

Hochschule Hannover  
Fakultät IV –Wirtschaft und Informatik  
Abteilung Betriebswirtschaft  
Ricklinger Stadtweg 120  
30459 Hannover

# Generation Y

---

**Affektives Commitment von Mitarbeitern in Unternehmen der  
Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg**

## **Hausarbeit**

Abgabetermin: 27.07.2014

Verfasserin:	Nathalie Giry
Dozent:	Prof. Dr. Sven Litzcke
Modul:	Ausgewählte Themen des Human Resource Management

# Inhaltsverzeichnis

Kurzzusammenfassung .....	IV
Abstract .....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Tabellenverzeichnis.....	VI
1. Einleitung .....	1
1.1 Problemstellung und Relevanz .....	1
1.1 Zielsetzung .....	2
1.3 Aufbau .....	3
2 Generation Y .....	5
2.1 Begriffliche Einordnung.....	5
2.2 Einflussfaktoren .....	6
2.2.1 Externe Faktoren .....	7
2.2.2 Individuelle Kontextfaktoren.....	9
2.3 Werte.....	10
2.4 Erwartungen an Arbeitgeber.....	10
2.5 Abgrenzung von anderen Generationen.....	15
3. Organisationales Commitment .....	17
3.1 Normatives Commitment .....	18
3.2 Kalkulatives Commitment .....	19
3.3 Affektives Commitment.....	20
4. Affektives Commitment der Generation Y .....	27

5. Diskussion.....	34
5.1 Zusammenfassende Bewertung .....	34
5.2 Handlungsempfehlung.....	36
5.3 Kritische Würdigung.....	38
5.4 Ausblick .....	40
6. Literaturverzeichnis .....	41

## Kurzzusammenfassung

Vertreter der Generation Y, Personen, die in den 1980er Jahren geboren wurden, drängen verstärkt in den Arbeitsmarkt. Ihre Wert- und Erwartungshaltung ist deshalb von großem Interesse für Unternehmen, die mit Themen wie dem Fachkräftemangel und demografischen Wandel konfrontiert sind und die Leistungsträger langfristig binden müssen. Ziel dieser Hausarbeit ist herauszufinden, wie ausgeprägt die emotionale Bindung der Generation Y in Unternehmen allgemein ist und unter welcher Voraussetzung *affektives Commitment* bei der Generation Y entsteht. Ein weiteres Ziel ist die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen bezüglich des Personalmanagements von Generation Y in Unternehmen. Generation Y hat hohe Erwartungen an Arbeitsinhalt, Selbstverwirklichungsmöglichkeiten, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, Unternehmenswerte und -ethik, Sinnhaftigkeit der Tätigkeit und Teamarbeit. Vertreter dieser Generation wünschen sich Wertschätzung, eine gute Beziehung zum Vorgesetzten, viele Partizipationsmöglichkeiten, regelmäßiges Feedback und Flexibilität. Weiterhin sind Work-Life-Balance, Karriereoptionen, Einkommen, digitale Vernetzung und Arbeitsplatzsicherheit wichtige Themen für diese Generation. *Affektives Commitment* entsteht durch Erfüllung von Erwartungen. Generation Y ist nur bedingt *affektiv* gebunden, tendiert zu häufigen Unternehmenswechseln und ist durch eine schwache Loyalität gekennzeichnet. Dies liegt hauptsächlich daran, dass die Erwartungen dieser Generation nicht erfüllt werden. Es wird empfohlen HR-Maßnahmen zu implementieren, die auf Erfüllung der Erwartungen von Generation Y abzielen.

