplacetowork.at/beste-arbeitgeber/oesterreichs-beste-arbeitgeber>, Abfragedatum: 17.02.2016.

Häder, M. (2006). *Empirische Sozialforschung. Eine Einführung.* Wiesbaden: VS-Verlag.

Haushofer, C. (2013). *Familienunternehmen in Österreich. Eine aktuelle Studie.* Wien: Wirtschaftskammer Österreich, Stabsabteilung Wirtschaftspolitik.

Internet World Stats. (11 2015). *Internet Users in Europe November 2015.* <http://www.internetworldstats.com/stats4.htm>, Abfragedatum: 04.04.2016.

Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y?: Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight, 5 (4)*, S. 41-49.

Klaffke, M. (2011). *Personalmanagement von Millennials: Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze.* Wiesbaden: Gabler Verlag.

Klaffke, M. (2014). *Generationen-Management.* Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

Kolb, M. (2010). *Personalmanagement: Grundlagen und Praxis des Human Resource Managements. 2. Auflage.* Wiesbaden: Gabler Springer Verlag.

Kriechbaumer (Hrsg.), R. (1998). *Österreichische Nationalgeschichte nach 1945. Die Spiegel der Erinnerung: Die Sicht von innen.* Wien/Köln/Weimar: Böhlau Verlag.

- Lamnek, S. (2010). *Qualitative Sozialforschung, 5. Auflage*. Weinheim: Beltz Verlagsgruppe.
- Landeszentrale für politische Bildung Baden-Württemberg. (2016). *Euro-Krise*. http://www.lpb-bw.de/euro_krise.html, Abfragedatum: 04.04.2016.
- Leiner, B., Cerf, V. G., Clark, D. D., Kahn, R. E., Kleinrock, L., Lynch, D., et al. (15. 10 2012). *Brief history of the internet*. http://www.internetsociety.org/sites/default/files/Brief_History_of_the_Internet.pdf, Abfragedatum: 30.03.2016.
- Luscombe, J., Lewis, I., & Briggs, H. (2013). Essential elements for recruitment and retention: Generation Y. *Education + Training, 55 (3)*, S. 272-290.
- Mangelsdorf, M. (2014). *30 Minuten Generation Y*. Offenbach: GABAL Verlag.
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung. 5. Auflage*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11., aktualisierte Auflage*. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Medienservicestelle. (21. 06 2011). *Jugoslawien Kriege*. Das Portal für JournalistInnen zu Migration und Integration: http://medienservicestelle.at/migration_bewegt/2011/06/21/kriege-in-ex-jugoslawien-fuhrten-zu-drei-grosen-fluchtlingsswellen/, Abfragedatum: 01.04.2016.
- Meedia GmbH & Co KG. (18. 03 2015). *Absatzwirtschaft*. Studie: Junge Menschen beklagen traditionelle Unternehmenskulturen: <http://www.absatzwirtschaft.de/studie-junge-menschen-beklagen-traditionelle-unternehmenskulturen-47095/>, Abfragedatum: 21.02.2016.
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Neubauer, T., & Zoder, M. C. (2014). *Mittelstandsbericht 2014 des BMWFW*. Wien: Bundesministerium für Wissenschaft, Forschung und Wirtschaft.

- Ostermann, G. (18./19.. 04 2015). *Standard Online*. Was sich Absolventen vom Job erwarten: <http://derstandard.at/2000014435826/Was-sich-Hochschul-Absolventen-vom-Job-erwarten>, Abfragedatum: 27.02.2016.
- Pensionsversicherungsanstalt. (2016). *Homepage: Alterspension*. <http://www.pensionsversicherung.at/portal27/portal/pvportal/content/contentWindow?contentid=10007.707664&action=2>, Abfragedatum: 11.02.2016.
- Pifko, C., & Züger, R.-M. (2007). *Personalmanagement-Management-Basiskompetenz. 2. Auflage*. Zürich: Compendio Bildungsmedien AG.
- Pons Online Wörterbuch. (2016). *Deutsch-Latein Wörterbuch*. <http://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/latein-deutsch/tradere>, Abfragedatum: 28.04.2016.
- Post AG Pressemeldung. (23. 05 2000). *Homepage Post AG. Über uns - Pressearchiv*: https://www.post.at/footer_ueber_uns_presse_pressearchiv_2000_3345.php. Abfragedatum: 13.02.2016.
- PriceWaterhouseCoopers. (2008). *Managing tomorrow's people. Millenials at work-perspectives from a new generation*. https://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/managing_tomorrows_people_millennials_at_work-perspectives_from_a_new_generation.pdf, Abfragedatum: 18.04.2016.
- Ricardo de Souza Freitas, W., Jabbour, C., & Santos, F. (2011). Continuing the evolution: towars sustainable HRM and sustainable organizations. *Business Strategy Series*, 12 (5), S. 226-234.
- Rimser, M. (2014). *Generation Resource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Schipfer, R. K. (11 2005). *Der Wandel der Bevölkerungsstruktur in Österreich. Auswirkungen auf Regionen und Kommunen*. Bundesministerium für Familie und Jugend: <https://www.bmfj.gv.at/suchergebnis.html?num=20&queryString=der+wandel+der+bev%C3%B6lkerung>, Abfragedatum: 11.02.2016.

- Schmidt, C., Möller, J., Schmidt, K., Gerbershagen, M., Wappler, F., Limmroth, V., et al. (2011). Generation Y: Rekrutierung, Entwicklung und Bindung. *Der Anaesthetist, Ausgabe 6*, S. 517-524.
- Scholz, C. (2014). *Generation Z: wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. Weinheim: Wiley-Vch Verlag.
- Shils, E. (1981). *Tradition*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Sparrow, P. (2000). New employee behaviours, work designs and forms of organization: What is in store for the future of Work? *Journal of Managerial Psychology*, 15 (3), S. 202-218.
- Standard Online. (27. 05 2011). *derstandard.at*.
<http://derstandard.at/1304553025166/Anti-Babypille-50-Jahre-Pille-in-Europa>,
 Abfragedatum: 30.03.2016.
- Statistik Austria (a). (11. 06 2015). *Statistik der natürlichen Bevölkerungsbewegung*.
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/geborene/025423.html, Abfragedatum: 28.03.2016.
- Statistik Austria (b). (11. 06 2015). *Statistik des Bevölkerungsstandes*.
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bevoelkerung/bevoelkerungsstruktur/bevoelkerung_nach_alter_geschlecht/023470.html, Abfragedatum: 26.03.2016.
- Stiftung Familienunternehmen. (2007). *Definition Familienunternehmen*.
<http://www.familienunternehmen.de/de/definition-familienunternehmen>,
 Abfragedatum: 27.04.2016.
- Stock-Homburg, R. (2010). *Personalmanagement. 2. Auflage*. Wiesbaden: Gabler Springer Verlag.
- Stock-Homburg, R. (2013). *Handbuch Strategisches Personalmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Trendence Institut GmbH. (2015). *Trendence. Rankings Austria Ticker*:
http://www.trendence.com/fileadmin/trendence/content/Unternehmen/Rankings/trendence_Ticker/Ticker_tGrad_AT_2015_DE.pdf, Abfragedatum: 27.02.2016.

- Twenge, J. M., & Campbell, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology, 23* (8), S. 862-877.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffmann, B. J., & Lace, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values. *Journal of Management, 36* (5), S. 1117-1142.
- Urban, T. (15. 09 2013). *Why Generation Y Yuppies Are Unhappy*. The Huffington Post: http://www.huffingtonpost.com/wait-but-why/generation-y-unhappy_b_3930620.html, Abfragedatum: 08.04.2016.
- Valentine, D., & Powers, T. (2013). Generation Y values and lifestyle segments. *Journal of Consumer Marketing, 30* (7), S. 597-606.
- VanMeter, R., Grisaffe, D., Chonko, L., & Roberts, J. (2013). Generation Y's ethical ideology and its potential workplace implications. *Journal of Business Ethics, 117* (1), S. 93-109.
- Viswanathan, V., & Jain, V. (2013). A dual-system approach to understanding "generation Y" decision making. *Journal of Consumer Marketing, 30* (6), S. 484-492.
- Weber, M. (1922). *Grundriß der Sozialökonomie. III. Abteilung. Wirtschaft und Gesellschaft*. Unilibrary ebooks: <http://www.unilibrary.com/ebooks/Weber,%20Max%20-%20Wirtschaft%20und%20Gesellschaft.pdf>, Abfragedatum: 02.05.2016.
- Weibler, J. (2012). *Personalführung*. München: Verlag Franz Vahlen.
- WHO. (05. 09 2005). *Chernobyl: the true scale of the accident*. <http://www.who.int/mediacentre/news/releases/2005/pr38/en/>, Abfragedatum: 31.03.2016.
- Witt, H. (02 2001). *Forschungsstrategien bei quantitativer und qualitativer Sozialforschung*. Forum: Qualitative Sozialforschung, 2(1;8): <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/969/2114>, Abfragedatum: 09.05.2016.
- Witzel, A. (01 2000). *The Problem-centered Interview*. Forum qualitative Sozialforschung, 1 (1): <http://www.qualitative->

research.net/index.php/fqs/article/viewArticle/1132/2519,
15.05. 2016

Abfragedatum:

Yu, H.-C., & Miller, P. (2005). Leadership style: The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural contexts. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (1), S. 35-50.

10. ANHANG

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|---|-------|-----------|-----|--|---|--|
| KYI: Wichtige traditionelle Werte für Generation Y | | | | | | |
| C | 33 | 1303 | 1 | Für mich persönlich ist es schon wichtig, dass sie lange besteht und dadurch Sicherheit gibt. | Durch das lange Bestehen des Unternehmens wird Sicherheit vermittelt | Sicherheit |
| L | 147 | 5866 | 2 | Sicherheit ist ein sehr großes Thema. | Sicherheit aufgrund des Unternehmensbestandes und als Notwendigkeit des Tätigkeitsbereichs. | |
| C | 33 | 1308-1309 | 3 | Was noch für mich wichtig war oder was immer wieder gezeigt wird ist, dass wir immer wieder auf unsere Werte in der Erste Bank zurückgreifen. | Auf die traditionellen Werte wird kontinuierlich zurückgegriffen. | Beständigkeit der traditionellen Werte |
| L | 157 | 6240 | 4 | [...] der Grundgedanke der ÖBB war immer Eisenbahn, Innovation. | Innovationsgedanke war immer da und wird auch erlebt. | |
| C | 33 | 1310-1311 | 5 | Also die Werte versuchen wir auch auf moderne Art und Weise zu kommunizieren [...] | Innovationen werden modern kommuniziert. | Moderne Kommunikation der traditionellen Werte |
| C | 33 | 1313-1315 | 6 | [...] wenn die Mitarbeiter dann auch so eingestellt sind, dass das Alte auch gut war, dann ist das auch was Gutes. | Traditionelle Werte werden modern kommuniziert. | |
| C | 33 | 1313-1315 | 6 | Auf den Berufsalltag, wenn ich sage, die Freundlichkeit, Zuverlässigkeit etc. habe ich als Wert wahrgenommen, das wirkt sich schon positiv auf den Berufsalltag aus. | Es ist positiv, wenn Mitarbeiter die traditionellen Werte verinnerlicht haben. | |
| F | 81 | 3257-3258 | 7 | Also dahingehend auch, solange solche Werte für mich ehrlich gesagt etc. haben ich als Wert wahrgenommen, das wirkt sich schon positiv auf den Berufsalltag aus. | Das Leben der traditionellen Werte wirkt sich positiv auf den Berufsalltag aus. | Tradition als Basis der Zusammenarbeit |
| F | 82 | 3274-3275 | 8 | Auch bisschen Basics sind im Umgang. | Tradition ist Basis des betrieblichen Miteinanders. | |
| K | 128 | 5107-5108 | 9 | Die Älteren übermitteln das den Jüngeren und es wird immer weiter getragen. Ich finde es fantastisch. | Die Werte werden den Jüngeren von den Älteren vermittelt und das ist wichtig. | Persönliche Identifikation mit der Geschichte des Unternehmens |
| C | 34 | 1342-1343 | 10 | Ich finde es wichtig, die Geschichte eines Unternehmens zu kennen, weil dann kann ich mich auch damit identifizieren [...] | Die Kenntnis der Unternehmensgeschichte trägt zur persönlichen Identifikation bei. | |
| C | 41f | 1664-1665 | 11 | Auch diesen gemeinschaftlichen Gedanken, den wir von Anfang an hatten, diesen gemeinnützigen Gedanken. | Der Grundgedanke war im Sinne des Gemeinwohls. | Ausrichtung des Unternehmens auf das Gemeinwohl |
| F | 76 | 3075-3076 | 12 | [...] Verlässlichkeit kann man glaube ich auch als traditionellen Wert bezeichnen. | Verlässlichkeit | |
| F | 77 | 3102-3103 | 13 | Also so erlebe ich das mit der Tradition mit Zuverlässigkeit, | Termine werden eingehalten. | Verlässlichkeit |
| F | 77 | 3103-3104 | 14 | [...] diese Handschlag-Qualität finde ich ist schon da. | Handschlagqualität ist da. | |
| J | 113 | 4514 | 15 | Die Pünktlichkeit ist sehr wichtig, dass man immer alles rechtzeitig einhält. | Pünktlichkeit ist wichtig. | |
| L | 147 | 5870-5871 | 16 | [...] auch Pünktlichkeit viel zentraler geworden. | Pünktlichkeit ist wichtig. | |
| F | 76 | 3072 | 17 | [...] die Freundlichkeit ist ein traditioneller Wert. | Freundlichkeit | |
| F | 76 | 3074 | 18 | [...] dass man zu grüßen hat – das ist generell Höflichkeit und Respekt. | Höflichkeit und Respekt als Prinzipien des betrieblichen Umgangs. | |
| G | 91 | 3628-3630 | 19 | In der Lehrzeit waren natürlich die ganzen Ausflüge. Da waren von dem 1. bis zur 4. Lehrjahr alle dabei und das war für mich eine Tradition. | Gemeinsame Unternehmungen zur Stärkung der Zusammengehörigkeit | |
| G | 91 | 3640-3641 | 20 | Weil Gemeinschaft ist wichtig. | Gemeinschaft ist wichtig. | |
| J | 113 | 4517-4519 | 21 | Ganz ganz wichtig, das Wichtigste, ist die persönliche Ebene. Dass man die Leute anspricht, guten Morgen sagt, Mahizeit sagt, gemeinsam etwas unternimmt. | Die persönliche Ebene ist besonders wichtig. | Familiäres Betriebsklima, Gemeinschaftssinn |
| J | 113 | 4540-4541 | 22 | Was auch noch sehr wichtig ist in diesem Zusammenhang sind Beziehungen und Kontakte. Es ist sehr wichtig, wenn man jemanden kennt [...] | Innerbetriebliche Kontakte sind wichtig für den Arbeitsalltag. | |
| J | 114 | 4578-4579 | 23 | Zeit schenken. Zuerst persönliche Ebene und dann erst auf das Arbeitsverhältnis runter gehen. | Bevor man etwas Geschätzliches bespricht, sollte small talk geführt werden. | |
| K | 126 | 5043-5044 | 24 | Also was ich beobachtet habe in den letzten Jahren ist dieses Gemeinsame „Wir sind ÖBB“. | Gemeinschaftssinn wird erlebt. | |
| K | 126 | 5046-5047 | 25 | Das hat mich gleich am Anfang so richtig geprägt, ich nehm dich mit. | Kollegialität ist prägend. | |
| K | 128 | 5115-5116 | 26 | Diese Verhaltensweisen, wie man mit der Kollegin umgeht. Das ist sehr nett und du siehst auch diese Fürsorge und dieses Willkommen sein. | Die traditionellen Werte prägen einen familiären Umgang zwischen Kollegen. | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|------|-------|-----------|-----|---|--|--|
| L | 148 | 5913-5914 | 27 | Jeder muss seine Arbeit leisten – jeder will seine Arbeit leisten – jeder will eine gute Arbeit machen. | Es wird erlebt, dass jeder gemeinsam mit den anderen eine gute Arbeit leisten will. | |
| G | 92 | 3676-3680 | 28 | Männerberuf | Der Beruf ist eine Männerdomäne, die durchbrochen wurde. | Gleichberechtigung |
| J | 113 | 4526-4527 | 29 | [...] auch wichtig ist das Bürokratische. Das ist teilweise auch ein negativer Punkt. | Die Bürokratie wird teilweise als negativ empfunden. | |
| J | 113 | 4527-4528 | 30 | Man muss auf sehr vieles aufpassen, wie man was macht, die Prozesse befolgen und dadurch dauert alles seine Zeit. | Hierarchie bedingt schleppende Betriebsabläufe. | |
| J | 114 | 4584 | 31 | Die Bürokratie sehe ich als tägliche Hürde. | Bürokratie als tägliche Hürde. | |
| J | 118 | 4739-4740 | 32 | Wenn man etwas umsetzen möchte und machen möchte und dann die Mühen doch sehr langsam mahlen. | Hierarchie behindert Kreativität und Innovation. | tägliche Hürde Hierarchie |
| K | 128 | 5119-5126 | 33 | [...] aus der Tradition, dieses hierarchische [...] Das ist dann schon schwierig, wenn man etwas verändern möchte. | Durch die Hierarchie werden Veränderungen erschwert. | |
| K | 136 | 5452-5453 | 34 | Weil es einfach so funktioniert, wie es bisher funktioniert hat und warum soll man sich die Mühe machen, etwas anders zu machen? | Änderungen werden nicht als notwendig empfunden, da es bisher immer funktioniert hat. | |
| L | 155 | 6177-6180 | 35 | [...] allerdings ist das Problem, in einer Hierarchie die gewachsen ist [...] nicht zwingend immer die beste Lösung zum Zug kommt. | Hierarchie kann optimale Lösungen behindern. | |
| L | 153 | 6093-6094 | 36 | Genau, Siedlerdenken – Kirchturmdenken, das muss bei uns bleiben und bleibt bei uns, genau – das war immer bei uns und wird immer bei uns bleiben. | Hierarchie führt zu Abteilungsegoismus und Abschottungen. | |
| L | 148 | 8903-5905 | 37 | wenn das ein Bereich ist wo man sehr manuell arbeitet, ist eine Hierarchie sehr stark ausgeprägt – auch ganz klar – aufgrund auf Gefahrensituationen | Hierarchie ist besonders in Bereichen mit Sicherheitsaspekten von Vorteil. | positive Hierarchie bei Sicherheitsaspekten |
| K | 126 | 5041 | 38 | Es ist wirklich die Liebe zum Produkt, die wir haben. Das ist der größte Wert | Der größte Wert ist die Liebe zum Produkt. | Liebe zum Produkt |
| L | 147 | 5871 | 39 | Ich glaube, in meinem Bereich ist auch das Thema Umwelt wichtig. | Umwelt ist wichtig. | Umweltbewusstsein |
| | | | | | | KY2: Charakteristika der Generation Y |
| C | 34 | 1366-1368 | 40 | Ich habe schon Respekt, vor allem auch vor Führungskräften, von denen ich etwas lernen kann, aber nicht nur, weil er per se Führungskraft ist. Sondern das hab ich auch vor Kollegen und Kolleginnen. | Respekt basiert nicht auf der hierarchischen Stellung, sondern auf fachlicher Kompetenz. | Fachliche Kompetenz überwiegt Hierarchie |
| L | 153 | 6106-6107 | 41 | [...] also man respektiert die Person und seine Tätigkeit [...] | Respekt vor Person und Tätigkeit, nicht Position. | |
| C | 35 | 1381-1382 | 42 | Ich traue mich vor einem Manager oder meiner Führungskraft auch einmal was zu sagen. | Es besteht der Mut zum Widerspruch von Autoritätspersonen. | Mut zur Meinungsäußerung |
| K | 127 | 5070-5071 | 43 | Ich zeige gerne Sachen auf. Das heißt, wenn ich mit etwas nicht einverstanden bin, weil es so funktioniert seit Jahren, frage ich „Wieso können wir das nicht anders machen?“. | Es besteht der Mut zum Widerspruch von Arbeitsanweisungen. | |
| L | 153 | 6107-6108 | 44 | Ich sage es dann einfach. | Generation Y traut sich etwas zu sagen. | |
| C | 38 | 1523-1524 | 45 | Man ist erwachsen, man ist Verantwortungsbewusst, man weiß, was man arbeiten muss und was sich gehört. | Man weiß, wie man sich zu verhalten hat. | Selbstvertrauen |
| K | 134 | 5574-5375 | 46 | Ich bin der Meinung, also man kann alles lernen. | Man kann alles Lernen. | |
| L | 149 | 5954-5955 | 47 | Ich bin ein mündiger Erwachsener, ich weiß wann ich etwas machen muss. | Man kann von jedem etwas lernen. | |
| C | 42 | 1673-1674 | 48 | Und jeder und wir alle, wir können alle von dem Anderen lernen. | Man kann von jedem etwas lernen. | Lernwille, gegenseitiger Wissenstransfer |
| G | 93 | 3713-3715 | 49 | Ich hole mir gerne Meinungen von der Werkstatt [...]. Die Meinungen sind mir ganz wichtig. | Meinungen und Wissen von erfahrenen Kollegen werden geschätzt. | |
| K | 145 | 5807 | 50 | Ich lerne von jedem etwas. | Man kann von jedem etwas lernen. | |
| L | 152 | 6077-6078 | 51 | [...] mehr wie auf der Uni. | Lernen von erfahrenen Kollegen ist wichtig. | |
| C | 43 | 1706-1707 | 52 | Ich frag auch manchmal noch die Mama: Wie ist das? Wie würdest du das sehen? | Bei Entscheidungen wird der Rat der Familie gesucht. | Familie als Entscheidungsunterstützer |
| C | 43 | 1719-1720 | 53 | Aber auch diese Challenge, das Neue und keine Angst etwas auszuprobieren, ist auch wichtig. | Herausforderungen sind wichtig. | |
| F | 82 | 3288-3289 | 54 | Wenn man immer nur jeden Tag die gleichen Sachen macht, glaube ich nicht, dass das erfüllend ist. | Erfüllung durch abwechslungsreiche Tätigkeit | Herausfordernde, erfüllende und abwechslungsreiche Tätigkeit |
| F | 90 | 3600-3602 | 55 | Für mich ist es wichtiger, dass das Aufgabengebiet attraktiv bleibt, als dass ich sage, ich möchte unbedingt einmal eine Menge Mitarbeiter unter mir haben. | Attraktives Aufgabengebiet ist wichtiger als hierarchischer Aufstieg. | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|------|-------|-----------|-----|---|--|--|
| L | 150 | 5976-5977 | 56 | Das wichtigste ist glaube ich dass ich mich in meiner Arbeit wiederfinde. Aber es ist klar, es verändert sich alles, die ganzen Außenwirkungen, die Tools, oder wie kann man es jetzt anders machen. Das ist schon etwas, was mich reizt, diese Veränderung. | Arbeit muss erfüllend sein. | |
| C | 43 | 1726-1728 | 57 | [...] teilweise muss man sich etwas einfallen lassen, wie geht das besser. | Veränderung wird positiv bewertet. | Optimierungsdrang |
| G | 94 | 3737-3738 | 58 | Prozesse oder Innovationen im Endeffekt vorantreiben. Oder wenn etwas nicht so läuft, wie ich es mir denke, wie es gut gehen könnte oder besser gehen könnte. | Drang zur Optimierung. | |
| K | 136 | 5455-5458 | 59 | Gerade das Netzwerken und ich glaube, das wird noch mehr werden, ist ich glaub, eine soziale Intelligenz ist das Wichtigste. [...] um dieses Netzwerken und sich einzusetzen, an der richtigen Stelle, am richtigen Ort sein. | Ideen und Optimierungen werden aktiv eingebracht. | Networking |
| K | 134f | 5380-5382 | 61 | Auch Leute von wo anders kennen zu lernen. | Generation Y will vernetzt sein. | |
| C | 44 | 1774 | 62 | Also ich glaub, da bin ich schon so unternehmen- und personenbezogen loyal, jetzt nicht projektbezogen. | Globale Orientierung | Globale Orientierung |
| C | 45 | 1810-1811 | 63 | Loyalität in erster Linie den Leuten gegenüber mit denen ich zusammenarbeite und vielleicht dann eher erst dann das Unternehmen. | Loyalität gegenüber Unternehmen und Personen | |
| J | 119 | 4759-4760 | 64 | Nicht nur an ihn oder die Abteilung, sondern an die ÖBB. | Loyalität ist eher personenbezogen. | Loyalität gegenüber Unternehmen, Personen stärker als zu Projekten |
| K | 135 | 5403-5405 | 65 | Gegenüber vom Unternehmen kann man sicher einmal ausschließen | Loyalität gegenüber dem Unternehmen und Personen. | |
| L | 151 | 6015-6020 | 66 | [...] loyal gegenüber vom Team [...] natürlich auch das Projekt. | Loyalität ist personen- und projektgebunden. | |
| C | 50 | 2011-2012 | 67 | Für mich müsste es etwas ganz anderes sein, eine andere Branche sein und dieser Job muss spannend sein. | Anderer Karrierepfad mit einer herausfordernden Tätigkeit wäre ein Grund für einen Arbeitgeberwechsel. | |
| J | 116 | 4655-4653 | 68 | Weiterentwickeln kann natürlich auch breitfächerig gesehen werden. | Weiterentwicklung wird als breitfächerig gesehen. | Mehrere Karrierepfade |
| K | 130 | 5186-5187 | 69 | Man kann auch links und rechts gehen, nicht nur Slegen rauf. | Karriere bedeutet nicht nur hierarchischer Aufstieg, sondern auch mehrere Karrierepfade | |
| L | 167 | 6621-6623 | 70 | Da brauche ich jetzt gar nicht in einer Führungsposition sein, das ist mir egal eigentlich sondern ich möchte einfach nur fachlich in einer sehr guten Position sein. | Karriere kann man nicht nur mit dem hierarchischen Aufstieg machen, sondern auch durch Expertentum. | |
| C | 51 | 2038 | 71 | Ich wäre schon gern einmal Managerin [...] | Klassischer hierarchischer Karriereaufstieg | hierarchische Karriereleiter |
| J | 116 | 4650-4651 | 72 | Karriere ist für mich schon, dass man zB eine Ausbildung macht wie Uni, einsteigt und sich dann hocharbeitet | Karriere wird als klassischer, hierarchischer Aufstieg verstanden. | |
| C | 51 | 2040-2042 | 73 | Also irgendwann möchte ich schon erreicht haben, an diesem Punkt, da bleib ich jetzt bis zur Pension und das gefällt mir, da kann ich mich jetzt noch einmal richtig hinein steigern und das mach ich jetzt. | Längstfristiges Karriereziel ist einen Job zu finden, in dem man sich entfalten kann. | Selbstverwirklichung |
| G | 97 | 3850-3851 | 74 | Dass ich mein Leben leben kann, wie ich will, ohne dass ich über irgendetwas nachdenken muss. | Freigeist und Leichtigkeit sind bezeichnend. | |
| F | 81 | 3258-3259 | 75 | Generell bin ich eher harmoniebedürftig. | Zugehörigkeit und wenig Konflikte werden geschätzt. | Zugehörigkeitsbedürfnis |
| F | 89 | 3582-3583 | 76 | Generell hab ich mir einfach nur das Ziel gesetzt, dass ich mich in dem Bereich immer weiterbilden kann. | kontinuierliche Weiterbildung. | kontinuierliche Weiterbildung |
| K | 143 | 5703 | 77 | Auch selber lernen, was da ist. | Generation Y lernt auch selbstständig, wenn die Informationen vorhanden sind. | |
| L | 165 | 6569 | 78 | Bildung ist für mich sehr wichtig | Weiterbildung ist wichtig. | |
| F | 89f | 3585-3587 | 79 | [...] Unternehmen da einmal an eine Grenze stößt, dann muss man halt schauen, dass man das anderweitig kompensiert, mit anderen Aufgaben die man hat. Oder dass man sich halt wirklich in einem anderen Unternehmen weiterentwickelt. | Schnellerer Arbeitgeberwechsel bei Nicht-Erfüllung der Ansprüche. | schnellerer Arbeitgeberwechsel |
| K | 135 | 5396-5399 | 80 | wenn das nicht dieses Jahr gekommen wäre, hätte ich schon nach einem Wechsel gesucht. Ich hab keinen Sinn mehr gelunden und ich habe meinen Chef in manchen Sachen nicht verstanden. Und dann hätte ich mir definitiv was Neues gesucht. | Arbeitgeberwechsel wird von Generation Y bei Nichterfüllung der Rahmenbedingungen schneller in Betracht gezogen. | |
| L | 161 | 6422-6423 | 81 | [...] bin auch jetzt der Meinung, wenn es nicht mehr passt, wechsel ich. | Der Wechsel wird von Generation Y schneller in Betracht gezogen. | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|---|-------|-----------|-----|--|--|--|
| G | 93 | 3709-3710 | 82 | [...] wenn natürlich etwas passiert, fehlermäßig, dann geht man runter und macht es nicht per Telefon, sondern Auge in Auge. Weil in 2 Minuten Gespräch bekommst du 10 Sachen, die du per email nicht zusammenbekommst. | Bei Problemen sucht man den persönlichen Kontakt. persönliches Gespräch wird mehr geschätzt, als email. | Bevorzugung von persönlichen Kontakt |
| K | 143 | 5722-5723 | 83 | Etwas, was mir natürlich sehr viel Spaß macht, das finde ich sehr wichtig in einem Beruf. | Beruf muss auch Spaß machen | Spaßfaktor Beruf |
| J | 97 | 3851-3852 | 84 | Wenn ich nicht gerne arbeiten gehe, ist mir das Gehalt auch egal. | Spaßfaktor Arbeit wichtiger als Gehalt | |
| G | 97 | 3856-3857 | 86 | Es wird immer alles teurer, aber es ist nicht das Wichtigste für mich. | Gehalt ist nicht primär. | |
| F | 86 | 3440 | 87 | andere Rahmenbedingungen, monetäre etc. nicht so wichtig | Gehalt hat eine untergeordnete Bedeutung. | |
| J | 125 | 4988-4989 | 88 | Wenn ich nicht gerne arbeiten gehe, ist mir das Gehalt auch egal. | Spaßfaktor Arbeit wichtiger als Gehalt | Abnehmende Bedeutung des Gehaltes |
| K | 145 | 5789 | 89 | Gehalt ist mir nicht so wichtig. Wichtig, aber nicht so wichtig. | Untergeordnete Bedeutung von Gehalt | |
| L | 150 | 5974-5975 | 90 | Kapital ist nicht zwingend, für mich ist es zwar wichtig, weil das ist das Positive daran, natürlich dass ich am Ende des Monats ein Geld bekomme. | Untergeordnete Bedeutung von Gehalt | |
| G | 97 | 3867 | 91 | Umwelt ist natürlich wichtig | Umwelt ist wichtig. | Nachhaltigkeitsdenken |
| L | 155 | 6191 | 92 | [...] das gehört auch gestärkt, der Umweltschutz wird immer mehr. | Umweltschutz ist wichtig. | |
| J | 116 | 4656-4657 | 93 | [...] ich weiß noch nicht, wo mein Weg hingeht. | keine langfristige Perspektive | kurzfristige Perspektive |
| K | 130 | 5178-5179 | 94 | Entweder ich hab dann einen anderen Weg oder ich wechsele, oder ich mach etwas anderes... | Keine langfristige Planung. | |
| J | 123 | 4914-4915 | 95 | Überstunden [...] Deshalb ist mir die Freizeit in diesem Bezug eigentlich lieber. | Freizeit wird Auszahlung von Überstunden präferiert. | Freizeitorientierung |
| K | 131 | 5221-5222 | 96 | Ich bin auch ein Typ, der nie eine Überstundenbezahlung nehmen würde. | Freizeit ist wichtiger als Geld. | |
| K | 127 | 5065-5066 | 97 | Ich hinterfrage die Sachen. | Sachen werden hinterfragt. | Hinterfragen von Sachen |
| K | 130 | 5177 | 98 | [...] dann möchte ich nicht 10 Jahre warten. | Generation Y ist nicht bereit lange auf Erfolg zu warten. | Keine Bereitschaft zu Warten |
| K | 131 | 5239-5240 | 99 | Dieses Gefühl-wow, ich habe heute was gemacht und ich habe etwas erreicht. Das ist mir enorm wichtig. | Eine sinnvolle Arbeit ist enorm wichtig. | Sinnvolle Arbeit |
| L | 150 | 5977-5978 | 100 | Ich denke, dass was ich jetzt mache, hat einen Sinn. | Sinnvolle Arbeit wird als wichtig empfunden. | |
| K | 135 | 5388 | 101 | Aber wir sind ja auch die Generation Y, internet hat eh alles und wir forschen da. | Für Generation Y ist der Umgang mit dem Internet selbstverständlich. | Technikaffinität |
| K | 138 | 5526-5527 | 102 | Nicht weil ich die Hierarchie nicht akzeptiere, sondern weil sie schlecht ist. | Hierarchie wird als schlecht gesehen, aber trotzdem akzeptiert. | Hierarchie ist schlecht |
| K | 140 | 5588-5587 | 103 | Aber für die anderen Kollegen, es ist fast unmöglich zu diesem Akademioprogramm zu kommen. [...] ich hatte das Glück | Es wird an andere Kollegen auch gedacht. | sozialer Gedanke |
| L | 166 | 6606-6609 | 104 | Die Lehre zum Teil, aber trotzdem in der Wirtschaft zu sein [...] ich glaube ich kann sehr viele Sachen weitergeben. | Das langfristige Ziel ist vom sozialen Gedanken und einem dualen Karrierepfad geprägt. | |
| KY3: Arbeitsansprüche der Generation Y | | | | | | |
| C | 33 | 1324-1327 | 105 | Alleine [...] diese finanzielle Bildung, wo wir auch in die Schulen gehen und Workshops abhalten, damit man quasi Kindern schon sagt oder beibringt, was Geld ist. | Dienste für die Allgemeinheit sind wichtig. | Ethisches, nachhaltiges Unternehmen |
| K | 146 | 5844 | 106 | Es ist wichtig, sie müssen es vermitteln. Es muss ein ethisches Unternehmen sein. | Generation Y will eine ethisch handelndes Unternehmen. | |
| K | 147 | 5851-5853 | 107 | Die ÖBB ist auch ein umweltfreundliches Unternehmen. Das ist auch ein Punkt, der mich anzieht an der ÖBB. | Generation Y legt wert auf Umweltbelange. | |
| C | 34 | 1370-1375 | 108 | [...] mit dem Thema Campus, sind diese ganzen Hierarchiegrenzen einfach weg. [...] Das macht den Manager auch nicht mehr so unnahbar und das find ich einfach gut. | Eine Abflachung der Hierarchieebenen führt dazu, dass Führungskräfte nahbarer werden. | flachere Hierarchien |
| C | 35 | 1379-1381 | 109 | Die Manager sitzen jetzt wirklich im gemeinsamen Bereich, sie haben kein eigenes Büro mehr. Man wird wirklich ständig gesehen und es ist eine offene Kommunikation. | Führungskräfte im Arbeitsbereich der Mitarbeiter führen zu einer intensiveren und offeneren Kommunikation. | |
| C | 36 | 1438 | 110 | Auch diese offene Kommunikation, dass man ehrlich und offen reden kann. | Offene und ehrliche Kommunikation | |
| C | 36 | 1442-1443 | 111 | Ich tu mir leichter per Du zu sprechen und zu reden und etwas zu diskutieren und abzuwickeln. Das ist mir auch wichtig. | Ein persönlicher Umgangston vereinfacht die Kommunikation. | |
| F | 87 | 3501 | 112 | Auch das Aufzeigen von den Aufgaben und Zielen ist wichtig. | Klare Kommunikation der Aufgaben und Ziele ist wichtig. | Intensive, klare, offene, ehrliche, individuelle und persönliche Kommunikation |
| F | 89 | 3554-3555 | 113 | Ehrlich und offen reden zu können, ist schon wichtig. | Ehrliche und offene Kommunikation ist wichtig. | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|------|-------|-----------|-----|---|---|---|
| F | 78 | 3129-3130 | 114 | Da wir ein internes Portal haben, den ganzen Aushang überall, Infomails, Newsletter – wird schon sehr gut informiert. [...] in einem großen Unternehmen ist dies schon sehr wichtig. | Interne Kommunikation ist wichtig. | |
| J | 115 | 4619-4620 | 115 | Wenn man einfach offen und ehrlich über Sachen reden kann, ohne Angst zu haben, dass das falsch verstanden wird. | Offene und ehrliche Kommunikation ist wichtig. | |
| K | 142 | 5688-5689 | 116 | Die Frage ist nur die Kommunikation, wie es auch weiter gegeben wird. | Die richtige Kommunikation ist wichtig. | |
| C | 36 | 1422-1423 | 117 | Die Erste Bank hat sich mit dem Campusprojekt und mit diesem Konzept wirklich was getraut. | Der Mut zu Veränderungen wird geschätzt. | Innovatives, veränderungswilliges Unternehmen |
| L | 157 | 6246-6247 | 118 | Innovation, Pioniergeist, Weiterkommen [...] ist von absoluter Bedeutung. | Innovation, Pioniergeist, Weiterkommen ist wichtig. | |
| C | 36 | 1433-1435 | 119 | Mir persönlich wichtig ist, dass die Weiterentwicklung des Mitarbeiters selbst unterstützt wird, dass da Rahmenbedingungen geschaffen werden dafür, dass ich dann auch sagen kann, ich kann und darf mich verändern. | Es werden Möglichkeiten zur Weiterentwicklung des Mitarbeiters vom Unternehmen geboten und unterstützt. | |
| C | 38 | 1531-1532 | 120 | Wir wollen Erfahrungen sammeln, wir wollen uns weiterbilden und das muss das Unternehmen, finde ich, auch hergeben [...] | Das Unternehmen soll die persönliche Entwicklung des Mitarbeiters unterstützen. | |
| F | 83 | 3317-3318 | 121 | Möglichkeiten hat oder gefördert wird. | Es soll Möglichkeiten der Weiterbildung geben und das Unternehmen sollte es fördern. | |
| F | 83 | 3317-3318 | 122 | [...] wenn man sich weiterbilden möchte, dass man da generell Möglichkeiten hat oder gefördert wird. | Es soll Möglichkeiten der Weiterbildung geben und das Unternehmen sollte es fördern. | |
| F | 84 | 3376-3379 | 123 | Da wäre es grundsätzlich wichtig, dass auch vom Unternehmen immer wieder der Input kommt – bildet euch doch weiter, weil Wissen ja auch ein bisschen das Kapital vom Unternehmen ist. | Aktive Förderung der Weiterentwicklung der Mitarbeiter | interne und externe Weiterbildungs- und -entwicklungsmöglichkeiten und aktive Unterstützung |
| J | 116 | 4636-4637 | 124 | Weiters sind Weiterbildungsmöglichkeiten ein sehr wichtiger Punkt. | Weiterbildungsmöglichkeiten sind sehr wichtig. | |
| J | 116 | 4642-4643 | 125 | [...] dass man dann vielleicht auch einen Karriereplan aufzeigt bekommt. | Karriereplanung ist wichtig. | |
| J | 116 | 4659-4660 | 126 | Sondern einfach, dass man einfach Wechseln kann in eine andere Abteilung oder Schulungen machen kann. | Wechsel zwischen Abteilungen und Weiterbildungsmöglichkeiten sind wichtig. | |
| K | 130 | 5176-5177 | 127 | Ich möchte Möglichkeiten im Aufstieg, in der Karriere. | Karierechancen sind wichtig. | |
| K | 130 | 5202-5203 | 128 | Kurse, wo mich die Firma unterstützt [...] aber etwas, was mich weiter bringt in der Arbeit und der Firma auch. | Unterstützung bei berufsspezifischer Weiterbildung ist wichtig. | |
| L | 165 | 6556-6558 | 129 | Zentral ist, dass dein Vorgesetzter sich überlegt, was sind deine Kompetenzen bzw. deine Möglichkeiten im Unternehmen. | Eine aktive Karriereplanung ist gewünscht. | |
| C | 36 | 1453-1454 | 130 | Mir ist schon wichtig, das familiäre Gefühl zu haben. | Familiäres Betriebsklima | |
| F | 82 | 3280-3285 | 131 | [...] wenn die Gemeinschaft nicht mehr so wäre [...] ist das Aufgabengebiet, das man hat, wirklich so spannend, dass man über das andere hinweg sehen kann? Aber meiner Meinung nach wird das nicht lange funktionieren. Man macht es vielleicht noch eine Zeit, bis man etwas Neues gefunden hat, aber auf Dauer glaub ich nicht, dass das funktioniert. | Ein gutes Betriebsklima ist das Wichtigste. | Familiäres, gutes Betriebsklima |
| G | 91 | 3647-3648 | 132 | Ja, die Arbeit ist natürlich auch wichtig, aber es muss mit den Kollegen auch passen. Gutes Betriebsklima. | Ein erfüllende Arbeit und ein gutes Betriebsklima sind wichtig. | |
| J | 115 | 4613-4614 | 133 | Dann auch einer der wichtigsten Punkte ist für mich das Arbeitsklima oder die Atmosphäre | gutes Betriebsklima ist besonders wichtig. | |
| L | 151 | 6032-6033 | 134 | die Betriebsatmosphäre [...] das ist absolut wichtig. | Wichtig ist das Betriebsklima. | |
| K | 138 | 5507 | 135 | Team ist sehr wichtig | Das Team wird als sehr wichtig empfunden. | |
| L | 164 | 6518 | 136 | Das Team ist sehr wichtig. | Ein gutes Team ist wichtig. | |
| C | 36f | 1459-1461 | 137 | [...] wenn man nicht durchgehend am Platz sitzt, dass es nicht gleich heißt, dass ich nicht arbeite. | Ständige Arbeitsplatzpräsenz ist nicht mehr zeitgemäß. | |
| F | 79 | 3184 | 138 | Flexible Arbeitszeiten [...] | Flexible Arbeitszeiten | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|------|-------|-----------|-----|--|--|--|
| J | 117 | 4676 | 139 | Ein weiterer Punkt ist Flexibilität. | Flexibilität | Flexible Arbeitszeit und -ort |
| K | 129 | 5155 | 140 | Ich möchte flexible Arbeitszeiten haben. | flexible Arbeitszeiten | |
| K | 129 | 5155-5156 | 141 | Ich möchte die Möglichkeit haben, dass ich ein Home Office habe [...] aber mich würde es persönlich nicht stören, an einem Samstag mich hinzusetzen und die Leistung zu bringen. | flexibler Arbeitsort | |
| L | 149 | 5952-5953 | 142 | Ich will, dass die Leistung zählt, dass die Arbeit erledigt ist. [...] Eben mit den Stunden absitzen, das soll es nicht sein. | Generatorm Y ist flexibel | |