## Abstract

Members of Generation Y, people born in the 1980s, appear increasingly as potential workers in the market. Their values and expectations is of great interest to companies that are confronted with issues such as the shortage of skilled professionals and demographic change and consequently have to involve high potentials in the long term. The aim of this paper is to find out how pronounced the emotional bond of Generation Y in enterprises is generally and to specify under which preconditions *affective commitment* is created. Another goal is the derivation of recommendations regarding the human resources management of Generation Y in enterprises. Generation Y puts high expectations on work content, opportunities to realize their true selves, systematic education and advanced training programs, corporate values and business ethics, job content, meaningfulness of the activity and teamwork. They want appreciation, a good relationship to supervisors, broad opportunities for participation, regular feedback and flexibility. Furthermore, work-life balance, career opportunities, income, digital networking and job security are important topics for this generation. *Affective commitment* is created through the fulfillment of expectations. Generation Y is emotionally linked with business to a certain extent. This generation tends to frequent changes of company and is characterized by a weaker loyalty than their predecessor generations. This is probably because their expectations are not met. It is recommended to implement HR policies aimed at meeting the expectations of Generation Y.

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg .... 3

Abbildung 2: Ergebnisse der Gallup-Studie 2013 zum Engagement-Index..... 28

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Einflussfaktoren des *affektiven Commitments* nach Gruppe und Korrelationsstärke ..... 24

Tabelle 2: Erwartungen der Generation Y ..... 31

# 1. Einleitung

In diesem Kapitel wird die Bedeutung des zu untersuchenden Themas dargestellt. Weiterhin wird der Rahmen dieser Untersuchung in einer deutlichen Zielsetzung wiedergegeben. Zum Schluss wird der Aufbau der Arbeit näher beleuchtet.

## 1.1 Problemstellung und Relevanz

Unter *Commitment* wird die Identifikation eines Mitarbeiters mit dem Unternehmen, in dem er tätig ist, verstanden. Ein starkes *Commitment* wirkt sich weitgehend positiv auf Engagement und Mitarbeitermotivation aus (Fischer/Stams/Titzkus, 2010: 357) und ist für die organisationale Leistung relevant (Treier, 2009: 124). *Affektives Commitment*, die emotionale Bindung an Unternehmen, hat dabei die bedeutsamste Rolle (Schirmer/Woydt 2012: 6). Meyer et al. (2002: 39) konnten in einer Metaanalyse feststellen, dass *affektives Commitment* die stärkste positive Korrelation mit erwünschtem Arbeitsverhalten hat, verglichen mit *normativem* und *kalkulativem Commitment*. Bei *normativem Commitment* fühlt sich der Mitarbeiter verpflichtet im Unternehmen zu verbleiben (Franke/Felfe, 2008: 136; Meifert, 2005: 45; Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84; Riketta/Van Dick, 2009: 74; Schilling, 2014: 36; Schirmer/Woydt, 2012: 6). *Kalkulatives Commitment* liegt vor, wenn Individuen in Organisationen verbleiben, weil ihnen diese Entscheidung nützlicher und kostengünstiger als andere Alternativen erscheint (Franke/ Felfe, 2008: 136; Meifert, 2005: 45; Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84; Westpfahl, 2011: 52). Die Vertreter der Generation Y, Personen, die in den 1980er Jahren geboren wurden (Parment, 2013: 4), treten verstärkt als potenzielle Arbeitnehmer in den Markt (Schirmer/Woydt 2012: 25). Es wird vermutet, dass sie aufgrund anderer Einflüsse und veränderten Werthaltungen anders an Unternehmen gebunden sind, als die Vertreter anderer Generationen zuvor. Parment (2013: 13) und Hölzl (2013: 30) sprechen sogar von einer abnehmenden Loyalität der Generation Y gegenüber ihren Arbeitgebern. Dies hätte Auswirkungen auf das gesamte Personalmanagement. Es besteht unter anderem die Annahme, dass Führungsmodelle sich verändern (Hölzl, 2013:30), Arbeitsinhalte neu gestaltet (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 247) so-

wie flexiblere Arbeitsstrukturen implementiert werden müssten, um die Zufriedenheit der Arbeitnehmer der Generation Y zu erhöhen und sie zu binden (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 247; Schudy/Wolff, 2014: 100).

## 1.1 Zielsetzung

Ziel dieser Arbeit ist herauszufinden, inwiefern die Generation Y *affektiv* an Unternehmen gebunden ist. Dabei soll besonders das *affektive Commitment* der Generation Y in Unternehmen der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg fokussiert werden. Dafür wird einschlägige Literatur auf Relevanz geprüft, zusammengefasst und bewertet.