| C | 37 | 1464-1466 | 143 | Es gibt natürlich sämtliche zähe Arbeitsvereinbarungen, wo Stunden aufgeschrieben werden, es ist wohl jedem zu doof, wenn jede ¼ Stunde aufgeschrieben werden würde. | Die Leistung soll als Gütekriterium herangezogen werden, nicht die Arbeitsstunden. | Leistungsorientierung |
| F | 80 | 3220-3222 | 144 | Mir sind auch diese Sozialleistungen wichtig, die ein Unternehmen hergibt. | Weg von Stundenerfassung, hin zur Leistungsorientierung. | |
| C | 37 | 1473 | 145 | Und außerdem hab ich noch Sozialleistungen, ist auch wichtig. | Sozialleistungen | Sozialleistungen |
| J | 117 | 4678-4679 | 146 | Ich glaub, dass das auch für uns extrem wichtig ist... Familie mit Beruf auch kombinieren zu können. | Sozialleistungen sind wichtig. | |
| C | 53 | 2090-2091 | 147 | [...] geht auch in Richtung work-life-balance. | Die Verbindung von Familie und Beruf wird als extrem wichtig gesehen. | Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Familie |
| F | 80 | 3224 | 148 | Ich möchte eine Work-Life-Balance haben. | Work-Life-Balance ist wichtig. | |
| K | 130 | 5210 | 149 | Dass ich mir das selbst einteilen kann. | Work-Life-Balance ist wichtig. | |
| C | 38 | 1504 | 150 | Das ist mir das selbst einteilen kann. | Selbstorganisation der Arbeit. | |
| F | 85 | 3404 | 151 | Ich fühle mich sehr motiviert, wenn ich selbstständig arbeiten kann. | Selbstständiges Arbeiten ist wichtig. | autonomes Arbeiten |
| G | 96 | 3831 | 152 | Wenn ich mir es wünschen würde, würde ich sagen, es gibt jemanden, der mich unterstützt wenn ich etwas brauche, mir aber meine Lösungskompetenz lässt. | Selbstständiges Arbeiten ist wichtig. | |
| L | 149 | 5932-5935 | 153 | Dem Mitarbeiter ruhig ein bisschen Verantwortung und Vertrauen geben. | Eigenständiges Arbeiten und Möglichkeit Unterstützung zu erhalten sind wichtig. | |
| C | 38 | 1522 | 154 | Dass man generell eine gewisse Verantwortung aufgetragen bekommt. | Dem Mitarbeiter Verantwortung übertragen und auf seine Fähigkeiten vertrauen. | Übertragung von Verantwortung |
| F | 85 | 3402-3403 | 155 | Wir haben ein Softphone, wo man mit Headset telefonieren kann oder eben Videotelefonie über Lync, das ist auch wichtig. Das muss es dann halt schon hergeben. Oder z.B. Chats, eine Chatnachricht [...] | Übertragung von Verantwortung ist wichtig. | |
| C | 40 | 1579-1583 | 156 | Gerade unsere Generation ist eben mit Diversity, verschiedene Kulturen haben, konfrontiert. Akzeptanz, wir wollen das. | Die Arbeitsmittel im Unternehmen sollten up-to-date sein. | technisch up-to-date |
| C | 42 | 1668-1669 | 157 | Eine der wichtigsten Punkte ist für mich Gleichbehandlung oder Fairness. | Das Unternehmen soll Diversity gegenüber akzeptant sein. | |
| J | 115 | 4606-4607 | 158 | Aber zu sagen 1000 Stempeln und 10.000 Stempeln nicht, find ich nicht individuell auf eine Person eingehen. | Gleichbehandlung ist besonders wichtig. | Gleichbehandlung |
| K | 136 | 5425-5426 | 159 | Was klar ist, wo wollen wir hin, was ist unsere Strategie - diese Gleichbehandlung und ich glaube in einem gewissen Bereich muss man stolz über meinen Arbeitgeber reden. | Regeln sollen für alle gelten. | |
| L | 160 | 6365-6366 | 160 | [...] dass das Image vom Unternehmen gut ist. | Gleichbehandlung und individuelles Eingehen sind wichtig. | Transparenz |
| C | 42 | 1680-1681 | 161 | 162 Ich kann ja dann auch stolz über meinen Arbeitgeber reden. | Transparenz im Hinblick auf Strategie und Ziele. | |
| C | 42 | 1700 | 162 | 163 [...] dass das Image vom Unternehmen gut ist. | Der Stolz auf den Arbeitgeber ist wichtig. | |
| F | 78 | 3134 | 163 | 164 ein großes, bekanntes Unternehmen [...] | Ein guter Ruf des Unternehmens ist wichtig. | |
| J | 118 | 4708 | 164 | 165 [...] ich wollte ein größeres Unternehmen [...] | Bekanntheit und Größe vom Unternehmen sind wichtig. | |
| K | 131 | 5252 | 165 | 166 Er muss einen Wiedererkennungswert haben. | Unternehmensgröße ist wichtig. | |
| K | 139 | 5542 | 166 | 167 außen hin einen positiven Ruf hat. | Das Unternehmen muss bekannt sein. | gute Unternehmensreputation, großes Unternehmen |
| L | 157 | 6266-6271 | 167 | 168 anders gehen. | Der externe Ruf des Unternehmens sollte gut sein. | |
| C | 43 | 1743-1744 | 168 | 169 Und dass Ideen, die man hat auch gehört werden | Gehör zu bekommen, wenn man Ideen einbringt. | |
| F | 85 | 3402 | 169 | 170 kann ich meine ganzen Gedanken einbringen und einarbeiten. | Gehör zu bekommen ist wichtig. | |
| G | 96 | 3834-3835 | 170 | 171 [...] dass man da auch als Kleiner im Unternehmen vielleicht auch etwas mit einbringen kann, was zumindest gelesen wird. Auch wenn es nicht umgesetzt wird, aber man das zumindest einwerfen kann. Das find ich super. | Kreativität ist wichtig. | Mitbringung |
| J | 124 | 4970-4972 | 171 | Auch der zentrale Punkt, wo wir liegen, Hauptbahnhof, das ist auch ganz wichtig, wir haben da alles. | Ideen einbringen zu können ist wichtig. | |
| C | 47 | 1896-1897 | 172 | Der Unternehmensstandort ist wichtig. | Ein zentraler bzw. gut versorgter Unternehmensstandort ist wichtig. | Gut angebundener, dauerhafter Unternehmensstandort |
| F | 79 | 3161 | 173 | [...] wo der Arbeitnehmer stationiert ist. | Der Unternehmensstandort ist wichtig. | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|------|-------|-----------|-----|---|---|--|
| F | 79 | 3177-3179 | 174 | Thema Standardisierung [...] das Werk wird geschlossen, man muss abbedeln. | Standortsicherheit ist wichtig. | |
| F | 77 | 3087 | 175 | [...] auch Weihnachtsfeier das ist ganz wichtig. | Sozialisierungsveranstaltungen sind wichtig. | |
| J | 123 | 4918 | 176 | Betriebsausflüge grundsätzlich auch wichtig | Sozialisierungsaktivitäten sind wichtig. | Sozialisierungsveranstaltungen |
| K | 130 | 5198-5199 | 177 | Mir sind soziale Angebote wichtig. | Soziale Angebote sind wichtig. | |
| F | 78 | 3136-3137 | 178 | [...] was nicht etwa im Schwanken ist, wo Gerüchte sind betreffend der Bestehung, der Sicherheit. | Stabiles Unternehmen bietet Sicherheit. | |
| J | 116 | 4627 | 179 | Was mir sonst noch wichtig ist, ist die Sicherheit. [...] | Arbeitsplatzsicherheit ist wichtig. | Arbeitsplatzsicherheit |
| K | 131 | 5249-5250 | 180 | Ich wollte unbedingt bei der ÖBB arbeiten, aus einem einzigen Grund [....] dieses Sicherheitsgefühl. | Sicherheit ist am wichtigsten. | |
| L | 156 | 6202-6203 | 181 | Das Klasse an der ÖBB ist schon, dass ich einfach weiß, am Ende des Monats habe ich mein Geld. | Ein sicherer Arbeitgeber wird als wichtig empfunden. | |
| F | 78 | 3145-3146 | 182 | [...] weil für mich einmache mehr Herausforderungen bringt, ein internationales Unternehmen | Internationale Ausrichtung bringt mehr Herausforderungen. | Internationalität |
| F | 79 | 3186-3187 | 183 | Versprechungen und Rahmenbedingungen müssen dann schon eingehalten werden. | Versprechen und verhandelte Rahmenbedingungen müssen eingehalten werden. | Authentizität |
| F | 81 | 3244-3245 | 184 | [...] dass das dann auch gesehen wird, was man tut. | Anerkennung der Leistung. | |
| F | 81 | 3251 | 185 | sehen der Wichtigkeit. | Wertschätzung des Aufgabengebietes | |
| G | 95 | 3795-3796 | 186 | Und bekommt man auch oft zu hören, dass man es gut gemacht hat [...]. Und das pushed. | Anerkennung und Wertschätzung ist wichtig | |
| J | 115 | 4618-4619 | 187 | Wenn man wertgeschätzt wird, respektiert wird, wenn man sich mit Kollegen und dem Chef austauschen kann. | Wertschätzung, Respekt, aktive Kommunikation ist wichtig. | Anerkennung, Wertschätzung, Respekt |
| J | 120 | 4901 | 188 | Anerkennung ist wichtig | Anerkennung der Leistungen ist wichtig. | |
| K | 133 | 5188 | 189 | Es geht um diese Anerkennung, diese Wertschätzung. | Anerkennung und Wertschätzung sind wichtig. | |
| L | 150 | 5986-5987 | 190 | Also in einer gewissen Art und Weise wertschätzend. | Wertschätzung ist wichtig. | |
| F | 82 | 3291-3293 | 191 | [...] auf meine Generation gesehen glaube ich schon, dass ein spannendes Aufgabengebiet und neue Herausforderungen sehr wichtig sind. | Spannendes, herausforderndes Aufgabengebiet ist wichtig. | |
| G | 93 | 3732-3733 | 192 | Es ist einfach immer spannend, es ist jeden Tag etwas Neues, sehr interessant. | Spannendes und herausforderndes Aufgabengebiet ist wichtig. | Erfüllendes, spannendes, herausforderndes Aufgabengebiet |
| K | 129 | 5157 | 193 | Ich möchte Möglichkeiten in den Aufgabebereichen haben. | Möglichkeiten in den Aufgabebereichen | |
| K | 131 | 5232-5235 | 194 | gefördert fühle, das ist wichtig, dass man mit immer neuen Herausforderungen konfrontiert ist. | Eine sinnvolle, herausfordernde Arbeit ist wichtig. | |
| L | 150 | 5989-5990 | 195 | Also wirklich sehen, was kommt bei meiner Arbeit raus. | Herausforderndes Aufgabengebiet | |
| F | 86 | 3457 | 196 | Man kann schnell zeichnen, aber wenn man das Produkt sieht, dann hat man die Praxis auch dazu. Das war sehr wichtig. | Wichtig ist, dass Ergebnis der Arbeit zu sehen. | Ergebnis der Arbeit sehen |
| G | 91 | 3660-3661 | 197 | [...] es kommt wieder auf den Abteilungsleiter darauf an | Wichtig ist, dass Ergebnis der Arbeit zu sehen. | |
| F | 87 | 3494 | 198 | Führung ist wichtig und wie geführt wird. | Führung ist wichtig. | |
| J | 120 | 4795 | 199 | Ich bin fest der Überzeugung, dass eine gute Führungskraft die Potenziale eines Mitarbeiters erkennen kann. | Art der Führung ist wichtig. | gute, individuelle Führung |
| K | 129 | 5163-5164 | 200 | dass unsere Führungskräfte eben Management Skills haben und Experten bleiben. | Eine gute Führungskraft ist wichtig, um die Mitarbeiter individuell zu fördern. | |
| K | 133 | 5337-5338 | 201 | Aber ich finde es schon wichtig, dass man ein bisschen die Sicherheit hat und step für step ins Unternehmen eingeführt wird. | Die Trennung zwischen Management und Expertentum ist wichtig. | Mentoring |
| F | 87 | 3498-3499 | 202 | [...] aber ich habe jemanden, der drüber schaut. | Begleitung beim Jobeinstieg ist wichtig und gibt Sicherheit. | |
| G | 94 | 3742 | 203 | Feedback ist wichtig, weil dann haben beide Seiten etwas davon. | Feedback ist wichtig. | Feedback |
| K | 145 | 5806-5807 | 204 | [...] ich brauche nicht nach jeder Tätigkeit ein Feedback. | Kontinuierliches Feedback wird nicht gefordert. | Kein kontinuierliches Feedback |
| L | 165 | 6548-6549 | 205 | [...] dass ich es auch so mache, wie sie es sich vorstellen. Oder auch Jung/Alt, dass es nicht heißt, die ist ja noch so jung, die kann ja noch nichts. | Aufgaben sollen zur Zufriedenheit erfüllt werden. Dazu bedarf es genauen Anweisungen. | detaillierte Arbeitsanweisung |
| J | 115 | 4610-4611 | 207 | Ich möchte dieses Vertrauen von dem Arbeitgeber zu mir haben. | Zuerkennung von Kompetenz ist wichtig. | |
| K | 129 | 5156-5157 | 208 | [...] dass man mir Lösungskompetenz und fachliche Kompetenz einfach zutraut. | Vertrauen in die Fähigkeiten. | Zuerkennung von Kompetenzen |
| L | 164 | 6541-6542 | 209 | Keine Motivation für den Inhalt oder das Produkt, wenig Geld, also nicht wertschätzendes Gehalt. Schlechte Führungskraft. | Zuerkennung der fachlichen und Lösungskompetenz. | |
| J | 122 | 4904 | 210 | [...] eigentlich wichtig ein leistungsangepasster, fairer Gehalt. | Gehalt ist auch sehr wichtig | |
| K | 146 | 5809-5810 | 211 | [...] wertschätzendes Gehalt, wertschätzendes Gehalt und gute Führungskraft sind wichtig. | Interessantes Aufgabengebiet, wertschätzendes Gehalt und gute Führungskraft sind wichtig. | wertschätzendes, faires Gehalt |
| L | 161 | 6405 | 212 | [...] eigentlich wichtig ein leistungsangepasster, fairer Gehalt. | Wichtig ist ein leistungsconformer, fairer Gehalt. | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|--|-------|-----------|-----|--|---|--|
| K | 127 | 5089-5090 | 213 | Weil zuerst hab ich mich mit dem Produkt identifiziert. | Identifikation mit dem Produkt ist wichtig. | Identifikation mit dem Produkt |
| K | 141 | 5634-5635 | 214 | Wirklich ein bisschen pfiffiger, ein bisschen moderner gestalten. | Moderner Unternehmensauftritt ist wichtig. | Moderner Unternehmensauftritt |
| KY4: Quelle des Unternehmenserfolges | | | | | | |
| C | 45 | 1816-1818 | 215 | Ich bin mir sicher, dass auch unsere traditionellen Werte da mit spielen, das ist warum wir auch so gut und sicher aufgestellt sind und wir trotzdem open-minded sind als Unternehmen. | Der Unternehmenserfolg basiert auf der Kombination zwischen Beibehaltung der Tradition und Offenheit gegenüber der Moderne | Kombination von Tradition und Moderne |
| F | 83 | 3336-3338 | 216 | Bei uns im Unternehmen sind das klar die Produkte, die Entwicklungen und die Innovationen. Weil genau von dem hängt es ab. Wenn wir uns nicht weiterentwickeln würden und neue Innovationen schaffen würden, dann würden uns die Mitbewerber klar überholen. | Produkte, Entwicklungen und Innovationen sind die Quelle des Erfolges. | Produkt |
| G | 94 | 3750-3751 | 217 | Ich finde, dass auch das Design eine sehr große Rolle spielt und natürlich auch die Qualität. | Design und Qualität der Produkte sind Quelle des Erfolges. | |
| J | 120 | 4806 | 218 | Das Produkt, ja, Einfach diese Stabilität, Zuverlässigkeit, Sicherheit. | Stabilität, Sicherheit, Zuverlässigkeit des Produktes. | |
| L | 156 | 6231-6232 | 219 | Die Quelle vom Erfolg ist auf alle Fälle das, dass der Schienenverkehr wachsen muss. | Eine steigende Nachfrage nach Schienenverkehr wird als Erfolgsquelle gesehen. | |
| G | 94 | | 220 | Und auch die Entwicklungen. | Kontinuierliche Innovationen sind Quelle des Erfolges. | Innovation |
| G | 94 | 3750 | 221 | Natürlich der Name, es gibt ihn schon ewig. | Langes Bestehen und gute Reputation des Unternehmens sind ein Erfolgsfaktor. | Langes Bestehen |
| L | 156 | 6225 | 222 | Ich glaube einfach, weil es sie schon lange gibt. | Langes Bestehen des Unternehmens. | Gute Unternehmensreputation |
| J | 120 | 4802-4803 | 223 | Da fällt mir im Bezug auf international eigentlich nur eines ein, nämlich dass die ÖBB ja bekannt ist für ihre Pünktlichkeit bzw. für ihre Züge | Pünktlichkeit und das Produkt sind die Quelle des Erfolges. | Pünktlichkeit |
| K | 138 | 5540 | 224 | Das Produkt, die Führung, die Menschen und ein attraktiver Arbeitgeber. | Produkt, Führung, Menschlichkeit und attraktiver Arbeitgeber werden als Erfolgsfaktoren des Unternehmens gesehen. | Führung, Menschlichkeit, attraktiver Arbeitgeber |
| KY5: Verantwortungsbewusstsein des Unternehmens | | | | | | |
| C | 46 | 1859-1862 | 225 | Auch das Gesundheitszentrum, es wird wirklich drauf geschaut, dass es den Mitarbeitern gut geht. Ich kann dort zur Gesundenuntersuchung gehen, meine Zeckenimpfung machen lassen, kann mich impfen lassen und das günstiger. | Die Gesundheit der Mitarbeiter wird durch Etablierung eines Gesundheitszentrums sowie finanzieller Unterstützung gefördert. | Betriebliche Gesundheitsvorsorge |
| F | 84 | 3351-3352 | 226 | [...] die Gesundheitsförderung, es gibt immer wieder Impfaktionen oder Sehstests, Gesundheitsleist [...] Wir haben viele Angebote, dass wir zB. impfen gehen können und da man kann jeden Donnerstag 15 Minuten turnen gehen in der Arbeitszeit, also zur Gesundheitsvorsorge. | Gesundheitsvorsorge wird angeboten. | |
| G | 95 | 3771-3772 | 227 | Wir haben viele Angebote, dass wir zB. impfen gehen können und da man kann jeden Donnerstag 15 Minuten turnen gehen in der Arbeitszeit, also zur Gesundheitsvorsorge. | Betriebliche Gesundheitsvorsorge wird angeboten. | |
| L | 158 | 6289-6290 | 228 | Man findet für jeden eine Lösung. Man schaut sich den Menschen individuell an [...] | Gesundheitsvorsorge wird angeboten. | |
| C | 48 | 1912 | 229 | individuell an [...] | Es werden individuell Lösungen gefunden. | |
| C | 48 | 1932-1934 | 230 | Da wird wirklich unter vier Augen mit dir gesprochen, zu was du dich entwickeln möchtest, was deine Ziele sind, wohin dein Weg gehen soll. | Die Entwicklung innerhalb des Unternehmens wird mit dem Mitarbeiter individuell erarbeitet. | |
| F | 85 | 3394-3395 | 231 | Also aus meiner Sicht, wird das schon vom direkten Vorgesetzten so gesehen und gefördert. Und dass auch die Talente eher gesehen werden. | Individuelle Förderung erfolgt durch die direkte Führungskraft. | Individuelles Eingehen auf Bedürfnisse |
| G | 93 | 3700-3701 | 232 | Meistens den Wunsch, den man will, da kommt man auch hin. [...] das ist irgendwie ganz klar, wenn du nicht mehr kannst und plötzlich gibt man dem eine Möglichkeit irgendwo anders im Konzern - mit 40.000 Leuten gibt es eine andere Tätigkeit. | Es wird versucht, die Wünsche der Mitarbeiter zu erfüllen. | |
| L | 158f | 6315-6317 | 233 | [...] das ist irgendwie ganz klar, wenn du nicht mehr kannst und plötzlich gibt man dem eine Möglichkeit irgendwo anders im Konzern - mit 40.000 Leuten gibt es eine andere Tätigkeit. | Wenn notwendig, wird für jeden Mitarbeiter eine Lösung gefunden. | |
| F | 84 | 3367-3368 | 234 | Hire-fire-Politik [...] Hätt ich nicht das Gefühl. | Keine hire-fire-Politik. | Keine Hire-Fire-Politik |
| J | 120 | 4812-4813 | 235 | [...] alle Mitarbeiter im Unternehmen auch zu halten. | Es wird versucht, die Mitarbeiter zu halten. | |
| J | 121 | 4824-4825 | 236 | Es ist außerdem auch ein stabiler Arbeitsplatz. | Stabiler Arbeitsplatz. | |
| K | 132 | 5261-5262 | 237 | Bei uns gibt es selten, dass jemand gefeuert wird. | keine hire-fire-Politik | |
| G | 95 | 3775 | 238 | Ich habe schon das Gefühl, dass wir Mitarbeiter nicht egal sind. Verantwortungsgefühl auf übergeordneter Ebene, da glaube ich schon, dass Verantwortungsgefühl mitgebraten wird. | Mitarbeiter werden als wichtig empfunden. | Wichtige Resource Mitarbeiter |
| J | 120 | 4811-4812 | 239 | Verantwortungsgefühl auf Konzernebene wird gespürt. | Verantwortungsgefühl auf Konzernebene wird gespürt. | Verantwortungsgefühl auf Konzernebene |
| J | 120 | 4817-4818 | 240 | [...] bieten auch den Mitarbeitern im Bedarfsfall Dienstwohnungen an. Die ÖBB verfügt über Ferienhäuser, wo Mitarbeiter günstig Urlaub machen können | Sozialleistung Dienstwohnung wird angeboten. | |
| J | 120f | 4822-4823 | 241 | Sozialleistung Ferienhäuser wird angeboten. | Sozialleistung Ferienhäuser wird angeboten. | Sozialleistungen |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|---|-------|-----------|-----|---|--|--|
| L | 159 | 6339-6340 | 242 | [...] es gibt auch Nichtraucher Entwöhnung. | Sozialleistung Nichtraucher Entwöhnung | |
| L | 158 | 6297-6298 | 243 | Ich finde auch diese berufliche Wiedereingliederung sehr, sehr gut. Und was der ÖBB auch sehr wichtig ist, manche Projekte werden trotzdem gemacht, auch wenn sie etwas teurer sind, nur um diesen volkswirtschaftlichen Effekt zu wahren. Das heißt, dass man damit Arbeitsplätze schafft oder für eine gewisse Zeit das Land volkswirtschaftlich einfach besser agieren kann. | Es gibt Programme zur beruflichen Wiedereingliederung. Unternehmen führt zum Zwecke des Gemeinwohls auch unrentable Projekte durch. Arbeitsplätze werden geschaffen. | soziale Verantwortung |
| J | 121 | 4825-4828 | 244 | [...] wir schaffen Arbeitsplätze und finanziell geht's uns gut. | Arbeitsplätze werden geschaffen. | Kein individuelles Verantwortungsgefühl |
| K | 139 | 5559 | 245 | [...] auf mich persönlich hätte ich gesagt ist das Verantwortungsgefühl kaum gegeben. | Verantwortungsgefühl wird individuell nicht wahr genommen. | Kein Verantwortungsbewusstsein auf Konzernebene |
| J | 121 | 4829-4830 | 246 | Wir sind ein viel, viel zu großes Unternehmen, dass jemand von oben mich als einzelnen betrachtet, ein Mitgefühl oder eine Erkenntnis haben könnte. | Es wird kein Verantwortungsbewusstsein auf Konzernebene verspürt | |
| K | 139 | 5556-5557 | 247 | | | |
| KY6: Unterschied zwischen den Generationen | | | | | | |
| C | 34 | 1354 | 248 | Das fang schon an beim Sie und beim Du. [...] Da gibt es schon, glaube ich, Diskrepanzen. | Unterschied in der Art der Kommunikation zwischen formell und informell | |
| C | 41 | 1625-1627 | 249 | Dass wir uns vor den Älteren vielleicht weniger fürchten, als der Ältere vor den Jüngeren, das wäre vielleicht auch möglich, weil wir gehen auf die einfach stärker zu. | Jüngere Generationen gehen aktiv auf ältere Generationen zu. | Anderer Art der Form und des Inhalts der Kommunikation |
| C | 51 | 2024-2025 | 250 | Ich glaube, dass ist jetzt eigentlich schon ein Generationenthema, hab ich schon erlebt, wir reden über das Gehalt, auch untereinander. Weil früher war das ein No-Go. | Gehalt wird bei jüngeren Generationen diskuliert und ist kein Tabu-Thema mehr. Ältere Generationen werden von Älteren als egoistisch wahrgenommen. Das sie sich mehr herausnehmen. | |
| J | 126 | 5020-5021 | 251 | Die Ältere gesagt, dass Junge oft egoistischer handeln. Also, allgemein. Und sich mehr herausnehmen. | Ältere Generationen wollen eine regelmäßige Arbeitszeit und eine strikte Trennung von der Freizeit. | Zunehmendes Verschwimmen zwischen Beruf und Privatleben vs. Strikt |
| C | 35 | 1400-1402 | 252 | Mit denen, die die traditionelle Arbeitswelt kennen, kann es vielleicht schon Reibereien geben. Weil die sagen: „Nein, ich will um 7 in mein Büro kommen, arbeiten und um 4 geh ich.“ Lassen alles liegen. Und „Daheim interessiert mich das nicht“. | Die Grenze zwischen Beruf und Privatleben verschwimmt zunehmend. | |
| F | 81 | 3233-3235 | 253 | Ich glaube das unterscheidet uns schon, dass ältere Arbeitnehmer gar nicht so bereit wären in der Freizeit und etwas aktiv für das Unternehmen zu machen. | Die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben verschwimmen. Früher strikte Trennung. | |
| L | 154 | 6130-6131 | 254 | die klar gesagt haben, ich will mein Geld – ich will um 4 Uhr heim gehen [...] wenn man sich auch mit der älteren Generation auseinandersetzt, sieht man schon, dass da viele Parallelen sind. | Es gibt auch viele Parallelen zwischen den Generationen. | viele Parallelen |
| C | 40 | 1613-1615 | 255 | Nein, ich finde nicht, dass es große Unterschiede gibt. Bin noch nicht mit den älteren Kollegen in Konflikt gekommen. | Keine großen Unterschiede zwischen den Generationen. | |
| G | 92 | 3693-3694 | 256 | Viele die schon länger im Unternehmen sind und von der älteren Generation kommen, die sitzen immer am selben Platz. Die sind einfach dieses Regelmäßige, immer das Selbe, die brauchen das glaube ich. Also, das ist dann auch sehr schwierig, glaube ich, die dann auch auf etwas Flexibles einzustellen. | Ältere Generationen tun sich schwerer, auf Flexibilität zu reagieren. Jüngere Generationen sind offener und aufgeschlossener Veränderungen gegenüber. | höhere Veränderungsbereitschaft vs. Strukturelle Kontinuität |
| C | 35 | 1409-1413 | 257 | Was Veränderungen betrifft, da sind wir vielleicht offener und aufgeschlossener. | Ältere Generationen sind nicht mehr so motiviert bzw. setzen sich nicht für Veränderungen ein. | |
| C | 40 | 1619-1620 | 258 | Die älteren Kollegen [...] sind nicht mehr so motiviert oder auch eingeschlagen. | Hierarchie wird von älteren Generationen geschätzt. | |
| K | 127 | 5072-5073 | 259 | Die mögen auch diese Hierarchie, ja, sie kommen aus dem nicht leicht heraus. | Ältere Generationen sind nicht mehr so motiviert bzw. setzen sich nicht für Veränderungen ein. | |
| K | 127 | 5068-5069 | 260 | [...] das bezweifel ich. Bei einer konstruktiven Kritik... ich glaube wir müssen da etwas anders machen und auch mit Vorschlägen vielleicht kommen, hat man die Möglichkeit sehr wohl etwas zu ändern. | Technische Entwicklungen | Umgang mit dem technischen Fortschritt |
| L | 154 | 6152-6154 | 261 | Und die Technik ist halt immer ein Thema. | Jüngere Generationen wollen mehr Möglichkeiten zur Weiterbildung. | Ausladung vs. Lebenslanges Lernen |
| C | 40 | 1636-1637 | 262 | Ein Punkt ist in Bezug auf Weiterbildungsmöglichkeiten, das ist glaube ich den Jungen wichtiger. | | |
| J | 117 | 4695-4696 | 263 | | | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|---|-------|-----------|-----|--|---|--|
| | | | | Und der zweite Punkt ist, die Älteren Kollegen erwähnen immer, dass für sie die Sicherheit und Stabilität im Vordergrund steht. Also gar nicht aufs Gehalt geschaut haben, sondern eher auf Dauer die Sicherheit für die Familie. Was vielleicht bei den Jungen nicht mehr so wichtig ist, weil doch auch häufig Job gewechselt wird oder eben in ein anderes Unternehmen gegangen wird, wenn irgendetwas nicht passt. | Sicherheit ist das primäre Auswahlkriterium für ältere Generationen gewesen. Für junge Leute ist es der Fit zwischen Unternehmensangebot und eigenen Arbeitsansprüchen. | Sicherheit vs. Fit des Angebotes und Anspruches |
| J | 117 | 4699-4704 | 264 | Es ist einfach ein Generationenkonflikt da. Wir haben die Älteren, wir haben die Jüngeren, das sind zwei verschiedene Typen. | Im Unternehmen wird ein Generationenkonflikt erlebt. | Generationenkonflikt |
| K | 127 | 5062-5063 | 265 | Der ältere Kollege macht einfach nur seinen Job, er möchte, dass sein Chef ihm sagt, was zu tun ist und dann macht er das. Er hinterfragt die Sachen nicht. | Ältere Generationen arbeiten strikt nach Anweisungen. Jüngere Generationen hinterfragen Anweisungen. | Regeltreue vs. Hinterfragen |
| K | 127 | 5064-5065 | 266 | | Ältere Generationen arbeiten strikt nach Anweisungen. Jüngere Generationen hinterfragen Anweisungen. | |
| L | 154 | 6141-6142 | 267 | das würde ich so sagen, die jüngere Generation hinterfragt mehr. | | |
| KY7: benützte HR-Instrumente des Recruitings | | | | | | |
| C | | | | Standard, Karriere... also standard.at, karriere.at, da waren sie einfach drinnen die Stellen, die Praktikumsstellen und da hab ich mich beworben und das hat dann funktioniert und seitdem bin ich da. | Suche im Internet, Bewerbung für ein Praktikum, Übernahme als Angestellte. Online-Plattformen werden als Informationsquelle benützt. | Online Inserate, selten Print |
| F | 78 | 3179 | 269 | Ich war allgemein auf Jobsuche und habe dann über Inserate bzw im Internet Stellenausschreibungen gesucht und bin dann über die ÖBB gestolpert. | Print und Online Inserate Informationen werden über das Internet bezogen. | |
| J | 122 | 4878-4879 | 270 | [...] kennst vielleicht irgendjemand, der dort schon einmal gearbeitet hat. | Persönliche Kontakte mit (ehemaligen) Mitarbeitern | |
| K | 140 | 5612-5613 | 271 | Und ein jetziger Arbeitskollege [...] hat meine Bewerbung im Personalbüro abgegeben. | Persönliche Kontakte als Recruitingkanal. | Persönliche Kontakte |
| F | 78 | 3149-3150 | 272 | [...] durch meinen vorherigen Job, da haben wir einen Arbeitspartner gehabt, der damals bei der ÖBB tätig war. Über den habe ich mich auch informiert. Einfach, wie das Unternehmen läuft, einfach mit ihm geredet. | Persönliche Kontakte mit ehemaligen Mitarbeiter. Informationen über das Unternehmen werden im privaten Umfeld durch Gespräche bezogen. | |
| G | 96 | 3808-3809 | 273 | Dann habe ich mit den Leuten gesprochen [...] | Es wurde im Vorfeld mit Freunden gesprochen. | |
| J | 122 | 4891-4893 | 274 | Weil ich bei der Feuerwehr dabei bin, kenne ich natürlich viele Produkte. | Die Bekanntheit der Produkte führt zur Arbeitgeberattraktivität. | Attraktivität durch Produktbekanntheit |
| K | 131 | 5255-5256 | 275 | Habe mich vorher schon informiert gehabt. | Familiäre Prägung war Bewerbungsgrund. | Familiäre Prägung |
| K | 140 | 5609 | 276 | Durch die Familie – ich bin aus einer Eisenbahnerfamilie [...] | | KY8: geschätzte HR-Maßnahmen Motivation und Bindung |
| G | 96 | 3824-3825 | 277 | Ihr sagt mir was, ich sag euch was." Also das ist ganz stark, dieses Reverse-Mentoring. | Reverse-Mentoring ist ein HR-Instrument. | |
| L | 161 | 6409 | 278 | Von der älteren Generation einfach etwas mithnehmen [...] da ist auch eine Motivation dahinter. | Das Lernen von erfahrenen Mitarbeitern motiviert. | Coaching/Mentoring und Reverse Mentoring |
| | | | | [...] von der HR Abteilung ein Einarbeitungsplan vorgeschrieben ist. Das ist dieses Reverse-Mentoring. Ich gebe dir etwas und du gibst es mir aber auch. | Begleitung der neuen Mitarbeiter in Form eines Einarbeitungsplans. | |
| K | 127 | 5081-5082 | 280 | Egal ob es um Wissenstransfer ging, also da gab es ältere Kollegen die nehmen dich, die zeigen es dir gerne. | Reverse-Mentoring wird betrieben. | |
| K | 126 | 5047-5048 | 313 | Mentoring ist sehr wichtig, wenn jemand Neuer ins Unternehmen kommt. [...] einen neuen Blick auf etwas zu haben ist sehr wichtig für die Kollegen. | Wissenstransfer von älteren Kollegen Besonders für neue Mitarbeiter ist Mentoring wichtig. | |
| L | 153 | 6084-6085 | 281 | [...] sie mit verschiedenen Maßnahmen, wie eben Generationen-Management, [...] versucht sowohl die ältere als auch die junge Generation einzufangen | Auch die erfahrenen Kollegen schätzen das Wissen der Jüngeren. | Generations-Management |
| C | 33 | 1304-1306 | 282 | Aleine von den Modellen her, Väterkarenzen usw., seh ich da schon, dass wir sagen, das ist normal, [...] | Es werden verschiedene Maßnahmen gesetzt, um die Bedürfnisse der jungen und älteren Generationen am Arbeitsplatz zu befriedigen. | |
| C | 35 | 1384-1385 | 283 | | Man ist neuen Entwicklungen der Karenzierung gegenüber offen und tolerant. | Karenzierung, Sabbaticals auf allen Ebenen unabhängig vom |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|------|-------|-----------|-----|---|--|---|
| F | 89 | 3565-3567 | 284 | Teilzeit, Sabbatical [...] Glaub ich schon, dass sie demgegenüber generell sehr offen sind. | Flexible Arbeitszeiten und Auszeiten | Geschlecht |
| C | 35 | 1398-1399 | 285 | [...] | Flexibler Arbeitsort | |
| C | 35 | 1403-1404 | 286 | Auch das mit den flexiblen Arbeitsplätzen. Ich mach es schon und ich habe mich irrsinnig darauf gefreut. | Flexibler Arbeitsplatz | |
| C | 37 | 1485 | 287 | [...] dass man dann auch geringfügig zurückkommen kann. | Möglichkeit der Arbeitszeiflexibilisierung, wenn man nach der Karenz zurück in das Unternehmen kommt. | |
| C | 38 | 1516-1517 | 288 | Wir haben Vertrauensarbeitszeit. Das ist auch ganz super, also ich muss jetzt nicht irgendwie stempeln oder so. | Vertrauensarbeitszeit im Gegensatz zur Arbeitszeitkontrolle. | |
| F | 89 | 3565-3567 | 289 | Teilzeit, Sabbatical [...] Glaub ich schon, dass sie demgegenüber generell sehr offen sind. | Flexible Arbeitszeiten und Auszeiten | Flexibler Arbeitsort, -platz, -zeit |
| F | 89 | 3571 | 290 | [...] was Home Office betrifft, teilweise gibt es das schon. | Home Office existiert teilweise. | |
| J | 117 | 4677-4678 | 291 | Gleitzeit ist bei uns schon einmal gegeben. Das ist super. | Arbeitszeiflexibilisierung durch Gleitzeit. | |
| J | 123 | 4908-4909 | 292 | Überstunden sollten wir eigentlich keine machen. Also, wir können schon welche machen, aber die sollen wir dann als Gleitzeit wieder abbauen. | Überstunden sollen als Freizeit konsumiert werden. | |
| L | 156 | 6207-6208 | 293 | [...] Gleitzeit – bleibe ich halt einmal an einem Freitag zu Hause. | Es gibt ein Gleitzeitmodell. | |
| L | 164 | 6511-6514 | 294 | [...] du kannst Montag und Freitag von zu Hause aus arbeiten [...] sowas ist absolut eine große Motivation für mich. | Es wird Home Work angeboten. | |
| C | 39 | 1548-1558 | 295 | Wenn für den Job, den ich gerade ausübe, die Weiterbildung etwas bringt [...] Man setzt sich hin und sagt nicht sofort nein, sondern man hört sich das an und schaut, wie man es machen kann, was die Rahmenbedingungen hergeben. | Berufsspezifische Weiterbildung wird im Rahmen der Möglichkeiten geboten. Es gibt ein international orientiertes Graduate-Programm, in dem man an externen Standorten eine befristete Zeit in verschiedenen Bereichen arbeiten darf. | große Auswahl an Weiterbildungs- und Entwicklungsprogrammen |
| C | 45 | 1819-1820 | 296 | Land, da bist du dort und hast 2 mal job rotation jeweils 3 Wochen dort. Spannend. | | |
| C | 52 | 2076-2086 | 297 | Das hält mich hier auf jeden Fall. [...] Wenn man engagiert ist und wirklich will, dann hat man da die Möglichkeit. | Bindung wird durch viele Entwicklungsmöglichkeiten erwirkt. | |
| G | 93 | 3697-3698 | 298 | Wir haben einen Wechsel, so alle 3-4 Monate und machen alle Abteilungen der Firma durch als Konstrukteure. | Job-Rotation wird angeboten. | |
| J | 123 | 4917 | 299 | Schulungen, ja die können wir teilweise machen. | Teilweise Schulungen | |
| J | 123 | 4922 | 300 | Bei uns gibt es ein Traineeprogramm. | Es gibt ein Traineeprogramm. | |
| K | 133 | 5304-5305 | 301 | Wir waren von 660 Bewerbern sind 15 aufgenommen worden in das Traineeprogramm der ÖBB | Trainee-Programm wird geschätzt. | |
| K | 142 | 5638-5659 | 302 | Wir haben jeden letzten Freitag im Monat so ein Marketing-Update und da kommen auch wirklich tolle Vorträge. | Marketing-Update und Vorträge werden 1x im Monat angeboten. | |
| K | 144 | 5747 | 303 | Talente-Management, Ausbildung und mich motiviert auch definitiv die Frauquote. | Talente-Management, Ausbildungsmöglichkeiten, Frauenquote werden als motivierend empfunden. | |
| L | 165 | 6569-6570 | 304 | betriebliche Bildung auch ganz, ganz wichtig. | Weiterbildungsangebot wirkt motivierend. | |
| C | 40 | 1585-1587 | 305 | Wenn wir intern schreiben gibt es nur ein „Lieber...“; aber „Sehr geehrter...“ wird auf keinen Fall mehr geschrieben. Das find ich auch super. | Alle Floskeln werden abgeschafft und durch modernere, persönlichere ersetzt. | |
| C | 40 | 1589-1590 | 306 | Dieses Klartext reden, nicht verschachtelte Sätze schreiben, das versteht eh keiner, also einfache Sätze. | Klare und einfache Kommunikation ist wichtig. | Moderne, persönliche, klare, einfache, aktive interne Kommunikation |
| C | 42 | 1678-1685 | 307 | Auch mit dem blauen Buch [...] das bekommt jeder Mitarbeiter, wenn er kommt, dass er weiß, was ihn erwartet. | Die Werte und Kultur des Unternehmens werden von Beginn an schriftlich kommuniziert. | |
| G | 94 | 3757-3758 | 308 | Wir bekommen monatlich eine interne Zeitung, was sich im ganzen Unternehmen tut. Das ist gut, dass man auch von den anderen Abteilungen etwas mitbekommt. | Monatliche Zeitung als Instrument der internen Kommunikation. | |
| C | 43 | 1704-1705 | 309 | Weil dann wird die Richtung klar. Und das ist für mich schon auch eine gewisse Motivation dahinter. | klare Richtung des Unternehmens | klare Zukunfts- und Karriereperspektiven |
| L | 163 | 6498-6500 | 310 | Einfach die Abläufe waren schon sehr geregelt bei der ÖBB [...] man hat seinen gewissen Plan, den man durchmacht. | Geragelte Abläufe im Aufstieg vom Lehrling zum Universitätsabsolventen. | |
| C | 44 | 1752-1760 | 315 | Ich bin auch im Frauennetzwerk der Erste Bank, dem women's hub [...] Und man kennt auf einmal total viele Leute vom ganzen Konzern und man kommt da wirklich herum. | Durch das firmeninterne Netzwerk wird den Mitgliedern die Möglichkeit geboten, sich konzernweit kennenzulernen, sich auszutauschen und andere Bereiche zu besuchen. | Innerbetriebliche Netzwerke |
| C | 46 | 1831-1832 | 316 | Das ist wichtig, ja. So ein Produkt, mit dem man dann auch selber etwas anfangen kann. Also, man ist ja dann auch ganz stolz... | Wichtig ist, dass man persönlich mit dem Produkt etwas anfangen kann und stolz darauf ist. | Identifikation mit dem Produkt |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|------|-------|-----------|-----|---|--|---|
| C | 46 | 1842-1845 | 317 | Employer Branding das ist so ein wunderschöner Modeausdruck, aber im Endeffekt... das Unternehmen, in dem ich arbeite, soll eine gewisse Bekanntheit sowie einen guten Ruf haben und dass Menschen irgendetwas damit anfangen können, das ist auch wichtig. | Der Ruf, die Bekanntheit und externe Auftritt des Unternehmens sind wichtig. | gute Unternehmensreputation |
| C | 46 | 1862-1878 | 318 | Es ist da schon irrsinnig viel, was das Unternehmen anbietet, wo ich sage, das macht mir das Leben ein bisschen leichter. Sachen die ich eigentlich in meiner Freizeit erledigen müsste. [...] wenn ich heim gehe, hab ich meinen Sport schon erledigt, habe gearbeitet und ich kann schon fein essen gehen oder ja, die Freizeit genießen. | Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern an, Tätigkeiten, welche normalerweise in der Freizeit erledigt werden müssten, am Unternehmensstandort zu erledigen. Dadurch bleibt den Mitarbeitern mehr wirkliche Freizeit. | Maßnahmen, um die qualitative Freizeit der Mitarbeiter zu erhöhen |
| C | 49 | 1968-1971 | 319 | Wenn du jetzt gut performst, dann findet man auch etwas, wo du dich eventuell hin entwickeln kannst. Stichwort, interner Arbeitsmarkt. | Wenn man Leistung bringt, dann soll intern die Möglichkeit der Weiterentwicklung geboten werden. | aktiver interner Arbeitsmarkt |
| K | 132 | 5276-5277 | 320 | das ist absolut ein Highlight. [...] ist ja gleich wie auf einem externen Markt, wenn nicht größer, das sind total verschieden Unternehmen. | Der interne Arbeitsmarkt wird als sehr positiv empfunden, da es viele Möglichkeiten gibt. | |
| L | 162 | 6446-6447 | 321 | Interne Stellenausschreibungen, es müssen zuerst alle Stellenbeschreibungen intern ausgeschrieben werden. | Es gibt einen internen Arbeitsmarkt. | |
| C | 50 | 2007-2009 | 322 | Ernst genommen zu werden, gehört zu werden, Verantwortung übertragen und dann noch Anerkennung. Das ist eigentlich dieses Paket, was super ist für die Motivation. | Motivatoren sind Mitbestimmung, Verantwortungsübertragung und Anerkennung der Leistung. | |
| F | 86 | 3434-3435 | 323 | wenn ich etwas sage und in dem Bereich Experte bin, dass das dann auch angenommen wird. | Gehör zu bekommen wirkt motivierend. | Miteinbringung, Verantwortungsübertragung, Anerkennung |
| F | 86 | 3433 | 324 | Generell, dadurch dass man dem ganzen offen gegenüber ist. | Offenheit gegenüber Vorschlägen | |
| J | 119 | 4767-4770 | 325 | Das Tolle dabei ist, dass sie versuchen, auch junge Kollegen einzubinden. Also auch in Prozesse oder Besprechungen auch junge Kollegen einfach mitnehmen. | Jüngere Generationen werden in Optimierungs- bzw. Reorganisationsprozess mit eingebunden. | |
| C | 51 | 2025-2033 | 326 | Gehalt ist eine wichtige Komponente, die nicht außer Acht gelassen werden darf. [...] Es soll fair sein. | Nicht die Höhe des Gehaltes zählt, sondern dass es fair ist. | fairen Gehalt |
| C | 52 | 2054-2056 | 327 | Und auch, dass man vielleicht sagt, ok, man kann dann in Ungarn oder Bratislava für eine befristete Zeit arbeiten und dann geht man wieder zurück nach Österreich. | Das Unternehmen bietet seinen Mitarbeitern die Möglichkeit Auslandsfernhung zu machen. | Möglichkeit der Auslandsfernhung |
| G | 92 | 3666-3667 | 328 | Ich habe zum Beispiel auch ins Ausland dürfen, das war auch super, andere Standorte anschauen. | Auslandsaufenthalte bei den Tochtergesellschaften werden angeboten. | |
| F | 86 | 3435-3436 | 329 | Dass man selber etwas erarbeiten kann, Vorschläge machen kann. | Selbstständiges Arbeiten und aktives Einbringen wirkt motivierend. | Autonomes Arbeiten |
| K | 135 | 5408-5409 | 330 | Ich teile mir selber die Zeit ein, abhängig wie der Tag ist. | Flexible Zeiteinteilung | |
| F | 86 | 3449-3451 | 331 | Schwochenende [...] Betriebsausflug [...] | Sozialisierungsveranstaltungen werden angeboten. | |
| F | 87 | 3478 | 332 | Am ersten Tag haben wir eine Informationsveranstaltung gehabt. | Informationsveranstaltung für neue Mitarbeiter | |
| G | 91 | 3645 | 333 | Es gibt intern Ausflüge und auch extern. | Interne und externe Ausflüge werden angeboten. | |
| J | 114 | 4547-4548 | 334 | Da gibt es auch gemeinsame Events, es wird viel gemeinsam gemacht, um sich auch gegenseitig kennen zu lernen. | Events fördern das gegenseitige Kennenlernen. | |
| J | 115 | 4591 | 335 | [...] machen ein tägliches Kaffeetrinken in der Früh. | tägliches gemeinsames Kaffeetrinken am Morgen | |
| J | 115 | 4599 | 336 | Ein Teambuilding hat es auch gegeben. | Teambuildingevents werden organisiert. | Sozialisierungsveranstaltungen |
| J | 124 | 4958-4959 | 337 | Da kann man gemeinsam laufen gehen oder inline skaten gehen. Im Bezug auf Sport und Bewegung | Gemeinsame Sportaktivitäten werden organisiert. | |
| K | 128 | 5104-5105 | 338 | [...] dieses gemeinsame Kaffeetrinken morgens. | tägliches gemeinsames Kaffeetrinken am Morgen | |
| K | 128 | 5106 | 339 | Oder Geburtstag gefeiert. | Sozialisierungsaktivitäten | |
| L | 152 | 6048-6049 | 340 | [...] wir gehen einmal Frühstücken [...]. Es gibt verschiedene Sachen. Fussball spielen, wir laufen beim Business mit [...] | Gemeinsame Aktivitäten, auch außerhalb der Unternehmensgrenzen, werden als wichtig gesehen. | |
| L | 152 | 6049-6050 | 341 | Fachliche Teambuilding im Endeffekt, damit man auch weiß, wer was kann und wo die Kompetenzen liegen. | Fachliche Teambuildingevents werden geschätzt. | |
| F | 89 | 3551-3552 | 342 | Haben wir auch eine Feedbackrunde gehabt, in beide Richtungen. Und das ist schon gut angekommen. | Feedbackrunden werden gehalten. | Wechselseitiges Feedback |
| G | 95 | 3792-3793 | 343 | Wir haben oft Besprechungen, wo wir uns zusammensetzen und alles durch besprechen, was wir gemacht haben und wo man eventuell Fragen hat. | Feedbackrunden werden gehalten. | |
| G | 95 | 3772-3773 | 344 | Ich finde es auch ganz gut, dass wir eine zusätzliche Pendlerpauschale bekommen, abgesehen von der gesetzlichen. | Zusätzliche finanzielle Unterstützung von Pendlern. | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|--|-------|-----------|-----|---|--|--|
| J | 117 | 4680 | 345 | zB bei uns die Bahnvergünstigungen die es gibt für die Mitarbeiter. Ich finde es sehr gut, man fühlt sich unterstützt und wenn man Hilfe braucht, bekommt man sie jederzeit. | Sozialleistung Bahnvergünstigung für Mitarbeiter | Zusätzliche Sozialleistungen |
| G | 95 | 3803-3804 | 346 | Ich brauche natürlich das Commitment vom Manager, der dann sagt „Du darfst jetzt drauf los gehen.“ Dass der dann auch dahinter steht, mit mir gemeinsam. | Rückhalt vom Vorgesetzten ist wichtig. | individuelle Führung und Talentmanagement |
| C | 50 | 2000-2002 | 347 | Mit dem Chef kann man über vieles und alles reden und der hat glaub ich auch Verständnis für vieles und versucht auch aktiv allen Mitarbeitern in der Abteilung weiter zu helfen. | Offene Kommunikation und individuelles Eingehen des direkten Vorgesetzten auf den Mitarbeiter. | |
| J | 121 | 4855-4857 | 348 | Hat mir mein Chef angeboten, weil ich davor schon Erfahrung gesammelt hab. Davor war ich ein Trainee. Es ist gar nicht so üblich, dass man gleich ins Senior-Management geht. | Individuelles Eingehen auf Potenzial der Mitarbeiter von der Führungskraft. | |
| K | 134 | 5344-5345 | 349 | [...] eine Art Ideenliste über das Intranet [...]. Da können einfach Ideen für den Konzern, für das Unternehmen hinein geschrieben werden. Wir haben auch so Ideenmanagement, Innovationsmanagement. Da kannst du auch belohnt werden. Das ist super. | Ideen können niedergeschrieben und eingereicht werden. | Innovationsmanagement |
| J | 124 | 4967-4969 | 350 | Und wenn eine gute Führungskraft das verteilt innerhalb der Abteilung- dieses Mal bist du dran, nächstes Mal du- dann bin ich glücklich, du bist glücklich und er ist auch glücklich. Und dann leisten wir zusammen wieder eine gute Arbeit. | Faire Behandlung von allen Mitarbeitern führt dazu, dass man gemeinsam gute Arbeit leistet. | Gleichbehandlung |
| K | 130 | 5207-5209 | 352 | [...] ich bin stolz ein Teil der ÖBB zu sein. | Es wird der Stolz des Mitarbeiters, Teil des Unternehmens zu sein, geweckt. | Identifikation mit dem Unternehmen |
| K | 139 | 5549-5550 | 353 | [...] absolut auch projektmäßig, immer wieder neue Herausforderungen | Neue Herausforderungen und abwechslungsreiche Tätigkeit wirken motivierend. | Herausforderndes, abwechslungsreiches Aufgabengebiet |
| L | 164 | 6540-6541 | 354 | zu kriegen, nicht so nach Schema F. | | |
| KY9: Verbesserungspotenziale aus Sicht der Generation Y | | | | | | |
| F | 82 | 3296-3330 | 355 | Generell habe ich schon die Erfahrungen gemacht, dass es das Unternehmen bietet, aber man bekommt deswegen nicht mehr Anerkennung. [...] jaber auf das Unternehmen gesehen, glaube ich, dass es niemanden auffällt, wenn sich irgendwer besonders weiterbildet oder weiterentwickelt. | Weiterbildung und -entwicklung führt nicht zu höherer Anerkennung oder neuen Aufgaben. | |
| F | 83 | 3325-3326 | 356 | Also, da kann ich mich oft anmelden zu einer Schulung, wenn es gar keinen neuen Termin gibt. | Angebote Schulungen kommen nicht zustande. | |
| F | 83 | 3332-3333 | 357 | Ich glaube nicht, dass auf einmal irgendjemand kommt und sagt, ich So Randbereiche wie Marketing und Kommunikation, nicht wirklich bedacht werden. | Mitarbeiterförderung geschieht nicht aktiv. Konzentration der Förderungsmaßnahmen nur auf Kernbereiche, jedoch nicht auf unterstützende Bereiche. | |
| F | 85 | 3389-3390 | 358 | Das heißt nur direkt zum Chef. Mit dem kann man reden und der kann dann versuchen, die Probleme weiter zu tragen. Aber bis es dann da oben angekommen ist und wieder retour ist, vergeht doch Zeit bzw. kann es wieder in Vergessenheit geraten. Wo die Frage ist, kann man das ändern, lässt sich das ändern. Und der nächste Punkt ist, dass es momentan eher zu einem Abbau und zu Einsparungen kommen soll. Das heißt, es ist auch gar nicht gewünscht, glaube ich, dass man sich zur Zeit weiter entwickelt. | Anliegen brauchen viel Zeit. Weiterentwicklung ist aufgrund der Einsparungen derzeit nicht gewünscht. | Verbesserungspotenzial aktive Mitarbeiterförderung |
| J | 121 | 4835-4841 | 359 | Aber nicht so, dass man wirklich weiter kommt, derzeit. | Weiterbildungen bringen die Mitarbeiter im Unternehmen nicht weiter. | |
| J | 123 | 4917-4918 | 360 | Aber es sind eben nur diejenigen, die sich für den Job Trainee bewerben. Das heißt alle, die sich für eine fixe Stelle bewerben fallen da nicht hinein. | Keine Möglichkeit bestehender Mitarbeiter das Weiterbildungsangebot vom Trainee-Programm zu nutzen. | |
| J | 123 | 4938-4940 | 361 | | Keine aktive Unterstützung von der Führungsebene | |
| K | 140 | 5597-5598 | 362 | Wenn man sich selber nicht kümmert, wird man auch nicht bemerkt. | Macht des Vorgesetzten wird als kritisch betrachtet. | Verbesserungspotenzial Rolle des Vorgesetzten |
| F | 89 | 3579-3580 | 363 | Aber nur, weil es gesetzlich die Möglichkeiten gibt, heißt es nicht, dass der Vorgesetzte es dann auch erlaubt. | | |
| F | 91 | 3638-3639 | 364 | [...] wenn es dazwischen schnell geht, dann auf einen schnellen Kaffee und dann wieder schnell arbeiten. | Zu wenig Zeit für Sozialisierungsaktivitäten. | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|--|-------|-----------|-----|---|---|--|
| J | 118 | 4720-4722 | 365 | es jetzt anscheinend nicht mehr so gewünscht. Also es würde viel Privates unterbunden. Also auch in der Firma, dass man sich zusammenstellt und Geburtstag feiert oder so was. Wird jetzt nicht mehr so gerne gesehen. | Zusammenkünfte privater Natur zwischen Kollegen werden nicht mehr so gerne gesehen. | Verbesserungspotenzial Betriebsklima |
| K | 143 | 5711-5712 | 366 | Ich würde dieses Vernetzen mehr forcieren im Unternehmen. Ich würde Kantinen aufbauen. | Möglichkeiten des Netzwerks werden als zu gering eingestuft. | |
| J | 122 | 4866-4868 | 367 | Was halt ein großes Problem ist, weil wenn die noch nicht ganz wissen, wohin sie wollen, wie sollen wir es wissen, dann ist es auch schwierig für die Mitarbeiter und die Abteilungen vorwärts zu kommen. | Keine klare Richtung der Unternehmensführung bedingt Stillstand. | Verbesserungspotenzial Unternehmensstrategie |
| K | 136 | 5422-5424 | 368 | Also, ich hätte gerne, entweder eine Regel für alle oder für keinen. Weil wir haben Teile der Gesellschaften, die es machen und Teile, die es nicht machen. Abhängig vom Haus, wo du sitzt. Und das ärgert mich richtig. | Gewisse Regeln gelten nur für einen Teilbereich des Konzerns. Dies wird als ungleiche Behandlung verstanden und führt zur Demotivation. | |
| L | 160 | 6356-6358 | 369 | [...] man macht auch die gleiche Arbeit, man macht das gleich gut vielleicht auch – gleich lange oder länger im Team oder im Konzern und bekommt aber trotzdem um 300 Euro weniger, weil er einen Sondervertrag hat. | Der Mitarbeiter weißt auf Nicht-Gleichbehandlung aufgrund von unterschiedlichen Verträgen hin. | |
| J | 124 | 4954-4956 | 370 | Ich habe nur gehört am Rande, es gibt irgendetwas für Frauen, da hab ich mich aber zu wenig erkundigt. Da müsste ich nochmal nachfragen. | Interne Kommunikation ist verbesserungswürdig. | Verbesserungspotenzial interne Kommunikation |
| K | 143 | 5700 | 371 | Ja, ich glaub die Kommunikation stimmt nicht. Die interne Kommunikation | Die interne Kommunikation wird als schwach empfunden. | |
| L | 164 | 6534-6535 | 372 | Die Kommunikation intern – wir erfahren über jedes Regelwerk, wo ein jeder Beistrich geändert werden muss, aber was projektmäßig umgesetzt wird nicht. | Die interne Kommunikation wird als schwach empfunden. | |
| K | 128 | 5132-5133 | 373 | Ein bisschen etwas zu bewegen in einem traditionellen Unternehmen, das über 170 Jahre existiert und die letzten 30 Jahre eine Ära von einer Führungskraft da ist | Langes Unternehmensbestehen und lange Ära von Führungskräften machen Veränderungen sehr schwer. | Verbesserungspotenzial Inflexibilität des Unternehmens |
| K | 137 | 5498-5499 | 374 | Ja, das ist halt dieses hierarchische Denken und dieses Nicht-Hinterfragen, wo ich mir halt absolut schwer tue | Generation Y hat Probleme mit dem hierarchischen Denken und Handeln. | |
| L | 163 | 6472-6473 | 375 | Ja das Einzige ich habe dann voll lange nicht erfahren, ob ich da aufgenommen worden bin – ich glaube fast 2 ½ Monate. | Die hierarchischen Abläufe sollten beim internen Arbeitsmarkt etwas abgeflacht werden. | |
| K | 129 | 5142-5144 | 376 | [...] ich hab das Gefühl am Anfang gehabt, man fühlt sich gleich angegriffen, wenn man sagt, dass etwas nicht deinen Vorstellungen entspricht. | Widerspruch wird als Angriff gewertet. | |
| K | 130 | 5192-5197 | 377 | Einfach, wenn sie sich wirklich mit Management auseinandersetzen würden, würden sie das machen. Aber sie setzen sich alle mit Experten auseinander bzw. mit der Expertenarbeit. Sie denken immer, sie müssen das im Detail wissen. Aber ich bin der Meinung, ein Manager braucht ein Wissen von dem was, wie, wo. Aber er holt sich das Wissen von seinen Experten. Aber er ist eigentlich, er muss nicht alles im Detail wissen. | Führungskräfte konzentrieren sich zu wenig auf ihre Managementkompetenzen, sondern bleiben im Fachexpertenium gefangen. | Verbesserungspotenzial Mitarbeiterführung |
| K | 140 | 5581-5584 | 378 | Aber ich habe bis jetzt nirgendwo eine Werbung gesehen oder was ähnliches, wo ich mich melden könnte. Fragen zum Lohnzettel, Fragen zum Vertrag. Fragen zu Möglichkeiten... ich glaube, man würde mich schlief anschauen, wenn ich anrufen würde und sagen würde „Können Sie mir bitte helfen, ich möchte mich verändern“. | Schwache interne Kommunikation und das Gefühl, dass man bei HR-Sachen nicht überstützt wird. | |
| L | 156 | 6229-6230 | 379 | [...] was ich bei uns auch ein bisschen vermisse, dass man versucht, junge studentische Mitarbeiter ins Team zu holen. | Integration von jüngeren Kollegen in das Team wird vermisst. | |
| KUI: Traditionelle Werte des Unternehmens | | | | | | |
| A | 1 | 16 | 380 | [...] wir berufen uns auch in allem was wir tun auf die Gründungsphilosophie [...] | Kontinuierlicher Rückgriff auf Gründungsphilosophie. | Beständigkeit der traditionellen Werte |
| B | 16 | 637-638 | 381 | Und ich glaub, dass es die Strategie ist, mit einer festen traditionellen Basis dann einfach in die regionale Expansion zu gehen. | Feste traditionelle Werte als Basis von Expansionen | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|---|-------|-----------|-----|--|---|--|
| E | 67 | 2722-2723 | 382 | [...] wir haben auch von der Fluktuation her relativ stabile Werte. | Stabilität der traditionellen Werte | |
| A | 1 | 118-19 | 383 | [...] finanzielle Sicherheit und finanziellen Wohlstand für ALLE. | Traditionellen Grundwerte gelten für die gesamte Gemeinschaft. | |
| B | 16 | 602 | 384 | [...] Wohlstand schaffen und Wohlstand vermehren. | Wohlstand für die Gemeinschaft | |
| D | 53 | 2116-2118 | 385 | Darüber hinaus dieses Familienunternehmen. Das zieht sich auch wie ein roter Faden durch alles durch. Wird auch sehr oft genannt, als der zentrale Wert im Unternehmen. Die wollen also nicht nur hier arbeiten, sondern die haben offensichtlich auch Lust ihre Freizeit mit den Kollegen zu verbringen. [...] Das ist sicherlich auch etwas, was hier bei uns eine alleingesehene Besonderheit darstellt. | Der familiäre Gedanke ist der zentrale Wert des Unternehmens. Gemeinsames Interesse verbindet Kollegen zu Freunden. Familienzusammengehörigkeit | Gemeinschaftssinn |
| D | 62 | 2502-2506 | 386 | Das ist einmal Familienzusammengehörigkeit | | |
| E | 67 | 2709 | 387 | [...] die in der Tradition ganz starke und viele Werte haben, wie Kameradschaft, Hilfsbereitschaft, diese Zusammengehörigkeit, die auch in der Familie sehr stark ist. | Kameradschaft, Hilfsbereitschaft und Zusammengehörigkeit kommen aus dem Familiengedanken. | |
| E | 67 | 2710-2712 | 388 | Grundsätzlich hohe Kollegialität ist ein Thema. | Hohe Kollegialität | |
| H | 167 | 6642 | 389 | [...] wir müssen zusammenarbeiten, um am Ende des Tages ein Konstrukt für die Zukunft zu haben, dass sowohl aus betrieblicher und technischer Sicht optimiert ist und auch wirtschaftlich tragbar ist für das Unternehmen. | Zusammenarbeit, um ein technisches, betriebliches und wirtschaftliches Optimum für die Zukunft zu erreichen. | |
| I | 99 | 3935-3938 | 390 | Herr Treichl hat ganz stark signalisiert, auch allen Mitarbeitern, er führt Herr Treichl hat ganz stark signalisiert, auch allen Mitarbeitern, er führt sich verankert in der Region. | Regionale Verankerung des Unternehmens. | Regionale Verankerung des Unternehmens |
| A | 2 | 72-73 | 391 | Wir sind ein österreichisches Unternehmen. | Fokus auf Österreich | |
| B | 15 | 585 | 392 | Wir sind ein konservatives, sicheres Unternehmen. | Konservatives und sicheres Unternehmen | Konservativ, christlich |
| B | 15 | 585-586 | 393 | Sicherheit wollen wir den Mitarbeitern natürlich geben [...] | Sicherheit für die Mitarbeiter | |
| H | 167 | 6648 | 394 | Sicherheit – ein ganz ein wichtiger Wert | Sicherheit | Sicherheit |
| H | 167 | 6648 | 395 | Sicherheit – ein ganz ein wichtiger Wert | Sicherheit | |
| I | 104 | 4138-4139 | 396 | Zukunft hat es auch das Eisenbahnwesen. | Eisenbahnwesen hat Zukunft. | |
| I | 107 | 4283-4284 | 397 | Ein sicheres Unternehmen ist die OBB schon. | Sicheres Unternehmen. | |
| B | 15 | 591-593 | 398 | Also Innovation widerspricht sich ein bisschen mit Tradition, [...] aber die Kunst [...] ist eben das Beides zu verbinden | Verbindung von Tradition und Innovation | Verbindung von Tradition und Moderne |
| I | 100 | 3971-3973 | 399 | Und das war uns von Anfang an wichtig, dass wir gesagt haben, wir müssen über den Tellerrand hinaus schauen. Ansonsten bringst du ja auch nicht eine optimale Infrastruktur für die Zukunft zustande. | Innovation und ein zukunftsgerichteter Blick ist wichtig. | |
| B | 16 | 596-597 | 400 | Ich glaube, dass wir am österreichischen Markt bekannt sind [...] wir stehen glaub ich für Nachhaltigkeit und Konstanz und Verlässlichkeit auch. | hohe Bekanntheit am österreichischen Markt | Unternehmensbekanntheit |
| B | 16 | 599 | 401 | | Nachhaltigkeit, Konstanz und Verlässlichkeit als Grundwerte | |
| H | 167 | 6647 | 402 | der Wert Verlässlichkeit – das man sich aufeinander verlassen kann | Verlässlichkeit | Verlässlichkeit, Nachhaltigkeit |
| I | 102 | 4049-4050 | 403 | Es hat früher einen traditionellen Wert gegeben, der war wirklich sehr hoch, die Handschlagsqualität. | Handschlagsqualität war ein traditioneller Wert. | |
| D | 53 | 2107 | 404 | Ein Schlagwort, das man im Haus immer wieder hört, ist die Wertschätzung. | Wertschätzung als traditioneller Wert. | Wertschätzung |
| H | 168 | 6666-6667 | 405 | auch ein Wert, freundlich und generell ein sehr wertschätzendes Verhalten | Freundlichkeit und Wertschätzung | |
| D | 53 | 2110-2111 | 406 | Mitarbeiter werden nicht als reiner Produktionsfaktor gesehen werden, sondern als integrierter Bestandteil des Gesamten. | Mitarbeiter werden als wertvoll betrachtet. | Wertvolle Resource Mitarbeiter |
| E | 67 | 2712-2713 | 407 | [...] Rollenbild mit hinein nimmt, dann ist es vielleicht auch ein bisschen eine Männerwirtschaft bei uns. | starkes Rollenbild Männer | maskuliner Job |
| H | 167 | 6652 | 408 | Begeisterung für den Job. | Begeisterung | Begeisterung |
| H | 168 | 6690-6691 | 409 | [...] Entscheidungen nachvollziehbar sind. Eigentlich eh die klassische Transparenz | Transparenz in der Entscheidungsfindung | Transparenz |
| I | 98 | 3887 | 410 | Ein Thema ist sicher das Fachexpertentum. | Fachexpertentum | Fachexpertentum |
| I | 98 | 3900 | 411 | Meiner Ansicht nach geht mit den Technikern diese alle Organisationsstruktur einher. | Mit den Technikern geht eine hierarchische Organisationsstruktur einher. | hierarchische Organisationsstruktur |
| KUZ: Erleben der traditionelle Werte im beruflichen Alltag | | | | | | |
| A | 1 | 29-30 | 412 | Als die Flüchtlingskrise war, haben wir sofort gesagt, jeder Flüchtling kann ein Konto haben. | Einsatz für das Gemeinwohl. | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|------|-------|-----------|-----|--|---|---|
| A | 1 | 32-33 | 413 | Wir durchforsten unsere Investments, ob die auch ethisch vertretbar sind und den Werten, die wir lieben, entsprechen. | Prüfung der ethischen Vertretbarkeit der Investments im Einklang mit den traditionellen Werten. | Soziale Verantwortung, Nachhaltigkeit |
| A | 2 | 68-71 | 414 | Wir haben 4 Kernwerte [...] Das ist einmal Zugänglichkeit, das heißt, wir wollen wirklich, dass jeder das Gefühl hat, wir sind die Bank für alle Menschen in der Region. | Zugänglichkeit für alle Menschen. Regionaler Fokus. | |
| B | 25 | 998-999 | 415 | [...] was wir für Flüchtlinge gemacht haben war Wahnsinn. | Einsatz für das Gemeinwohl. | Innenbetriebliche Finanzierung der gemeinnützigen Aktivitäten. |
| B | 26 | 1036-1037 | 416 | Von unseren Stiftungsgewinnen wird auch irrsinnig viel Geld für irgendetwas Gemeinnütziges ausgeschüttet. | | |
| E | 67 | 2717-2719 | 417 | Also für mich sind das extrem wichtige Werte, weil durch diese Zusammengehörigkeit oder dieses Familienverständnis – heißt miteinander etwas schaffen, heißt in schwierigen Situationen nicht alleine zu sein. | Traditionelle Werte führen dazu, dass miteinander etwas geschaffen wird und man nicht alleine ist. | Gutes Betriebsklima aufgrund des Zugehörigkeitsgefühls. Kollegen helfen sich untereinander. Freundschaftlicher Umgang im Unternehmen. |
| E | 67 | 2721-2722 | 418 | Aber grundsätzlich ist es eine positive Stimmung, weil du weißt, du bist in einer Gruppe gut aufgehoben. | | |
| E | 68 | 2735 | 419 | [...] da wird gegenseitig sich ausgeholfen, wo es nur geht. Und das ist toll. | | Gemeinschaftsinn, Zusammenhalt |
| E | 69 | 2799 | 420 | [...] freundschaftlichen Umgangs miteinander [...] | | |
| E | 72 | 2890-2992 | 421 | Also, so das gegenseitig aufeinander aufpassen, sich helfen, sich weiterentwickeln und das mit einem Vertrauensvorschluss, das ist auch ein wesentliches Thema. | Die Zusammengehörigkeit wird hoch gehalten und führt zu Vertrauensvorschlüssen. | Die Familie geht vor. |
| E | 75 | 3037 | 422 | [...] das ist klar kommuniziert, dass die Familie vorgeht. | | |
| I | 99 | 3955-3958 | 423 | [...] das Ergebnis ist wirklich gemeinsam erarbeitet worden [...] ist viel Akzeptanz entstanden und auch gegenseitige Wertschätzung entstanden. | Durch Teamwork entsteht Akzeptanz und Wertschätzung. | Nicht-Kernmitglieder können in Projektteams entscheiden, wo sie wirken wollen. |
| I | 99 | 3949-3951 | 424 | [...] dass wir Projektteams haben, die zwar fix strukturiert sind, also Kernteammglieder, aber der Projektlauf selber nicht fixiert war. Da hat jeder entscheiden können, wo er dabei sein mag. | | |
| B | 17 | 652-655 | 425 | Das glaub ich, machen wir ganz gut, etwas Traditionelles, was man kennt seit 50 Jahren und schon als Kind gern gehabt hat in einer moderner neuen Form. | Traditionelles wird modern kommuniziert. | Aktive, moderne Kommunikation der traditionellen Werte |
| D | 53 | 2108-2109 | 426 | Einerseits steht das im Unternehmensleitbild, in den Führungsgrundsätzen und das wird auch immer wieder seitens der Vorstände und der Vorgesetzten genannt. | Traditionelle Werte werden aktiv kommuniziert. | |
| B | 17 | 664-665 | 427 | Und ich erlebe das in der Führung der Mitarbeiter als große Herausforderung auch, das zu verbinden. | Die Verbindung von Tradition und Moderne ist eine Herausforderung. | Verbindung von Tradition und Moderne als Herausforderung |
| D | 59 | 2358-2360 | 428 | Und die Herausforderung gerade für ein sehr hierarchisch geprägtes und eher konservativ geführtes Unternehmen sich mit diesen neuen Strömungen auseinander zu setzen, ist schon eine große. | Die Kombination von Tradition und Moderne ist herausfordernd. | |
| B | 17 | 669-680 | 429 | Ich glaub ein wichtiger Wert ist, dass der Mitarbeiter sehr stark im Fokus ist. | Mitarbeiter ist im Fokus. | Mitarbeiter im Fokus |
| D | 53 | 2112-2113 | 430 | Wenn also diese Wertschätzungshaltung verhindert, dass man notwendige Kritik äußert. | Kritik auszuüben fällt schwer, da es als nicht wertschätzend gesehen wird. Veränderung sind schwer umsetzbar. | |
| D | 53 | 2120 | 431 | Was ich erlebe ist, dass es schwierig ist, Dinge zu verändern. | | Das Wissen über den Prozess ist in langjährigen Mitarbeitern gebunden, die Prozesse wurden nicht genau dokumentiert. Daher gibt es Schwierigkeiten beim Unternehmenswachstum. |
| D | 54 | 2126-2130 | 432 | Individualismus ist auch so ein Thema. Wo nicht alles bis ins letzte Detail definiert war oder dokumentiert war, weil die Leute eh gewusst haben, wie das zu machen ist und wie das am Ende auszusehen hat, das hat solange funktioniert, solange die Mitarbeiterzahl eine überschaubare war und die durchschnittliche Firmenzugehörigkeit eine sehr hohe war. | | |
| E | 67 | 2719-2720 | 433 | [...] heißt natürlich aber auch in gewissen Bereichen eingeschränkt zu sein | Traditionelle Werte können auch einschränkend sein. | Aufgrund der Hierarchie dauern Entscheidungen länger. Ausgeprägtes Expertentum in Kombination mit Pragmatismus macht hierarchischen Aufstieg schwer. |
| H | 172 | 6817-6818 | 434 | Und damit meine ich auch, und das ist typisch für den Konzern, dass Dinge länger brauchen, bis sie entschieden werden | | |
| H | 172 | 6839-6841 | 435 | wir sind sehr stark auf dem Expertentum unterwegs [...] Leute, die ganz klar Karriere verbinden mit hierarchischem Aufstieg, haben es aus meiner Sicht hier schwer. | | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|------|-------|-----------|-----|--|---|---|
| | | | | | | |
| I | 98 | 3904-3907 | 436 | Von einem Jungen sich etwas zu sagen lassen... der kann gar nicht mit neuen Ideen kommen, weil der alte Techniker weiß das er alles und er ist eh up to date. Diese Mentalität zwischen Alt und Jung, eben dieser Generation Y, ist glaube ich schon ziemlich verhärtet bei uns. | Ideen der jungen Generationen werden aufgrund der traditionellen Mentalität der Techniker nicht angenommen. Es existiert eine Zwei-Weiten-Gesellschaft | |
| I | 98 | 3909-3910 | 437 | Ich glaube da haben wir schon eine 2 Weiten Gesellschaft. [...] habe diese wirtschaftliche Kompetenz dort aufbauen dürfen, müssen. Das hat mich doch 2 bis 3 Jahre gekostet, bis ein bisschen eine Akzeptanz da war. | Es hat gedauert, bis die wirtschaftliche Kompetenz anerkannt wurde. Traditionelle Werte als Hindernis | |
| I | 99 | 3928-3930 | 438 | Das ist das, was dir das System auch mitgibt. Spiel ein bisschen mit und wenn du dann groß genug bist, dann kannst du auch deinen Wirkungskreis erweitern und ein bisschen etwas anschaffen, hast ein bisschen was zu sagen. Aber wenn du dann dort bist, kommst du drauf, na ja, jetzt habe ich die nächste Decke vor mir und ich muss wieder mitspielen. | Strenge Hierarchie schränkt Entwicklung ein. Handschlagsqualität leidet. | |
| I | 101 | 4019-4023 | 439 | Über diese Handschlagsqualität reden wir zwar immer, aber das hat sehr stark nachlassen. Das ist eigentlich schade. | | |
| I | 102 | 4064-4065 | 440 | Das ist jetzt nur eine Mutmaßung, aber durch diese Umstrukturierungen und diese Einsparungseffekte bei den Führungskräften geht es dahin, dass jeder versucht seinen Machtbereich zu sichern, abzustecken, 441 abzugrenzen und sich für den nächsten Schritt zu positionieren. | Durch Umstrukturierungen entsteht Sorge um die eigene Position, weshalb Machtbereiche gesichert werden. | |
| I | 102 | 4075-4078 | 441 | Sowas geht natürlich nicht von heute auf morgen, sondern das dauert seine Zeit. | Hierarchie bedingt schleppende Betriebsabläufe. | |
| I | 103 | 4097-4098 | 442 | Das aber da relativ viel weiter geht, in diesen Kaffeerunden, weil wir stehen da ja nicht nur beieinander und reden über das Wochenende und das Fußballmatch, sondern auch über andere betriebliche Sachen, diesen Mehrwert gesteht man Kaffeerunden vielleicht nicht zu. [...] an Nachwuchs fehlt es uns nicht, wir sind nur schwach im Halten von den Leuten. | Den Mehrwert des abteilungsübergreifenden Austausches wird den Kaffeerunden nicht zugestanden. | |
| I | 104 | 4156-4157 | 444 | Die fehlende Stabilität und Kontinuität ist sicher ein Thema. | Arbeitskräfte finden ist kein Problem, sie zu halten schon. | |
| I | 106 | 4230-4231 | 445 | Wir haben auch relativ viele Feuerwehrliebe, die bei uns arbeiten. [...] Die bringen diese traditionellen Werte schon mit an den Arbeitsplatz und das verbindet. | Aufgrund Restrukturierungen fehlt Stabilität und Kontinuität. Die traditionellen Werte des Unternehmens decken sich mit den Werten der Mitarbeiter. | |
| E | 671 | 2724-2728 | 446 | Das ist quasi sozial, privat, berufliches Leben wird vermischt, verbunden und das stärkt. | Zusammenhalt wird durch einen Fit der privaten und beruflichen Interessen verstärkt. | Überschneidung der traditionellen Unternehmenswerte und Werte der Mitarbeiter |
| E | 68 | 2730 | 447 | wenn wir auch Exkursionen machen mit Schulklassen, das man da eigentlich ganz ganz viele Kollegen, die man eher bremsen muss in ihrer Begeisterung von ihrem Job zu erzählen | Mitarbeiter arbeiten gerne für das Unternehmen. | |
| H | 167 | 6653-6655 | 448 | Jobs die für uns gemacht werden, sind teilweise sehr gefährlich da muss ich mich darauf verlassen können, dass mein Kollege mir die richtigen Dinge anzeigt, damit mir jetzt draußen am Gleis nichts passiert | Aufgrund des Gefahrenpotenzials wird das Thema Sicherheit aktiv gelebt | Aktives Leben der traditionellen Werte |
| I | 167 | 6648-6651 | 449 | Das hat sich einfach in den ganzen Jahrzehnten [...] entwickelt, dass ein Techniker immer die Ansprechperson ist. | Techniker ist immer die Ansprechperson. | |
| I | 98 | 3887-3889 | 450 | [...] Betriebsabwicklung draußen passt es nach wie vor, weil da muss es einfach nach einer hierarchischen Struktur gehen. Da geht es um Sicherheitsaspekte während des Dienstes. | In den Bereichen, in denen Sicherheitsaspekte im Vordergrund stehen, ist eine hierarchische Struktur passend. | |
| I | 98 | 3913-3915 | 451 | | | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|---|-------|-----------|-----|--|---|--|
| KU3: Wichtigkeit der traditionellen Werte für die Generation Y aus Unternehmenssicht | | | | | | |
| A | 11 | 403-409 | 452 | Ich glaube, das sind einfach Werte, die auch für die junge Generation relevant sind. Weil wenn das jetzt ein Wert wäre, weiß ich nicht, wir lassen immer unser Hirschgeweih an der Wand, dann würde die Tradition nicht helfen, weil das wäre dann etwas, womit die junge Generation nichts anfangen kann. Ich glaub einäich, dass die Werte, die wir jetzt hochhalten, die auch unserer Tradition entsprechen, Werte sind, die die junge Generation für sich relevant findet. | Die traditionellen Werte des Unternehmens sind auch für die Generation Y relevant und daher wichtig. | |
| E | 70 | 2821-2825 | 453 | Da bin ich mir ganz sicher, dass die Ihnen wichtig sind. Weil 1. Kommen die Burschen zum Großteil aus dem Mühlviertel, das ist so die Granitgegend, das ist so Handschlaggegend. Zum 2. Aus der Feuerwehr. Da werden diese Werte eigentlich schon von klein auf anerzogen oder gelehrt. Und da hat man ein Sicherheitsbestreben. Und das ist den Jungen, glaub ich schon auch wichtig. | Die traditionellen Werte des Unternehmens decken sich mit den Werten der Mitarbeiter. | Überschneidung der traditionellen Unternehmenswerte und Werte der Generation Y |
| B | 17 | 660-663 | 454 | Die Mehrheit der Mitarbeiter schätzt das sehr. [...] Je mehr es Erste Bank Österreich ist, desto mehr gibt's von den Traditionalisten. | Tradition wird von den Mitarbeitern geschätzt. | |
| H | 172 | 6821-6829 | 455 | Ich glaube, diese Generation Y teilt sich dann in einen Anteil, die sagen ich fühle mich trotzdem wohl, ich kann mit dem gut umgehen und manche, die sagen, nein, das ist mir zu langsam-vielleicht die dynamischere Ecke der Generation Y. [...] Insofern glaube ich schon, dass das Unternehmen gewisse Werte der Generation Y erfüllt. | Zumindest für einen Teil der Generation Y überschneiden sich die traditionellen Werte des Unternehmens mit den eigenen. | |
| D | 60 | 2388-2393 | 456 | Ja, ich glaube grundsätzlich, dass diese alten Werte, die ja an sich sehr geschätzt wurden und glaube ich, auch noch geschätzt werden, die sind einmal eine ganz gute Basis für eine möglichst langfristige Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitern und Unternehmen. [...] Also auf dem aufbauend muss man schauen, dass man die Instrumente, die gesamte Organisation herum, so organisiert, dass eben die junge Generation sich auch entfalten kann. | Traditionellen Werte sind die Basis für eine gute Zusammenarbeit. Darauf aufbauend muss ein Arbeitsumfeld geschaffen werden, in dem sich Generation Y entfalten kann. | Verbindung von Tradition und Moderne |
| B | 20 | 799-800 | 457 | Ich glaub schon, dass diese Verbindung von traditionell und modern schon die Leute anspricht. | Mitarbeiter schätzen die Verbindung von Tradition und Moderne | |
| H | 168 | 6685-6687 | 458 | Werte sind halt ganz etwas Großes. Ich würde jetzt nicht die Hand ins Feuer legen, dass jeder Mitarbeiter quasi immer und überall lebt | Es besteht das Bewusstsein, dass manche Mitarbeiter die Werte nicht leben. | Wichtigkeit wird individuell gesehen |
| I | 99 | 3947-3949 | 459 | Das hat angefangen bei gemeinsam in der Früh eine Kaffeerrunde zu haben, das war eigentlich auch unüblich. Also im Büro schon, aber nicht draußen am Gang mit allen. | Gemeinschaftssinn wird durch abteilungsübergreifende Kaffeerrunden in der Früh gestärkt. | positiver Beitrag zum Gemeinschaftssinn |
| I | 100 | 3962-3964 | 460 | Gerade bei längeren, interdisziplinären Projektteams, bekommst du viel von den Anderen mit. Du wachst mit und du weißt auch viel. | Durch langfristige, interdisziplinäre Projektteams wird ein Lerneffekt hervorgerufen. | |
| KU4: Charakteristika der Generation Y aus Unternehmenssicht | | | | | | |
| A | 8 | 309 | 461 | Ich find junge Menschen sind viel flexibler als früher. | Höhere Flexibilität der jungen Generation. | |
| A | 8f | 316-324 | 462 | Ich finde es gut, wenn man so offen ist. Das ist ja für die Unternehmen auch gut, weil wir müssen uns ja auch als Unternehmen jeden Tag ständig neu definieren. [...] die Jungen, glaub ich, haben da einen Startvorteil. | Junge Generationen sind Veränderungen gegenüber offen. | höhere Flexibilität, Anpassungsfähigkeit |
| B | 17 | 665-667 | 463 | Es ist tendenziell leichter einem Jungen Werte beizubringen, wie Verlässlichkeit, Sicherheit, dass die wichtig sind, als einem Älteren Flexibilität, Veränderungsbereitschaft, Innovation. | Junge Menschen sind anpassungsfähiger. | |
| I | 100 | 3983 | 464 | Die sind sehr flexibel im Denken. | Generation Y denkt flexibel. | |
| A | 9 | 333-334 | 465 | Die heutige Generation glaub ich, hat stärker noch diese Work-Life-Balance. | Work-Life-Balance wird immer wichtiger. | Erzählkontext: Interview |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|------|-------|-----------|-----|--|---|---|
| D | 58 | 2306 | 466 | Sondern es ist die Gruppe der 28-35 Jährigen, die als aller erstes da zugreifen. | Freizeit ist wichtiger als Geld. | Freizeitorientierung |
| D | 58 | 2324-2325 | 467 | [...] dann akzeptiere ich nicht jeden Job, nicht jede Rahmenbedingung und nicht jeden Vorgesetzten. Sondern, dann ändere ich es mir halt. | Arbeitgeberwechsel ist normaler sobald Rahmenbedingungen nicht passen. | schnellerer Arbeitgeberwechsel |
| H | 178 | 7089-7090 | 468 | die Bereitschaft von der Generation Y sich wieder zu verändern und zu wechseln, weil es einfach auch kein riesen Thema ist | Generation Y ist schneller bereit sich zu verändern. | |
| A | 10 | 371-372 | 469 | [...] das heißt nicht, dass man nicht loyal ist, weil in der Zeit, wo man da wechselt, fühlt man sich dazu genötigt. | Loyalität wird nicht mehr durch Zeit zum Ausdruck gebracht, sondern durch Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen. | Zugehörigkeitsbedürfnis |
| E | 71 | 2848-2849 | 470 | [...] wichtig ist, dass die sich nicht alleine fühlen. | Zugehörigkeitsgefühl ist wichtig. | |
| B | 18 | 715-176 | 471 | Also, ich schätze die Generation generell als viel weniger gebunden ein. | Generation Y ist weniger gebunden. | Geringere Loyalität |
| B | 20 | 765-766 | 472 | Die Bindung, die loyale Bindung war früher viel viel stärker natürlich. | Geringere Loyalität der Generation Y. | |
| B | 19 | 723-724 | 473 | Kritisch von meiner Sicht aus, ist die Belegigkeit. | Die Belegigkeit der Generation Y wird kritisch gesehen. | |
| B | 18 | 725-726 | 474 | Da ist viel weniger Handschlagqualität oder viel weniger Verlässlichkeit als früher da. | Generation Y ist weniger verlässlich. | geringere Verlässlichkeit |
| B | 20 | 797-798 | 475 | Bin mir nicht sicher, ob die klassische Karriere das Kernziel der Leute ist [...] | Die klassische, hierarchische Karriere verliert an Bedeutung. | mehrere Karrierepfade |
| H | 170 | 6762 | 476 | Auch aufzusteigen oder sich auch breiter aufzustellen. | Karriere wird sowohl als hierarchischer Aufstieg oder Expertenkarriere verstanden. | |
| B | 22 | 866-867 | 477 | „War der Termin schon?“ Diese völlige Leichtigkeit fasziniert mich [...] | Die jüngere Generation ist leichtlebiger. | Leichtlebigkeit, Freigeist |
| B | 22 | 875-876 | 478 | Dieses unternehmerische Denken ist weniger inhaltlich oder schlecht erzeugen, [...] oder freier denkend. | Geringeres unternehmerisches Denken, Freigeist | |
| B | 22 | 875 | 479 | Du musst als Führungskraft eine Spur mehr investieren, das ist meine Meinung. | Intensivere Führung | |
| B | 22 | 868-870 | 480 | Das Erfräuliche ist, wenn du einmal mit denen ordentlich redest über das Thema, deine Betroffenheit kund tut, deine Erwartungshaltung klar kommunizierst, dich beschäftigt [...] | Generation Y braucht klare Kommunikation der Erwartungshaltung und persönliche Führung. | |
| E | 70 | 2814-2815 | 481 | [...] der Bedarf der intensiveren Kommunikation nötig. | Intensivere Kommunikation mit jungen Mitarbeitern. | Intensive, persönliche Führung |
| H | 169 | 6724-6726 | 482 | Das fällt mir schon auf, dass das in der Generation auch ein Selbstverständnis hat. Dass man nicht sagt, 'Uj das ist super, wenn mein Chef das macht', sondern eigentlich eine Grundvoraussetzung. | gute Führung wird als Selbstverständlichkeit vorausgesetzt. | |
| I | 111 | 4430-4431 | 483 | Besonders weil die Jungen eine Orientierung brauchen. | Junge brauchen Orientierung. | |
| A | 9 | 340-341 | 484 | Das ist heute viel stärker als früher, das ist wirklich ganz anders, die Frauen sind sich viel mehr als früher. | Junge Mitarbeiter trauen sich viel mehr. | |
| B | 22 | 878-880 | 485 | Andererseits haben die auch den Mumm etwas zu sagen [...] Also eine Meinung zu äußern, auch eine kritische vielleicht. | Es besteht der Mut zum Widerspruch von Autoritätspersonen. | |
| B | 28 | 1095-1096 | 486 | [...] die jungen Leute sind da eher auch unkompliziert, auskunftsbereit. | Jüngere Generationen sind auskunftsbereiter. | |
| D | 57 | 2287-2288 | 487 | [...] der Mut, diese Dinge auch anzusprechen und auszuleben. | Es besteht der Mut zum Widerspruch.. | Mut zur Meinungsäußerung, offene Kommunikation |
| E | 74 | 2967 | 488 | [...] sie trauen sich auch einfach offener zu kommunizieren. | Mut und offenere Kommunikation | |
| E | 69 | 2786-2787 | 489 | Was ich merke, die Ansprüche und zwar in der Einforderung von Dingen werden verstärkt. | Einforderung von Dingen hat sich verstärkt. | |
| H | 171 | 6794 | 490 | Also sie trauen sich etwas zu sagen. | Generation Y traut sich etwas zu sagen. | |
| H | 171 | 6787-6788 | 491 | die Art und Weise, wie es auch selbstbewusst eingefordert und formuliert wird | Generation Y fordert aktiv ein. | |
| B | 26 | 1020-1022 | 492 | Mehrheitlich waren es dann die 30, 40, 50 Jährigen, die gesagt haben, ich optere ein Wochenende, mach halt nicht Party, sondern geh da am Campus Flüchtlingen helfen. | Die jüngeren Generationen beteiligen sich in geringerem Ausmaß an gemeinnützigen Aktivitäten. | geringere Beteiligung an gemeinnützigen Aktivitäten |
| D | 58 | 2325-2327 | 493 | Vielleicht ist auch das Sicherheitsdenken weniger ausgeprägt, weil es so etwas wie ein Basissicherheitsnetz eh gibt. | Familiäres Auffangnetz reduziert Sicherheitsbedürfnis. | Verringertes Sicherheitsbedürfnis |
| D | 57 | 2280-2281 | 494 | [...] nicht nur die reine Erfledigung der Arbeit, sondern auch ein bisschen einen Spaßfaktor dabei. | Arbeit muss Spaß machen. | Spaßfaktor Arbeit |
| D | 60 | 2383-2384 | 495 | [...] die sind ein bisschen schneller und die Freizeitorientierung. | Generation Y ist schneller und die Freizeitorientierung ist höher. | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|------|-------|-----------|-----|---|--|--|
| E | 68 | 2752-2753 | 496 | [...] dieses Schnellebige [...] | Schnellebigkeit | Schnellebigkeit |
| H | 170 | 6772-6773 | 497 | Das Gefühl was ich schon habe ist, dass die jüngere Generation rascher und schneller sichtbare Erfolge haben möchte. | Generation Y will schneller sichtbare Erfolge haben. | |
| D | 60 | 2394-2395 | 498 | Das Arbeiten in Projekten, das auch so eine Signifikanz hat, wie die Biene von einer Blüte zur nächsten. | Das Arbeiten in Projekten wird als wichtig eingeschätzt. | Projektarbeit |
| E | 69 | 2789-2791 | 499 | Die heutigen Jungen [...] die steigen ein und nach 1 Jahr wollen sie Vorstandsmitglied werden. | Junge überschätzen sich. | Selbstüberschätzung |
| E | 73 | 2959-2960 | 500 | Die Kommunikation mit den Jungen hält jung. | Kommunikation mit der jungen Generation wird als erfrischend gesehen. | Dynamisch |
| E | 74 | 2966 | 501 | [...] sie bringen eine unheimliche Dynamik mit. | Dynamik | |
| E | 74 | 2968-2970 | 502 | [...] verbindet sich sofort über Facebook oder LinkedIn und sonstiges Nicht nur produkttechnisch, sondern vor allem auch prozesstechnische Verbesserungen. | Der Umgang mit der Technik und digitalen Welt fällt Jungen leicht. | Technikaffinität |
| E | 74 | 2994-2995 | 503 | Es ist aber auch legitim, das Regelwerk zu hinterfragen. Ist das noch am Zahn der Zeit? [...] Generation Y, die können das ganz gut. | Junge Mitarbeiter streben nach Produkt- und Prozessoptimierungen. | |
| I | 100 | 3977-3983 | 504 | Sie sehen auch den Gestaltungsspielraum, den es gibt. | Generation Y hinterfragt Regelwerke. | Optimierungsdrang |
| I | 100 | 3984 | 505 | Und nicht im Sinne von mir als Techniker, sondern im Sinne der Infrastruktur oder im Sinne von der ÖBB. | Generation Y sieht Möglichkeiten | |
| I | 100 | 3984-3986 | 506 | Aber trotzdem ist der Wunsch, dass sie nicht jeden Tag und immer das Gleiche machen wollen. | Generation Y denkt unternehmensweit. | |
| H | 171 | 6775-6776 | 507 | Diese Zeithorizonte, in denen gedacht wird, sind bei der Generation Y aus meiner Sicht enger. Kürzer. | Abwechslungsreicher, vielfältiger Job ist wichtig. | Abwechslungsreicher, vielfältiger Job |
| H | 171 | 6777-6778 | 508 | das ist generell ein Thema der Generation Y mit der Stabilität und Sicherheit. | Generation Y denkt in kürzeren Zeithorizonten. | Kurzfristige Perspektive |
| H | 173 | 6875 | 509 | Nachhaltigkeit und auch der gemeinnützige Gedanke ist in dieser Generation Y drinnen | Generation Y will Sicherheit und Stabilität | Sicherheit, Stabilität |
| H | 175 | 6956-6957 | 510 | Bezahlung. Die ist gar nicht im Vordergrund. | Generation Y denkt nachhaltig und gemeinnützig. | nachhaltiges und soziales Denken |
| D | 57 | 2270 | 511 | Und ich mein diese hard facts wie wir zahlen auch nicht schlecht, das gehört vielleicht dazu. [...] das sind die Basisfaktoren. | Bezahlung ist nicht mehr so wichtig. | |
| E | 68 | 2759-2761 | 512 | Man fühlt sich wertgeschätzt und ich glaube, dass ist mehr wert bei den Jungen als so eine banale Gehaltserhöhung. | Gehalt wird als Basis gesehen und nicht als Motivator. | Abnehmende Bedeutung des Gehaltes |
| I | 105 | 4190-4191 | 513 | [...] wäre auch etwas für die Generation Y, weil der kann sich dort profilieren. | Wertschätzung wichtiger als Gehaltserhöhung. | |
| I | 106 | 4238 | 514 | [...] so eine sinnvolle Tätigkeit. | Generation Y ist leistungsorientiert und möchte sich profilieren. | Leistungsorientierung |
| B | 19 | 728 | 515 | Eine sinnhafte Tätigkeit, wo der Sinn dadurch definiert wird, dass man es für Andere tut. An großen Projekten beteiligt ist, die auch in 100 Jahren noch etwas bringen. | Eine sinnvolle Tätigkeit ist wichtig. | Sinnvolle Tätigkeit |
| H | 175 | 6953-6955 | 516 | Das eine ist das Thema wie kann ich meinen Job verbinden mit meinem Privatleben... Lebensgewinn. Das ist meiner Ansicht nach ein Faktor, der sehr wichtig ist. | Möglichkeiten Beruf und Privatleben zu verbinden sind wichtig. | |
| A | 4 | 135-136 | 517 | Das ist noch wichtig. Vereinbarkeit Beruf und Familie | Qualitative Freizeit ist sehr wichtig. | |
| A | 5 | 160-161 | 518 | Work-Life-Balance. [...] So ganz die Jungen haben dieses Thema stark drinnen. | Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist wichtig. | Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bzw. Familie |
| B | 32 | 1268 | 519 | ich möchte Perspektiven, ich möchte mich weiterentwickeln, ich möchte Karriere machen und die Work-Life-Balance sollte passen." | Starkes Bedürfnis nach Work-Life-Balance | |
| H | 169 | 6707-6712 | 520 | Und das Wichtigste ist [...] man möchte mitgestalten können. | Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Work-Life-Balance sind wichtig. | |
| A | 5 | 165-166 | 522 | diese Möglichkeit sich da selbst auch einzubringen | Mitbestimmung ist wichtig. | Mitbringung |
| D | 57 | 2275-2276 | 523 | Das ist auch was, was ich glaub, dass bei jungen Menschen ganz wichtig ist, eine Arbeitsumgebung die modern ist und die auch ein neues Arbeiten ermöglicht. | Persönliches Einbringen ist wichtig. | |
| A | 5 | 172-173 | 524 | Arbeiten ermöglicht. | Eine moderne und gut ausgestattete Arbeitsumgebung ist wichtig für die junge Generation, weil es neue Formen des Arbeitens ermöglicht. | |

KUS: Arbeitsansprüche der Generation Y aus Unternehmenseinsicht

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|------|-------|-----------|-----|--|--|--|
| | | | | Ich glaube, das ist auch für die Zukunft [...] Der Campus ist für die Zukunft eine ganz wichtige Geschichte. Da ist die Bahn gleich daneben, der ist modern, du kannst mit dem Rad kommen, es gibt Duschen im Keller,.... | Zentraler, gut angebundener Standort, moderner Arbeitsumgebung. | Zentraler, gut angebundener, moderne Arbeitsort |
| B | 32 | 1278-1287 | 525 | | Technisch Moderne Ausstattung ist wichtig. | |
| B | 21 | 815 | 526 | Modernere Technik [...] | Zeitgemäße Ausstattung der Arbeitsplätze ist wichtig. | |
| D | 55 | 2205-2206 | 527 | Was die Ausstattung der Arbeitsplätze anbelangt und vor allem der Bürobeitsplätze, zeitgemäße Ausstattung. | Arbeitsmittel müssen technisch up-to-date sein. | |
| I | 110 | 4417 | 528 | Diese mobile devices, also Handy und Laptop und ein Tablet. | | |
| | | | | Erster Punkt, glaub ich, schaut man mal unbewusst, ist das Unternehmen erfolgreich, ja oder nein. Also Rückschluss auf Jobsicherheit. Zweites Thema, wieviel Gestaltungsmöglichkeit hab ich in der Firma und wieviel Freiheit, Freiraum hab ich in der Firma. Ich glaub, dass sind schon mal die 3 großen Themen und dann wie ist die Zusammenarbeit und die Wertekultur in der Firma. Das sind für mich so die Hauptfelder der Attraktivität für junge Mitarbeiter. | Jobsicherheit, Gestaltungsmöglichkeiten, Freiheit, Freiraum, Zusammenarbeit und Unternehmenskultur sind die Hauptfelder der Attraktivität für junge Mitarbeiter. | Moderne Arbeitsausstattung, technisch up-to-date |
| A | 6 | 221-226 | 529 | | Mobilität im Konzern ist wichtig. | |
| A | 4 | 138 | 530 | Wieviel Mobilität gestalte ich den Mitarbeitern. | | |
| A | 8 | 292-293 | 531 | Das ist auch ein Thema, „Hab ich das Gefühl, Karriere machen zu können, ja oder nein? | Karieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens sind wichtig. | |
| B | 18 | 711 | 532 | Wenn es viele verschiedene Möglichkeiten gibt. | Viele Möglichkeiten im Unternehmen sind wichtig. | |
| B | 32 | 1255-1256 | 533 | Die Mobilität ist für Junge sicher ein Thema, die Möglichkeit. | Die Möglichkeit der innerbetrieblichen Mobilität ist wichtig. | |
| | | | | Und das ist sicherlich etwas, was der jungen Generation vom Grundsatz her einmal gefallen müsste. Dass man eigentlich auch diese Haltung, dass man nicht sein Leben lang das Gleiche macht, unterstützt, indem man intern ein Angebot für diese Kolleginnen und Kollegen hat. | Interner Arbeitsmarkt wird von den jüngeren Generationen geschätzt. | |
| D | 61 | 2459-2462 | 534 | [...] mit Sicherheit Aufstiegschancen in einem Konzern, der eine relative internationale Ausrichtungsmöglichkeit hat. | | |
| E | 68 | 2745-2746 | 535 | Damit man eine bisschen umfassendere Denke bekommt. Weil sonst bist du ja doch sehr getrimmt auf deinen eigenen Bereich. | Internationale Aufstiegschancen sind wichtig. | großes Angebot an internen und externen Ausbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten |
| E | 69 | 2778-2779 | 536 | | Vielart an Weiterentwicklungsmöglichkeiten | |
| H | 169 | 6735 | 537 | Ausbildungen in diese Richtung zu machen. | Angebot von Aus- und Weiterbildungen ist wichtig. | |
| H | 170 | 6761 | 538 | Entwicklungsmöglichkeiten im Konzern | Entwicklungsmöglichkeiten im Konzern | |
| I | 104 | 4130-4131 | 539 | Das kommt natürlich auch bei den Jungen gut an, weil sie sehen, dass da etwas passiert und dass sie sich hier weiterentwickeln können. | Innovation und Weiterentwicklungsmöglichkeiten werden von Generation Y geschätzt. | |
| I | 104 | 4159-4160 | 540 | [...] dezidiert etwas anzubieten, Karrierewege aufzuzeigen und die auch umzusetzen, | klare Karriereplanung und Einhaltung des Versprochenen ist wichtig. | |
| I | 105 | 4199 | 541 | Flexibilität im Sinne der Job rotation. | Interner Wechsel durch Job rotation ist wichtig. | |
| I | 107 | 4295-4296 | 542 | die fühlen sich auch im internen Arbeitsmarkt wohl. | Generation Y schätzt einen internen Arbeitsmarkt. | |
| H | 169 | 6723-6724 | 543 | eine Führungskraft, die die Potenziale erkennt und die Potentiale fördert. | Führungskraft soll Potenziale erkennen. | gute, individuelle, wertschätzende Führung |
| H | 177 | 7063-7064 | 544 | Ich glaube individuelle Führung ist eine riesen Sache, die da genauso mitspielt. | individuell Führung ist wichtig. | |
| I | 110 | 4414-4415 | 545 | [...] gerade bei der Motivation hängt extrem viel an der Führungskraft. | Gute Führung ist wichtig. | |
| A | 10 | 380-381 | 546 | Man schuldet dem Unternehmen eine bestimmte Leistung, das Unternehmen schuldet einen dafür ein faires Gehalt. | Leistungsgerechtes, faires Gehalt ist wichtig. | fairen, leistungsgerechtes Gehalt |
| | | | | Wir haben eine Diversity Managerin eingestellt [...] nur wenn wir Vielfalt akzeptieren im Unternehmen, dass wir da wirklich voran kommen. Wenn wir alle wie Lemminge in die gleiche Richtung schauen, weil keiner anders tickt, dann werden wir auch nur in eine Richtung wandern und dann scheitern wir, weil die Welt ist bunt. Und das ist auch wichtig. | Die Wichtigkeit von Vielfalt als Unternehmenswerttreiber wurde antizipiert und das Diversity Management etabliert. | Gleichbehandlung |
| A | 12 | 469-474 | 547 | Hab ich Entwicklungschancen und Möglichkeiten der Fortbildung? Hab ich flexible Arbeitszeiten, also die Vertrauensarbeitszeit. Mobilität, Möglichkeiten im Unternehmen. | Bindung durch Entwicklungschancen, Möglichkeiten der Fortbildung, Vertrauensarbeitszeit und Mobilität. | |
| A | 14 | 523-525 | 548 | | | |
| B | 18 | 711-712 | 549 | Ich glaube denen ist am Wichtigsten, dass sie nicht eingesperrt sind. | Freiheit und Flexibilität ist wichtig. | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|------|-------|-----------|-----|---|---|---|
| | | | | | | flexible Arbeitszeit und -ort |
| D | 55 | 2203-2204 | 550 | Gleitzeit ist eh klar, sämtliche Formen der Arbeitszeitflexibilisierung und -variabilisierung bis hin zur Möglichkeit zur Heimarbeit. | Flexible Arbeitszeiten und flexibler Arbeitsort sind wichtig. | |
| I | 104 | 4172 | 551 | Arbeitszeitflexibilisierung. | flexible Arbeitszeit | |
| I | 110 | 4416 | 552 | Diese Vertrauensarbeitszeit ist glaube ich ganz wichtig. | Vertrauensarbeitszeit ist wichtig. | |
| I | 110 | 4416-4417 | 553 | Home Office ist wichtig. | Home Office ist wichtig. | |
| B | 19 | 726-727 | 554 | Ich glaube schon, dass das Angebot sehr wichtig ist, das breite Angebot und dass man sehr spontan und flexibel das lösen kann. | Hohes Angebot, Spontanität und Flexibilität sind wichtig | |
| | | | | [...] dass das ein wesentlicher Grund auch für junge Leute ist, in solche Unternehmen einzusteigen, wo nicht nur Stillstand herrscht. | Junge Leute wollen in einem dynamischen, innovativen Unternehmen arbeiten. | Flexibles, dynamisches, innovatives Unternehmen |
| E | 68 | 2749-2750 | 555 | Also, ich glaub schon, dass die jungen Leute das anspricht, der Sicherheitsrahmen. | Sicherheit ist wichtig. | |
| B | 21 | 811-812 | 556 | Sicherheit am Arbeitsplatz [...] | Arbeitsplatzsicherheit ist wichtig. | Arbeitsplatzsicherheit |
| E | 70 | 2827 | 557 | das Thema Sicherheit und Stabilität. | Sicherheit und Stabilität des Jobs | |
| H | 169 | 6713-6714 | 558 | Erster Punkt, glaub ich, schaut man mal unbewusst, ist das Unternehmen erfolgreich, ja oder nein. Also Rückschluss auf Jobsicherheit. Zweites Thema, wieviel Gestaltungsmöglichkeit hab ich in der Firma und wieviel Freiheit, Freiraum hab ich in der Firma. Ich glaub, dass sind schon mal die 3 großen Themen und dann wie ist die Zusammenarbeit und die Wertekultur in der Firma. Das sind für mich so die Hauptpfeiler der Attraktivität für junge Mitarbeiter. | Jobsicherheit, Gestaltungsmöglichkeiten, Freiheit, Freiraum, Zusammenarbeit und Unternehmenskultur sind die Hauptpfeiler der Attraktivität für junge Mitarbeiter. | gutes Betriebsklima |
| A | 6 | 221-226 | 559 | Wie fühle ich mich wohl, wie sind meine Kollegen, wie ist der Chef, wie ist bei uns das Klima [...] | Generation Y | |
| B | 29 | 1139-1140 | 560 | Dann ist es eben auch diese Teambildung. | Das Team ist wichtig. | |
| E | 68 | 2744-2745 | 561 | [...] Internationalität und Zusammenhalt. | Internationalität und Zusammenhalt. | |
| E | 68 | 2759 | 562 | Und sich im Team wohl zu fühlen. | Gutes Betriebsklima ist wichtig. | |
| H | 170 | 6740 | 563 | Ich möchte fragen können, ich möchte in einem Team arbeiten können, wo man sich im Notfall unterstützt. | Gute Teamwork ist wichtig. | |
| H | 170 | 6743-6744 | 564 | Aber es ist die Möglichkeit im Rahmen der Möglichkeiten selbstständig arbeiten zu können. | Betriebsklima ist wichtig. | |
| I | 111 | 4459 | 565 | Bis hin zu Umgang mit Handys oder Facebook während der Arbeitszeit, also diese ganzen grundsätzlichen Einstellungen [...] | Digitale Freiheit ist wichtig. | Digitale Freiheit |
| D | 55 | 2206-2207 | 566 | Daher dauernde Kommunikation, das ist das Um und Auf, und selbstständiges Arbeiten. | Selbstständiges Arbeiten ist wichtig. | autonomes Arbeiten |
| D | 57 | 2270-2271 | 567 | Pure Routinearbeiten auf Dauer geht im Regelfall nicht gut. | Kontinuierliche Kommunikation und selbstständiges Arbeiten wird als besonders wichtig gesehen. | |
| I | 111 | 4456 | 568 | ein abwechslungsreicher, vielfältiger Job, den die Leute suchen. | Abwechslungsreiches Aufgabengebiet ist wichtig. | Abwechslungsreiches Aufgabengebiet |
| D | 66 | 2653 | 569 | sich mit den Produkten und der Arbeit in irgendeiner Form identifizieren zu können. | Identifikation mit dem Produkt und dem Unternehmen ist wichtig. | Identifikation mit dem Unternehmen |
| D | 66 | 2653 | 570 | Bei uns ganz klar, die Faszination des Produktes. | Ein moderner Auftritt des Unternehmens ist wichtig. | Moderner Unternehmensauftritt |
| E | 68 | 2740 | 571 | sich mit den Produkten und der Arbeit in irgendeiner Form identifizieren zu können. | Identifikation mit dem Produkt ist wichtig. | Identifikation mit dem Produkt |
| D | 57 | 2276-2277 | 572 | [...] Internationalität und Zusammenhalt. | Internationalität und Zusammenhalt. | Internationalität |
| E | 68 | 2759 | 573 | ich suche etwas, wo ich langfristige Projekte betreuen kann, in Österreich, wo ich auch weiß, dass mein Gehalt rechtzeitig bezahlt wird | Erfolgreiches, verlässliches Unternehmen ist wichtig. | Gute Unternehmensreputation, großes Unternehmen |
| H | 169 | 6716-6718 | 576 | dass die Leute oft dazu neigen in ein Großunternehmen zu gehen und sich daher ein bisschen mehr Krisensicherheit erwarten. | Beworzung von größeren Unternehmen aufgrund von Krisensicherheit. | |
| H | 169 | 6719-6721 | 577 | gute Reputation des Unternehmens [...] | Employer Branding ist ein großes Thema für uns. | |
| H | 174 | 6936-6938 | 578 | auch Verantwortung übertragen | Übertragung von Verantwortung ist wichtig. | Übertragung von Verantwortung |
| H | 169 | 6734 | 579 | Ideen einbringen und auch zu sehen, wie die umgesetzt werden, dass sie nicht egal sind. Das glaube ich ist ein riesen Thema bei den Jungen. | Wichtig ist, dass Ergebnis der Arbeit zu sehen. | Ergebnis der Arbeit sehen |
| I | 105 | 4193-4194 | 580 | | | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|---|-------|-----------|-----|---|--|--|
| I | 106 | 4232-4233 | 581 | [...] würde für die Generation Y auch einen riesen Mehrwert bringen, nämlich so eine prozessorientierte Projektorganisation, Matrixorganisation. | Prozessorientierte Projektorganisation wird von Generation Y geschätzt. | Prozessorientierte Projektorganisation |
| I | 106 | 4240-4241 | 582 | [...] eine Wertschätzung dem Mitarbeiter gegenüber und auch ein Karriereweg für den Mitarbeiter. | Wertschätzung und klarer Karriereweg sind wichtig. | Wertschätzung |
| I | 111 | 4433 | 583 | [...] Feedback geben. | Kontinuierliche Kommunikation und selbstständiges Arbeiten wird als besonders wichtig gesehen. | Feedback |
| I | 111 | 4456 | 584 | Daher dauernde Kommunikation, das ist das Um und Auf, und selbstständiges Arbeiten. | | Kontinuierliche Kommunikation |
| KU6: Quelle des Unternehmenserfolges aus Unternehmenssicht | | | | | | |
| A | 11 | 429-431 | 585 | Ich glaub, das ist Teil unseres Firmenerfolges, dass wir nicht die Region aussaugen wollen, sondern wir wollen wirklich Teil dieser Region sein und der Region zu Wachstum verhelfen. | Unternehmenserfolg ist die regionale Verankerung und der Gemeinsinn. | Regionale Verankerung des Unternehmens |
| B | 24 | 960-962 | 586 | Dieses traditionelle, konservative, sicherheitsbetonte Unternehmen, das aber nicht nur diese Traditionen bewahrt und sich ausruht, sondern das zusätzlich schaut, dann am Bankenmarkt beim Modernsten dabei zu sein. | Verbindung der traditionellen Werte mit der Moderne. | Verbindung von Tradition und Moderne |
| D | 62 | 2479-2480 | 587 | Ja, die Quelle des internationalen Erfolges ist mit Sicherheit die Faszination unserer Produkte. | Die Produkte sind die Quelle des Erfolges. | Faszination der Produkte |
| D | 62 | 2480-2484 | 588 | Und auf der anderen Seite aber auch die Begeisterung, mit der die Mitarbeiter an unseren Produkten arbeiten. [...] Für sie verschmilzt eine private Leidenschaft mit dem Beruflichen. | Die Begeisterung der Mitarbeiter an den Produkten. | Konzenrweiter Gemeinschaftssinn |
| E | 71 | 2862-2865 | 589 | Und diesen Rosenbauer-Gedanken weiter zu tragen an den Standorten. Also wir haben schon immer versucht mit sanften Mitteln, die dann auch relativ rasch in diese brand hineinzubekommen, was nicht immer einfach war. | Die Werte des Unternehmens werden auch in den internationalen Niederlassungen kommuniziert und gelebt. | |
| E | 71 | 2879 | 590 | [...] es geht um Unterstützung, es geht um ein gemeinsames Marktbearbeiten. | Gemeinschaftssinn ist auch international. | |
| H | 174 | 6927-6928 | 591 | es gibt immer wieder die Aussage, wir sind die pünktlichste Bahn in der EU. | Pünktlichste Bahn der EU | Pünktlichkeit |
| H | 174 | 6928-6929 | 592 | Eben das Thema Verlässlichkeit, Pünktlichkeit spielt stark hinein. ÖBB ist immer noch die beste Wahl gegenüber anderen. Da läuft es einfach, da kann ich mich darauf verlassen, was die sagen. | Auf das Unternehmen ist Verlass. | Verlässlichkeit |
| I | 108 | 4312-4313 | 593 | die ÖBB in diesen Kreisen auch bekannt, als jemand, der Technologie voran treibt, als jemand der, was die ganzen Bahnsysteme betrifft, auch in internationalen Gremien oft Vorreiter sind. | Innovationsführer bei Bahnsystemen | Innovationsführer |
| H | 174 | 6932-6934 | 594 | kann ich mir vorstellen, dass der Ruf sehr attraktiv ist für Bewerber. | Gute Unternehmensreputation bringt Bewerber. | Gute Unternehmensreputation |
| H | 174 | 6934-6935 | 595 | Die Marke nach außen funktioniert. | Starke Unternehmensmarke | |
| I | 108 | 4304 | 596 | Die oberste Prämisse ist der Kunde. | Kunde ist König. | starke Kundenorientierung |
| I | 108 | 4316 | 597 | | | |
| KU7: Verantwortungsbewusstsein aus Unternehmenssicht | | | | | | |
| A | 12 | 440-441 | 598 | Wir haben keine hire and fire Politik, sondern wir gehen sehr sorgsam mit unseren human capital resources um. | Keine hire & fire-Politik | |
| B | 17 | 672-673 | 599 | [...] dass wir noch nie irgendwelche Mitarbeiter betriebsbedingt gekündigt haben. Das ist so eine unausgesprochene Regel. | keine hire-fire-Politik | |
| D | 55 | 2189-2190 | 600 | Das ist kein hire-fire-Unternehmen. | keine hire-fire-Politik | |
| E | 70 | 2827-2880 | 601 | [...] dieses hire and fire. Das wird bei uns nicht gelebt | Keine hire-fire-Politik. | Keine hire & fire-Politik |
| H | 174 | 6916-6918 | 602 | Da spielt sehr die Stabilität mit hinein, dass man sich eigentlich eher sehr ungern von Mitarbeitern trennt. Wenn ein Fehler passiert, hat das aus meiner Sicht nicht die Konsequenz, dass man gleich weg ist. | Keine Hire-Fire-Politik | |
| I | 107 | 4284 | 603 | Es gibt auch keine hire-fire Politik | keine hier-fire-Politik | |
| A | 12 | 441-442 | 604 | Uns ist es wichtig, dass die Leute bei uns und mit uns wachsen und sich entwickeln können. Das ist ganz wichtig. | Mitarbeiter sollen mit dem Unternehmen wachsen und sich entwickeln. | |
| A | 12 | 449-450 | 605 | „Was zählt sind die Menschen“ hat schon eine Bedeutung. | Mitarbeiter werden als wertvoll angesehen. | |
| B | 21 | 824 | 606 | [...] Arbeit am Menschen versus du bist egal [...] | Mitarbeiter werden als wertvoll gesehen. | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|---|-------|-----------|-----|--|---|---|
| E | 72 | 2898-2899 | 607 | [...] bei uns der Mitarbeiter eine der wesentlichen Kapitalstützen oder Säulen ist für unseren Erfolg. Wesentlich. Es ist ein Kreislauf. Wenn du ordentlich arbeitest, kannst du auch ein bisschen was vom Erfolg mitprofitieren. Das ist bei uns ein Reinvestment. | Mitarbeiter wird als wesentlicher Treiber des Erfolges gesehen. | Wertvolle Resource Mitarbeiter |
| E | 72 | 2914-2915 | 608 | Wir haben ein ganz tolles Gesundheitszentrum. | Mitarbeiter soll am Erfolg des Unternehmens teilhaben. Gesundheitszentrum als Sozialleistung. | |
| A | 12 | 451 | 609 | Wir machen sehr viel zum Thema betriebliche Gesundheitsvorsorge. | Die Gesundheit der Mitarbeiter wird unterstützt. | betriebliche Gesundheitsvorsorge |
| D | 62 | 2494-2495 | 610 | Wir haben diesen Sport-Verein, dann... die bieten ja alles mögliche an, soziale Küche und gesunde Küche und der Arzt macht gratis Augenfest, Gesundheitsmanagement | Gesundheitsvorsorge wird angeboten. | |
| E | 72 | 2906-2907 | 611 | Das Unternehmen macht sehr stark Angebot im Gesundheitsmanagement | Gesundheitsmanagement wird angeboten. | |
| H | 175 | 6974 | 612 | CEO ist wichtig, weil er eine klare Richtung vorgibt und das Unternehmen zusammenhält | CEO ist wichtig, weil er eine klare Richtung vorgibt und das Unternehmen zusammenhält | Klare Richtung, Zusammenhalt |
| B | 25 | 978-980 | 613 | Ein irrsinnig wichtiger Arbeitgeber, aber auch Wirtschaftsförderer der Regionen. | Wirtschaftsförderer der Regionen ist. | wichtiger Arbeitgeber, Wirtschaftsförderer |
| B | 25 | 995 | 614 | [...] dass wir uns alle persönlich verbandeln mit dem Weg, den die Leute gehen. | Identifikation mit den Menschen. | Menschenbezogenheit |
| B | 25 | 996-997 | 615 | [...] von unserem Auftrag sind wir auch sehr sehr nachhaltig. | Nachhaltigkeit | soziale Verantwortung |
| B | 25 | 997-998 | 616 | Was in Österreich einzigartig ist das Wiedererlebensprogramm für Mitarbeiter die schwer krank waren. [...] Wie können wir solche Menschen wieder in den Arbeitsalltag reintegrieren? | Programme für Mitarbeiter mit speziellen Bedürfnissen werden geschaffen. | Sozialleistungen |
| A | 12 | 453-456 | 617 | Die zweite Sparkasse, die ist schon halbwegs bekannt, welche Menschen, die sonst keine Konten bekommen ein gratis Konto und eine Verbindung zur Verfügung stellt. | Eine Tochterfirma unterstützt Benachteiligte ein Konto zu bekommen. | |
| B | 26 | 1044-1046 | 618 | Eine Sache, die mir jetzt noch konkret einfällt, es gibt einen Weisenunterstützungsverein. | Es gibt ein Programm zur Unterstützung von Hinterbliebenen | Langfristiges, gutes Verhältnis mit dem Arbeitnehmervertreter |
| H | 176 | 6989-6990 | 619 | Das Unternehmen hat mit dem Betriebsrat ein sehr gutes Verhältnis, immer gehabt. | Langfristiges, gutes Verhältnis mit dem Arbeitnehmervertreter. | |
| E | 72 | 2902-2903 | 620 | Insofern, dass sehr viel für die Mitarbeiter gemacht wird im Bereich der Aus- und Weiterbildung, die finanziert wird und die auch während der Arbeitszeit größtenteils stattfindet. | Finanzielle Unterstützung und umfangreiches Angebot von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. | Finanzielle Unterstützung und umfangreiches Angebot von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen. |
| H | 175 | 6963-6965 | 621 | Unternehmensgetrieben glaube ich eher nicht. | Verantwortungsbewusstsein wird nicht von der Unternehmensführung forciert. | Kein Verantwortungsbewusstsein auf Konzernebene |
| I | 109 | 4344 | 622 | Ich denke aber, dass es jede Führungskraft [...] für seine Leute sehr wohl aus dem Persönlichen hat und auch übernimmt. | Direkte Führungskräfte haben ein Verantwortungsbewusstsein für ihre Mitarbeiter. | Verantwortungsbewusstsein der direkten Vorgesetzten |
| I | 109 | 4348-4351 | 623 | | | |
| KUB: Unterschied zwischen den Generationen aus Unternehmenssicht | | | | | | |
| A | 8 | 302-303 | 624 | Das Lustige ist, wenn ich mir durchlese, was Generation Y will, dann denk ich mir, genau das selbe wollte ich auch. | Es gibt viele Parallelen. | viele Parallelen |
| B | 21 | 836-837 | 625 | Also, ich glaub eher nicht daran, ja, dass das großartig unterschiedlich ist. | Keine großen Unterschiede zwischen den Generationen. | |
| D | 57 | 2286-2287 | 626 | Ich glaube gar nicht, dass sich die Generationen so maßgeblich von den anderen unterscheiden | Keine maßgeblichen Unterschiede der Generationen. | |
| | | | 627 | Weil heute ist das nicht verpönt, wenn ich sage als junger Mensch, ich mach mal 3 Jahre was und dann schau ich weiter. Das war früher irgendwie ein bisschen schwieriger. | Die Orientierung der jungen Generation wird als kurzfristiger eingestuft als bei älteren. | |
| A | 9 | 345-347 | 627 | Wenn man Arbeitsplatzwechsel nicht oft gemacht hat, ist die Angst größer und ich glaube, die junge Generation wächst auf, wo dies eine Selbstverständlichkeit ist. | Der Wechsel des Arbeitgebers ist für jüngere Generationen kein Problem, ältere Generationen haben mehr Angst davor. | höhere Veränderungsbereitschaft vs. Strukturelle Kontinuität |
| A | 10 | 392-393 | 628 | | | |
| I | 100f | 4003-4006 | 629 | Die Geschäftsbereichsleiter sind meistens ältere Eisenbahner. Die machen natürlich das, was sie immer schon gemacht haben [...] Und wenn unten Junge mit Ideen hinaufspringen, dann macht man gerne Management by Champions und würgt das gleich einmal ab. | Führungskompetenz liegt bei älteren Generationen, die an Altbewährten festhalten. Jüngere Generationen haben Ideen, die aber nicht gehört werden. | |
| E | 73 | 2960-2961 | 630 | Das Führen ist oft in gewissen Themen leichter, weil Junge formbar sind. | Leichtere Führung der jungen Generation, da diese noch formbar ist. | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|--|-------|-----------|-----|--|---|--|
| B | 23 | 891-892 | 631 | Also das ist anders. Das ist führungsmäßig wirklich komplett anders, dieser Verbindlichkeitsgrad von Vereinbarungen. | Die Verbindlichkeit von Aufgaben wird von der jüngeren Generation nicht mehr so ernst genommen. | Verbindlichkeit der Aufgabenerfüllung |
| B | 26 | 1050-1051 | 632 | Ja der soziale Auftrag, Unterschied zur Generation Y, die spricht das nicht besonders an, glaube ich. | Der gemeinnützige Gedanke spricht Generation Y nicht mehr so an. | Schwächere Ausprägung des sozialen Gedankens |
| B | 30 | 1196-1198 | 633 | Gehalt. Das ist übrigens ein Unterschied...für die Jungen 20-30 ist das wichtiger als für 40, 50, 60. | Gehalt ist für die jüngeren Generationen wichtiger als für ältere. | Stellenwert von Gehalt |
| D | 55 | 2181-2183 | 634 | Heimarbeit, Telearbeit war ein absolut verpöhtes Thema. Da hat man gesagt, wenn die Leute arbeiten, dann sollen sie da sein, weil wenn sie zu Hause zu arbeiten sie sicher nicht. | Man arbeitet nur, wenn man in der Firma ist. | Präsenz vs. Leistung |
| D | 59 | 2366 | 635 | Zeiterfassung, auch so ein Thema. Vor 25 Jahren war das überhaupt kein Thema. | Zeiterfassung wurde von der älteren Generation als normal verstanden. | |
| D | 58 | 2293-2315 | 636 | Wie ich damals angefangen habe nach dem Studium zu arbeiten, da war ich froh über jede Gehaltserhöhung, [...] Im Positiven gesprochen und auch da denk ich wieder an meine eigenen Kinder, natürlich hilft man. [...] Und daraus folgt, dass man keinen Job machen muss, der einen nicht gefällt, nur weil man ein bisschen mehr verdient. | Durch die Unterstützung der Eltern sind jüngere Generationen nicht gezwungen einen Job nur wegen des Geldes zu machen. Das war früher anders. | Sicherheit vs. Fit des Angebotes und Anspruches |
| D | 59 | 2369-2370 | 637 | Mittlerweile ist ja die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit eine vollkommen schwimmende. | Die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben verschwimmen. Früher strikte Trennung. | Zunehmendes Verschwimmen zwischen Beruf und Privatleben vs. Strikte Trennung |
| I | 104 | 4170-4171 | 638 | [...] ein Thema, diese scharfe Trennung zwischen Arbeit und Freizeit, die ist nicht mehr so stringent. | Die Grenzen zwischen Beruf und Privatleben verschwimmen. Früher strikte Trennung. | Umgang mit technischem Fortschritt |
| E | 68 | 2753 | 639 | [...] 70er Jahre, das war telefonieren und heute schreibst du nur mehr J oder wding L. | Umgang mit der digitalen Welt ist einfacher. | |
| E | 68 | 2754-2755 | 640 | Aber Junge teilweise kommunizieren über email, fertig. Nur... ich schick das weg und das muss passieren. Gefährlich, [...] das ist etwas was mir bei der jungen Generation in unserer Abteilung ein bisschen fördern, dass wir dieses persönliche Gespräch wieder ein bisschen einfördern. was mir oft auffällt im Zusammenhang mit Führungskräften aus der anderen Generation und Bewerbern aus der Generation Y, dass man sehr aufpassen muss, mit den Worten. | Art der Kommunikation hat sich verändert. | Andere Art der Form und des Inhalts der Kommunikation |
| E | 69 | 2799-2802 | 641 | Das Thema Work-Life-Balance wird aus meiner Sicht von dieser Generation selbstbewusster eingefordert. Es wird eher als Selbstverständlichkeit oder als durchaus mögliche Variante gesehen während es bei Leuten, die nicht zu dieser Generation zählen, eher das Thema ist, dass die Arbeit das Erste ist. | Durch unterschiedliche Art zu kommunizieren kann es zu Missverständnissen kommen- | Arbeit vs. Work-Life-Balance |
| H | 171 | 6782-6784 | 642 | | Bei älteren Generationen sieht die Arbeit an erster Stelle, bei Generation Y Work-Life-Balance | |
| H | 171 | 6778-6781 | 643 | | | |
| KUG: Wirksame HR-Maßnahmen im Recruiting der Generation Y aus Unternehmenssicht | | | | | | |
| A | 13 | 513-514 | 644 | Enge Zusammenarbeit mit Unis, also Austausch mit Unis ist glaub ich ganz wichtig. | Zusammenarbeit mit Universitäten | Zusammenarbeit mit Schulen und Universitäten |
| H | 180 | 7167-7168 | 645 | was ganz wichtig ist sind Kooperationen mit Schulen, [...], mit Unis [...] | Kooperationen mit Schulen und Unis werden als wichtiges Instrument gesehen. | |
| A | 13 | 514-515 | 646 | Auf social media vertreten sein [...] | Social Media Auftritt | |
| D | 65 | 2628-2629 | 647 | Was wir schon nutzen ist dieses active sourcing über LinkedIn und xing | Über LinkedIn und Xing wird rekrutiert. | Online Recruiting und Social Media |
| I | 110 | 4392-4393 | 648 | Attraktiver interner Arbeitsmarkt, weil die Jungen sind ja auch im Unternehmen. | Recruiting wird online gemacht. | |
| A | 13 | 516-517 | 649 | | Interner Arbeitsmarkt | |
| D | 60 | 2416-2417 | 650 | mindestens 90 % aller Positionen werden auch intern ausgeschrieben. | Mehrzahl der Positionen werden intern ausgeschrieben. | |
| D | 60 | 2425-2423 | 651 | Sie können sich da einmal komplett vertraulich informieren, was ist das für eine Position, um was geht es da? | Vertrauliche Behandlung von Interessenten im internen Arbeitsmarkt | Interner Arbeitsmarkt |
| E | 73 | 2948-2949 | 652 | Es wird immer zuerst intern ausgeschrieben, ich glaube 3 Wochen und dann geht es extern. | Es gibt einen internen Arbeitsmarkt. | |
| I | 110 | 4391-4392 | 653 | Zuerst mache ich eine interne Ausschreibung und dann kann ich eine externe Ausschreibung machen. | Interner Arbeitsmarkt vor externer Ausschreibung | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|---|-------|-----------|-----|---|---|--|
| B | 31 | 1217-1219 | 654 | [...] digitale Weiterempfehlungsplattform. Da halte ich viel davon, also du bekommst die besten Kunden auch mit Weiterempfehlung und ich glaube auch, dass das im Mitarbeiterbereich zukünftig mit Abstand das Beste sein wird. | Weiterempfehlungen als Recruitingtool der Zukunft. | (digitale) Weiterempfehlung |
| H | 174 | 6939-6940 | 655 | konzernweit ein Teilziel, Top-Arbeitgeber zu werden und unter den 10 Top-Arbeitgebern im Land zu sein. | Ziel ist Top-Arbeitgeber zu werden. | |
| D | 54 | 2150-2152 | 656 | Die Firma Rosenbauer erscheint in der Außenwahrnehmung als sehr erfolgreiches Unternehmen, die Produkte sind als sehr positiv abgespeichert. | Positive Außenwahrnehmung des Unternehmens führt zur Arbeitgeberattraktivität. | Gute Unternehmensreputation |
| D | 56 | 2248-2250 | 657 | Die Recruitingabteilung soll in erster Linie die Qualität absichern, im Hinblick darauf, dass möglichst die Richtigen ausgewählt werden. | Zentralisierung des Recruitings soll Fit zwischen Unternehmen und Bewerber erhöhen. | Zentralisiertes Recruiting |
| D | 56 | 2250 | 658 | Aber mindestens genau so wichtig ist der Umgang mit jenen, die man nicht einstellt. | Auch der Umgang mit Bewerbern, die nicht eingestellt wurden ist wichtig. | Nachpflege von Absagen |
| D | 65 | 2625-2626 | 659 | Facebook als Recruitingkanal funktioniert gar nicht. | Facebook als Recruitinginstrument funktioniert nicht. | Facebook kein Recruitinginstrument |
| D | 65 | 2631-2635 | 660 | Wir versuchen aber auch unsere Stelleninhalte an die Zielgruppe anzupassen. [...] Ich glaube wir haben schon einen Lehrlingsfolder mit einem Tätowierten oder wir sind gerade dabei das vorzubereiten. | Zielgruppengerechte Stelleninserate werden gestaltet. | Zielgruppengerechte Stelleninserate |
| H | 178 | 7080-7081 | 661 | Vom Recruiting her ist es wichtig, klar zu machen, was bietet dir das Unternehmen. | Klare Kommunikation des Unternehmensangebots ist wichtig | |
| H | 178 | 7087-7089 | 662 | Also diese Ehrlichkeit und der Versuch ein Bild zu zeichnen, das authentisch ist, ist sicher ganz wichtig. Weil wenn ich komme und mir das so vorstelle und dann seh ich im ersten Monat, dass das gar nicht so ist. | Ehrlichkeit und Authentizität des Unternehmens sind wichtig. | Transparenz, Ehrlichkeit, Einfachheit und Authentizität des Unternehmensauftrittes |
| H | 179 | 7124-7125 | 663 | Das heißt Unternehmensauftritt nach außen so transparent wie möglich, so einfach wie möglich und so authentisch wie möglich. | Externer Unternehmensauftritt sollte transparent, einfach und authentisch sein. | |
| H | 178 | 7109 | 664 | Was auch immer das Werkzeug ist, es muss wahrscheinlich einfach sein. | Recruiting-Tool muss einfach, nicht zeitaufwendig sein. | Einfaches Recruiting-Tool |
| H | 179 | 7114-7115 | 665 | Das Thema mobil ist ganz sicher wichtig. Also auf Handys, Tablets, etc, dass das Ganze mobile fähig ist. | Mobile Kompatibilität ist wichtig. | Mobile Kompatibilität |
| H | 180 | 7160-7164 | 666 | Wir bekommen viele Bewerbungen, wo die Bewerber sagen, sie kennen jemanden. [...] Wobei ich den persönlichen Kontakt im Sinne von ich bin mit jemandem befreundet und vertraue dem deswegen stärker sehe, als dieses klassische Darstellen | Bewerbungen durch persönliche Kontakte werden immer häufiger, da die persönliche Vertrauensbasis vorhanden ist. | persönliche Kontakte |
| H | 180 | 7165-7166 | 667 | dass man mit Spielen die Bewerber in den Job hinein schnuppern lässt | Möglichkeit eines Schnuppertags. | Probearbeiten |
| H | 180 | 7170-7171 | 668 | Über Praktika etc. ist auch eine sehr gute Art zu Rekrutieren. | Praktika sind ein Recruitinginstrument. | |
| KU10: HR-Maßnahmen für Motivation und Bindung der Generation Y aus Unternehmenssicht | | | | | | |
| A | 3 | 94-95 | 669 | Ich muss echt sagen, dieses George ist wirklich cool. | Begeisterung für die eigenen Produkte | Identifikation mit dem Produkt |
| A | 3 | 101-103 | 670 | Und das ist irgendwie dieser moderne Touch, wie "look and feel", das macht einfach mehr Spaß und dadurch hat Banking nicht mehr dieses Öde. | Moderne Kommunikation von Tradition. | |
| A | 3 | 115-117 | 671 | Einfachheit ist uns ganz wichtig, auch in den Produkten, in der Sprache. Das spüren dann die Mitarbeiter, weil wenn man immer so kompliziert daher redet, dann erreicht man sie schlicht nicht. | Klare und einfache Kommunikation, um Mitarbeiter zu erreichen. | Kontinuierliche, klare, aktive, offene, persönliche, moderne Kommunikation |
| B | 23 | 893 | 672 | [...] wirklich klare Kommunikation [...] | Klare Kommunikation | |
| D | 64 | 2558-2561 | 673 | Ja, der Mitarbeiter muss einmal sagen, was er will und sich artikulieren. Aber das Gute ist, das wir offensichtlich ein Klima haben, in dem man das tun kann. Also entweder gegenüber dem Vorgesetzten oder der Personalabteilung und dass man halt einmal ins Reden kommt. | Aktive Kommunikation ist Teil der Unternehmenskultur. | |
| E | 70 | 2807-2809 | 674 | [...] bei uns sind immer die Türen offen. | Die Türen sind immer offen, man kann immer kommen.. | |
| I | 109 | 4374 | 675 | Bei mir ist immer die Tür offen. | Die Türen sind immer offen, man kann immer kommen. | |
| A | 4 | 138-139 | 676 | Wir haben alle Formen der Telearbeit, wir haben mobiles Arbeiten eingeführt [...] | Flexible Arbeitszeit und flexibler Arbeitsort | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|------|-------|-----------|-----|---|--|---|
| A | 5 | 189-190 | 677 | Dann haben wir natürlich Vertrauensarbeitszeit, auch ganz wichtig. | Vertrauensarbeitszeit ist wichtig. | |
| A | 5 | 184-187 | 678 | Jedes Stockwerk hat Grünzonen, wo man sich ein bisschen entspannen kann, Fokusbereiche, Teamarbeitsplätze, Standardarbeitsplätze, so gesellige Mittelzonen, eine Teeküche, die nicht gestaltet ist, wie so eine hässliche Küche, sondern die ist so, wie ein Café. | Flexibler Arbeitsplatz und Rückzugsmöglichkeiten werden angeboten. | Flexible Arbeitszeit, -ort, -platz |
| D | 58 | 2331-2332 | 679 | Wir haben eine relativ großzügige Gleitzeitregel. | Gleitzeitregel ist großzügig. | |
| H | 177 | 7067 | 680 | Und auch flexible Arbeitszeitmodelle | flexible Arbeitszeitmodelle | |
| H | 178 | 7071 | 681 | so wie Home Office, Teleworking, also auch ein flexibler Arbeitsplatz. | flexibler Arbeitsplatz | |
| A | 4 | 142-143 | 682 | Wir haben Sabbaticals jeglicher Form. Baby Sabbatical, Pflege Sabbatical, Weiterbildungskarenzen. | Karenzen bzw. Auszeiten für verschieden Bedürfnisse werden angeboten. | |
| B | 19 | 737-738 | 683 | Die Leute wollen auch viel mehr Möglichkeiten haben, ein Sabbatical zu machen, studieren nebenbei [...] | Berufsbegleitende Weiterbildung, Auszeiten | |
| B | 19 | 739-741 | 684 | Wir machen Bildungskarenzen, wir machen Kurz-Sabbaticals, wir lassen die Leute was anderes probieren, einen anderen Job machen | Das Unternehmen bietet Karenzierungen und Auszeiten. Es bietet die Möglichkeit einen anderen Job auszuprobieren. | Karenzen, Sabbaticals für verschiedene Bedürfnisse |
| D | 59 | 2343-2344 | 685 | 2 Monate Väterkarenz nimmt. | Väterkarenzen sind normal. | |
| E | 75 | 3034 | 686 | [...] so kurzfristige Themen wie Hausbau, wie Pflege, ja natürlich. | kurze Auszeiten sind selbstverständlich. | |
| A | 5 | 167-168 | 687 | Wir haben Programme um Talente zu fördern, um auch junge Führungskräfte auszubilden. | Programme für Talente und junge Führungskräfte sind entwickelt. | |
| B | 28 | 1125-1126 | 688 | Was bei uns im Haus aus meiner Sicht sehr gut ist, sind Führungskräfteausbildungsprogramme, das spricht die Leute natürlich sehr an auch. | Führungskräfteausbildungsprogramme sprechen die Junge Generation an. | |
| D | 63 | 2516-2518 | 689 | entsprechende Systeme bis hin zur flexiblen Arbeitszeiteinleitung. | Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten und flexible Arbeitszeiten. | |
| E | 72 | 2921-2922 | 690 | Exportmanagement-Lehrgang entwickelt. | Speziell abgestimmte interne Weiterbildungsprogramme | große Auswahl an Weiterbildungs- und Entwicklungsprogrammen |
| H | 175 | 6968 | 691 | Wir haben einen kompletten Bildungskatalog. | Es gibt einen umfangreichen Bildungskatalog. | |
| H | 177 | 7027-7028 | 692 | Das Thema Führungskräfteausbildung ist schon lange, seit Jahren, ein Thema. | Führungskräfteausbildung gibt es schon länger. | |
| I | 101 | 4030-4031 | 693 | Ausbildung ist wirklich super bei uns, diskutiert auch jeder. Alle, die frisch herein kommen bekommen tolle Ausbildungen. | Das Unternehmen hat gute, bekannte Ausbildungsprogramme | |
| I | 106 | 4214-4215 | 694 | [...] job rotation Modell zu machen. 3 Monate wo anders und dann kommst du wieder zurück. | Es wird ein job rotation Modell angeboten | |
| A | 5 | 190 | 695 | Das heißt, jeder entscheidet letztlich selber, wenn er Kundentermine hat, wann er kommt und wann er geht, eben innerhalb der Normalarbeitszeit. | Mitarbeiter entscheidet eigenverantwortlich über seine Arbeit. | Autonomes Arbeiten |
| A | 5 | 198 | 696 | Der Mitarbeiter wird nach der Leistung beurteilt und nie nach der Anwesenheit und das motiviert sehr. | Die Leistung wird als Gütekriterium herangezogen werden, nicht die Arbeitsstunden. | Leistungsorientierung |
| D | 59 | 2375 | 697 | [...] Anwesenheitszeit als einziger Faktor für Leistung ist vollkommen entwertet. | Anwesenheit ist kein Faktor für Leistung mehr. | |
| A | 7 | 249-256 | 698 | Innovation entsteht nicht, wenn man im Stress ist. Man kann dann, was man in Entspannung kriert hat, das kann man dann unter Hochdruck umsetzen, aber erst einmal müssen Sie eine gewisse Entspannung haben. [...] Also unter Hochdruck kann man immer nur das reproduzieren, was man schon gemacht hat, aber man kann nicht ganz neue Wege gehen, da braucht man auch Kreativität. | Kreativität ist die Basis der Innovation und diese wird gefördert und dafür wird ein Raum geschaffen. | Innovationsmanagement |
| A | 7 | 259-263 | 699 | Eine Sache die noch sehr attraktiv ist, sind unsere Sozialleistungen [...] und Fortbildungsmöglichkeiten. | Angebot von attraktiven Sozialleistungen und Fortbildungsmöglichkeiten. | Sozialleistungen |
| A | 8 | 287 | 700 | Wir haben einen internen Arbeitsmarkt, jeder Job ist auch ausgeschrieben [...] | Ein interner Arbeitsmarkt ist etabliert. | |
| B | 20 | 784-785 | 701 | Wir haben einen internen Arbeitsmarkt, [...] dass alle Jobs zuerst intern vor extern besetzt werden. | Es ist ein interner Arbeitsmarkt etabliert. Stellen sollen möglichst intern besetzt werden. | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|------|-------|-----------|-----|--|---|--|
| D | 60 | 2404-2407 | 702 | Thema interne Stellenausschreibung auf eine klare Basis gesetzt haben. [...] Bis hin zur genauen Definition von allfälligen Fristen vom Wechsel von einem Bereich zum anderen, um zu verhindern, dass Leute dann fest gehalten werden. | Klare Richtlinien des internen Wechsels, um Mobilität zu erhöhen. | aktiver interner Arbeitsmarkt |
| H | 173 | 6882-6883 | 703 | Jede Position, die wir besetzen möchten wird zuerst intern ausgeschrieben über ein Online-Tool. | Interne Stellenausschreibungen vor externen. | |
| A | 13 | 487-490 | 704 | Wir haben bei dem Diversity Management 3 Schwerpunkte. Das eine ist das Thema Frauen, weil bei bekannten Banken gibt es zwar viele Frauen in den Filialen, aber nicht im Management. Das zweite ist das Thema Generationen und das dritte ist das Thema Behinderte. | Schwerpunkte des Diversity Managements sind Frauen, Generationen und Behinderte. | Diversity Management |
| A | 13 | 499-500 | 705 | Die Diversity Managerin hat ein Frauennetzwerk gegründet, wir haben ein sehr sehr vitales Frauennetzwerk | Gründung eines Frauennetzwerkes. | Innerbetriebliche Netzwerke |
| A | 13 | 523 | 706 | Bindung [...] hab ich ein Karrieremanagement im Unternehmen? | Das Unternehmen betreibt aktives Karrieremanagement. | |
| B | 19 | 738 | 707 | [...] wir fördern auch FHs. | Das Unternehmen unterstützt die Mitarbeiter bei universitärer Weiterbildung | |
| B | 21 | 822-823 | 708 | Und was uns Leute sagen, die von wo anders kommen, egal aus welcher Branche, dass wir wesentlich mehr die Leute führen, also mit ihnen beschäftigen. | Intensivere Führung und Beschäftigung mit den Mitarbeitern | |
| B | 22 | 851 | 709 | Talente-Management. Das mach ich selber, persönlich kümmere ich mich [...] | Um das Talente-Management kümmert sich die Führungskraft persönlich. | |
| B | 30 | 1174-1176 | 710 | Wir haben ein PDS-System, also ein Performance Development System, wo praktisch jeder am Beginn des Jahres eine Arbeitsentwicklungsvereinbarung bekommt. Dann gibt es Checkgespräche, 3 im Laufe des Jahres und am Ende dann die Beurteilung. | Karriereplanung, Mitarbeitergespräche und Leistungsbeurteilung | |
| D | 63 | 2548 | 711 | Es gibt individuelle Förderung, wo es argumentierbar ist. | Individuelle Förderung, wenn es vertretbar ist. | |
| D | 66 | 2680-2683 | 712 | Für den Einen ist es das tolle Produkt und der schöne Arbeitsplatz, für den anderen sind es vielleicht die Klassen Kollegen, für den dritten ist es vielleicht, dass er hier mehr verdient, als wo anders. Für den einen oder anderen sind es vielleicht Aufstiegschancen. | Motivatoren sind individuell. | |
| D | 63 | 2548-2550 | 713 | Bis hin zu MBAs und Ausbildungen, die wir bezahlen oder zum Teil bezahlen oder zumindest mit Freizeit helfen oder wie auch immer. Sehr viel spielt sich dann individuell ab. | Individuelle und finanzielle Unterstützung bei Weiterbildungen. | Individuelle Führung und Talentemanagement |
| D | 56 | 2220-2223 | 714 | Ja, es gibt ein paar zentrale Richtlinien, die das Wesentliche regeln. Aber das tatsächliche Führungsverhalten und Führungsverständnis, das ist den einzelnen Standorten überlassen bzw. dann den einzelnen Führungskräften, was diese glauben sinnvollerweise anwenden zu müssen. | Führungsverhalten und Führungsverständnis ist dezentral geregelt. Für das Wesentlichste gibt es zentrale Richtlinien. | |
| E | 70 | 2837-2839 | 715 | Da wird schon sehr stark Rücksicht darauf genommen. [...] Sonst wirst du unglücklich im Job. Und du hast nichts von einem verbrannten Mitarbeiter. | Rücksicht auf Bedürfnisse der Mitarbeiter. | |
| E | 73 | 2927-2929 | 716 | [...] Talente fördern. Wenn einer nach 2 Jahren drauf kommt, nein doch nicht, dann schauen wir halt, dass wir das was für ihn passt auch anbieten. | Talente werden gefördert. | |
| H | 176 | 7006-7007 | 717 | Aus Personalsicht fällt mir ein, dass in der Aus- und Weiterbildung genau geschaut wird, in Mitarbeitergesprächen individuell, was brauchst du? | Individuelle Abstimmung der Aus- und Weiterbildungsbedürfnisse | |
| H | 173 | 6895-6897 | 718 | Es gibt die, die das mehr unterstützen und die, die dann oft auch versuchen nochmal Perspektiven im aktuellen Job zu bieten, um das vielleicht auch zu verhindern, dass er wechselt. | Führungskräfte unterstützen Mitarbeitern bei ihrer Entwicklung. | |
| I | 109 | 4366-4367 | 719 | Man vereinbart auch mit dem Mitarbeiter was und dann kann man schauen, wie weit hat man das umgesetzt. | Ziele werden gesetzt | |
| A | 14 | 527-528 | 720 | Gehalt ist absolut wichtig, weil wenn Sie kein faires, marktgerechtes Gehalt bekommen, dann nützt in alles drum rum nichts. | Ein faires, marktgerechtes Gehalt ist eine Grundbasis. | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|------|-------|-----------|-----|--|---|--|
| B | 30 | 1182-1184 | 721 | Wenn ich sage, ich bin mit der Leistung sehr zufrieden, sollte es die Voraussetzung für eine Gehaltserhöhung sein. Also, wenn das nicht kompatibel wäre, wär's komisch. | Für Gehaltserhöhungen ist die Leistung wesentlich. | |
| D | 63 | 2530-2533 | 722 | Es gibt entsprechende Entgeltsysteme, wobei auch hier wiederum geht es in erster Linie darum, transparent zu sein. [...] einfach im Hintergrund ein System zu haben, das nachvollziehbar und plausibel für die Mitarbeiter ist. | Entgeltsysteme sind transparent. Leistungsgerechtes Gehalt motiviert. | fairen, transparentes, leistungsorientiertes Gehalt |
| H | 179 | 7137-7138 | 723 | ein leistungsgerechtes Gehalt ist off auch ein Thema | | |
| I | 104 | 4145-4147 | 724 | Mittlerweile haben wir das Schema von Hay. [...] Das heißt unsere Leute werden nach Marktwert entlohnt, steigen nach Marktwert ein. | transparentes, marktkonformes Gehaltsschema. | |
| A | 14 | 541-546 | 725 | Wir haben ganz viele Sportaktivitäten. Wir haben Betriebsausflug, [...] Sachen wie ein firmeninterner Sportverein [...] Das sind schon Sachen, die grundsätzlich sehr gut ankommen. | Gemeinschaft wird durch gemeinsame Aktivitäten gestärkt. | |
| D | 57 | 2278-2280 | 726 | Dass wir aber schon bei den jungen Lehrlingen so eine Art Einführungsveranstaltung machen, wo man über alles und jedes redet. Speziell, wie man sich in einer Organisation bewegt, weil das kann ein 15-Jähriger, der frisch von der Schule kommt auch nicht automatisch wissen. | Sozialisierungsaktivitäten werden geboten. | Sozialisierungsveranstaltungen |
| D | 65 | 2613-2616 | 727 | Es gibt diese Einführungsprogramme bei jedem Job. | Einführungsveranstaltung für junge Mitarbeiter, um die Unternehmenskultur und Umgangsformen näher zu bringen. | |
| E | 73 | 2954-2955 | 728 | [...] es gibt diese Einführungsprogramme bei jedem Job. | Es gibt Einführungsprogramme bei Arbeitsbeginn. | |
| I | 112 | 4492 | 729 | [...] wir sind der Bereich, der die meisten offiziellen Treffen hat. | Gemeinsame Aktivitäten fördern den Teamzusammenhalt. | |
| B | 21 | 816 | 730 | [...] bei uns bekommen die Leute ein iPhone als Arbeitsinstrument. | Moderne Arbeitsinstrumente werden geboten. | Moderne Arbeitsinstrumente |
| B | 21 | 826-828 | 731 | Es ist ein schönes Asset, wenn die Leute feststellen, dass sie da gut mit abwechselungsreicher Tätigkeit. | Mitarbeiter werden gefördert und gefördert. | Herausforderndes, abwechslungsreiches Aufgabengebiet |
| H | 179 | 7147 | 732 | mit abwechslungsreicher Tätigkeit. | Abwechslungsreiche Tätigkeit wirkt motivierend. | |
| B | 23 | 895 | 733 | auch nachher noch einmal ein Drüberschauen, ein OK. Und auch der, der es nicht geworden ist, hat ein Feedback bekommen, wo viele Stärken drinnen gestanden sind. | Kontrolle und Feedback geben. wertschätzendes Feedback | |
| B | 29 | 1169-1170 | 734 | | | |
| E | 75 | 3010 | 735 | Standardisiert 1x im Jahr Mitarbeitergespräch und laufend offene Türen. Mitarbeitergespräche, weil es einfach ein Raum ist, um genau auf diese individuellen Bedürfnisse einzugehen und auch individuell Feedback zu geben. | Standardisiertes Mitarbeitergespräch und kontinuierliche Kommunikation. | wertschätzendes, wechselseitiges Feedback |
| H | 177 | 7062-7063 | 736 | | Mitarbeitergespräche geben den Raum auf individuelle Bedürfnisse einzugehen. Feedback wird von der Generation Y als Basisvoraussetzung eingefordert. | |
| H | 179 | 7131-7136 | 737 | ich höre oft, dass sich die Leute Feedback wünschen. [...] schon so eine Grundvoraussetzung für Generation Y ist. | 360 Grad Feedback wird durchgeführt. Feedbackgeben wird forciert. | |
| I | 109 | 4351 | 738 | Wir haben auch eine Mitarbeiterbefragung, ein 360 Grad Feedback. | | |
| I | 109 | 4353 | 739 | [...] immer mehr auch wir Feedback dazu geben müssen. | | |
| B | 23 | 915-917 | 740 | Also wir haben ja etliche Sachen, wo Junge von Alten lernen oder umgekehrt. Also das ist super. Jedes Team ist gut aufgestellt, nur gut aufgestellt, wenn es möglichst alle Elemente hat. | Gegenseitiges Lernen wird durch Teamzusammenstellung gefördert. | Mentoring und Reverse-Mentoring |
| E | 74 | 2974-2975 | 741 | Der gegenseitige Wissenstransfer ist wichtig und auch gewünscht. Also der gegenseitige Lernprozess ist da, funktioniert super und ist tadellos. | Gegenseitiger Wissenstransfer ist erwünscht. | |
| I | 112 | 4485-4486 | 742 | | Der gegenseitige Lernprozess funktioniert tadellos. | |
| B | 24 | 940-941 | 743 | Die meisten Teams funktionieren sehr gut bei uns. | Teamwork funktioniert | gute Teamwork |
| E | 74 | 3000-3001 | 744 | Zeitemanagement. Dass man innerhalb der Abteilung schaut, dass die Kapazitäten so aufgestellt sind, dass sich keiner überarbeitet. | Zeitemanagement der Aufgaben zur Vermeidung von Überarbeitung im Team. | |
| B | 29 | 1148-1150 | 745 | Wir haben zweimal schon einen Prozess gehabt, wo wir alle Führungskräfte durchgesehen haben inkl. Assessment Center und die, die am besten führen können sind über geblieben. | Führungskompetenzen werden überprüft und selektiert. Handeln der Führungskräfte wird geseceent. | Maßnahmen zur Sicherung der Führungskräftequalität |
| I | 109 | 4354 | 746 | [...] dass das was die Führungskraft macht, auch hinterfragt wird. Eine gute Leistung bringen, eine sehr nette Art von Feedback, wenn du Leistungszahlungen [...] sind für die, die leistungsorientiert denken und | | finanzielle Anreize |
| B | 30 | 1186-1191 | 747 | zu den besten 100 Mitarbeitern jedes Quartals gehört. | Es gibt ein Ranking der besten Mitarbeiter und eine Bonuszahlung | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|------|-------|-----------|-----|---|---|---|
| D | 59 | 2376-2378 | 748 | Wenn ihnen am Wochenende eine gute Idee kommt und die arbeiten etwas aus, dass man das auch in irgendeiner Form anerkennt und honoriert. | Anerkennung und Honorierung der Leistungen auch außerhalb des Arbeitsplatzes. | Anerkennung, Wertschätzung, Verantwortungsübertragung |
| I | 109 | 4364-4365 | 749 | nimmt man sich wirklich einmal 2, 3 Stunden Zeit und dann kann er sagen, was er sagen möchte, fühlt sich wertgeschätzt. | Durch aktives Zuhören entsteht Wertschätzung. | |
| H | 179 | 7147-7148 | 750 | auch Verantwortung übernehmen zu dürfen ist sicher auch ein Thema der Motivation | Verantwortung übernehmen zu dürfen motiviert. | |
| D | 61 | 2468-2469 | 751 | Wir beschäftigen uns mit Employer Branding, obwohl wir grundsätzlich kein Problem haben Fachkräfte zu finden. | Employer Branding ist ein Thema. | Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmensreputation |
| E | 68 | 2751 | 752 | [...] wir sind in der Branche der innovativste Unternehmer. | Branchenführer bei Innovationen. | |
| I | 104 | 4148 | 753 | unsere Marketingarbeit [...] | Marketingarbeit zur Verbesserung der Unternehmensreputation. | |
| E | 69 | 2766 | 754 | Ich kenne Unternehmen, die haben Fitnessstudios angehängt [...] | Angebote zur Erhöhung der qualitativen Freizeit von Mitarbeitern. | Maßnahmen, um die qualitative Freizeit der Mitarbeiter zu erhöhen |
| D | 58 | 2300-2302 | 755 | Es gibt die sogenannte Freizeitoption, wo man die 1,5% Kollektivvertragssteigerung in Freizeit verwenden kann. Was über das Jahr gerechnet 2,5 zusätzliche Urlaubstage sind. [...] | Kollektivvertragliche Gehaltserhöhung kann als zusätzliche Urlaubstage konsumiert werden. | |
| E | 69 | 2770-2771 | 756 | [...] wir könnten mit Sicherheit bei uns die Internationalisierungsprojekte ausbauen. Offensiver anbieten. | Forcierung der Internationalisierungsprojekte | Möglichkeiten der Auslandserfahrung |
| H | 170 | 6756-6757 | 757 | eine flächendeckende Erfassung passiert insofern, als das regelmäßig im Konzern Mitarbeiterbefragungen stattfinden | konzernweite Mitarbeiterbefragungen werden durchgeführt. | Konzernweite Mitarbeiterbefragungen |
| I | 101 | 4034-4039 | 758 | Die Qualität der internen Kurse ist mittlerweile auch sehr gestiegen. Da hat das HRM auch wirklich viel Energie hinein gebuttert. Und zwar in die Richtung, dass es Feedbacks eingeführt hat und abgefragt hat. Und das dann vor allem auch umgesetzt haben. Da sind Firmen rausgefallen, auch intern sind Vortragende rausgefallen, die nur schlechte Kritik bekommen haben und das hat natürlich einiges bewirkt. | HRM holt Feedback und setzt Handlungen zur Sicherstellung einer hohen Qualität in internen Ausbildungsprogrammen. | Qualitätssicherung des internen Ausbildungsprogramms |

KU 11: Facetten eines Generationen-Managements

| | | | | | | |
|---|-----|-----------|-----|---|--|--|
| A | 12 | 471-474 | 759 | [...] nur wenn wir Vielfalt akzeptieren im Unternehmen. Weil wenn wir alle wie Lemminge in die gleiche Richtung schauen, weil keiner anders tickt, dann werden wir auch nur in eine Richtung wandern und dann scheitern wir, weil die Welt ist bunt. | Das Unternehmen hat die Bedeutung von Vielfalt im Unternehmen erkannt. | Verständnis der Bedeutung von Vielfalt |
| A | 12f | 476-478 | 760 | Wenn Sie sagen, ich möchte als Unternehmen schnell und innovativ agieren, dann müssen Sie Diversität zulassen und auch hinterfragen, was es alles Spannendes im Unternehmen gibt. | Man muss zuhören, individuell eingehen, um Spannendes im Unternehmen zu erfahren. | |
| B | 26 | 1070-1073 | 761 | Indem du versuchst, deine Leute, für die du verantwortlich bist als Führungskraft sehr gut kennen zu lernen. Mit Kennenlernen meine ich jetzt, was sind deren Antriebe, Motivationshintergründe, heikle Punkte, blinde Flecken, ... Und dann in deinen Handlungen sehr stark darauf einzugehen. | Kennenlernen der Mitarbeiter um deren individuellen Bedürfnisse zu verstehen und dann darauf eingehen zu können. | |
| D | 56 | 2236-2238 | 762 | Ich glaube auch, dass sich grundsätzlich jede Führungskraft anschauen muss, wie ist das Team zusammengesetzt, in welchem Bereich bewege ich mich, wie ist die individuelle Mischung. | Die Führungskraft muss auf die individuellen Bedürfnisse ihres Teams eingehen. | |
| D | 64 | 2585-2588 | 763 | Man muss sich das wie eine große Werkzeugkiste vorstellen und da muss ich für jede Eventualität das richtige Werkzeug drinnen haben. Und wenn man heute zu Tage ein neues System entwickelt, dann entwickelt man es eher am Beispiel der jüngeren Generation und weniger am Beispiel der älteren. | Man muss viele Instrumente für alle Bedürfnisse der Mitarbeiter parat haben. | individuelles Eingehen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter |
| D | 66f | 2684-2686 | 764 | Wenn es einem insgesamt gelingt, ein System aufzubauen, wo jeder für sich sein privates Optimum findet, dann hat man gewonnen. | Erfolgreich ist man, wenn man ein System schafft, in dem jeder Mitarbeiter sein Optimum findet. | |
| E | 70 | 2832-2833 | 765 | Also, wir leben mit den persönlichen Bedürfnissen des Mitarbeiters. | Auf die persönlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter wird eingegangen. | |
| H | 176 | 7010-7011 | 766 | Ziel ist es auch, das in das Bewusstsein der Führungskräfte zu bringen, dass es einer individuellen Führung bedarf. | individuelle Führung wird forciert. | |

| Fall | Seite | Ziffer | Nr. | Paraphrasierung | Generalisierung | Reduktion II |
|------|-------|-----------|-----|---|---|-------------------------------|
| H | 177 | 7052-7053 | 767 | Fokus ist wirklich zu schauen, wie ist das Bedürfnis und was muss ich tun, um den Einzelnen zufrieden zu stellen in 80-85% seiner Bedürfnisse. | Eingehen auf individuelle Bedürfnisse ist wichtig. | |
| I | 109 | 4372 | 768 | Ich rede viel mit den Mitarbeitern und frage ihre Bedürfnisse ab. | Auf Mitarbeiter wird individuell eingegangen. | |
| E | 74 | 3003-3004 | 769 | [...] sich einfach einmal hinstellen und fragen „Wie geht's dir denn?“ Und dann einmal nichts sagen, sondern stehen bleiben und hören. Zuhören. | Sich bewusst für seine Mitarbeiter Zeit nehmen und ihnen zuhören. | Zeit nehmen, Zuhören |
| A | 12f | 476-478 | 770 | Wenn Sie sagen, ich möchte als Unternehmen schnell und innovativ agieren, dann müssen Sie Diversität zulassen und auch hinzuhören, was es alles Spannendes im Unternehmen gibt. | Man muss zuhören, individuell eingehen, um Spannendes im Unternehmen zu erfahren. | |
| D | 61 | 2439-2441 | 771 | Und da hat man sogar noch eher die Chance, dass man es bespricht zwischen abgebender und anfordernder Führungskraft, weil wenn einer kündigt, ist er weg. | Mitarbeiter sind Wissensträger und sollen im Unternehmen gehalten werden. | Mitarbeiter als Wissensträger |
| H | 173 | 6893-6895 | 772 | Wir aus Personalsicht sagen immer, es bringt nichts, einen Mitarbeiter zu halten, weil dann geht er extern. Uns ist doch lieber, er ist intern wo anders gut, als wir verlieren ihn ganz. | Mitarbeiter sind Wissensträger und sollen im Unternehmen gehalten werden. | |