Die Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg existiert seit 2005. Die Ministerkonferenz für Raumordnung kannte sie damals als eine von elf deutschen Metropolregionen an (Hannover.de – Offizielles Informationssystem der Landeshauptstadt sowie der Region Hannover, 2014). Andere deutsche Metropolregionen sind zum Beispiel Rhein-Main oder Berlin-Brandenburg (Priebst, 2004: 104). Die Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg hat sich zum Ziel gesetzt Wirtschaft, Wissenschaft und das Land Niedersachsen zu vernetzen (Metropolregion Hannover Braunschweig Göttingen Wolfsburg GmbH, 2014), so eine Konzentration von Potenzialen zu ermöglichen (Hannover.de – Offizielles Informationssystem der Landeshauptstadt sowie der Region Hannover, 2014) und die Position im Standortwettbewerb zu stärken (Priebst, 2004: 102). In diesem Gebiet leben etwa vier Millionen Menschen, es erstreckt sich über 19.000 km<sup>2</sup> (Metropolregion Hannover Braunschweig Göttingen Wolfsburg GmbH, 2014). Die Stadtgebietsfläche von Berlin würde 21 Mal in die Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg passen (Amt für Statistik Berlin-Brandenburg, 2014). In Abbildung 1 wird eine Karte der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg dargestellt.





**Abbildung 1: Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg, Eigene Bearbeitung (nach Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg, 2013)**

Die geografische Abgrenzung ist vonnöten, um gezielt recherchieren zu können. Eine Untersuchung des *affektiven Commitments* der Generation Y in allen Unternehmen in Deutschland ist mit dem zeitlichen Rahmen einer Hausarbeit nicht vereinbar. Anfänglich gab es Überlegungen, lediglich Unternehmen in Hannover und in einem geringen Radius um Hannover bei der Erstellung der Hausarbeit zu betrachten. Damit wären verschiedene große Unternehmen mit vielen Mitarbeitern, beispielweise die Volkswagen AG in Wolfsburg (Volkswagen AG, 2014a), von der Betrachtung ausgeschlossen gewesen. Die Wahrscheinlichkeit spezifische Erkenntnisse zu erlangen, steigt mit der Anzahl der betrachteten Unternehmen.

Die Erarbeitung einer Handlungsempfehlung ist als ein weiteres Ziel zu betrachten. Diese Handlungsempfehlung beinhaltet Maßnahmen innerhalb des Personalmanagements und richtet sich an Arbeitgeber.

### **1.3 Aufbau**

In Kapitel 2 wird zunächst Generation Y begrifflich eingeordnet und abgegrenzt. Die wichtigsten Einflussfaktoren auf Generation Y werden skizziert, um die Werte- und Erwartungshaltung der Generation Y, die im Anschluss dargestellt

werden, besser einordnen zu können. In Kapitel 3 wird das Konstrukt *Commitment* erläutert. Die drei Aspekte des *organisationalen Commitment* werden beschrieben, wobei *affektives Commitment* besonders ausführlich erörtert wird. Im vierten Kapitel wird speziell das *affektive Commitment* der Generation Y dargestellt. Zum Schluss erfolgen in Kapitel 5 eine zusammenfassende Bewertung und eine kritische Würdigung sowie Handlungsvorschläge für Arbeitgeber dieser Generation.

## 2 Generation Y

In der Fachzeitschrift *Advertising Age*, kurz *Ad Age*, wird der Begriff *Generation Y* zum ersten Mal im Jahre 1993 verwendet (Klaffke/Parment, 2011: 5). Die US-amerikanische Zeitschrift ist auf Marketing spezialisiert (Ad Age, 2014). Das englische Y wird wie das englische Wort „why“, ausgesprochen, auf Deutsch „warum“ und beschreibt ein Hauptmerkmal dieser Generation. Generation Y ist auf der Suche nach Begründungen und stellt bestehende Denkweisen und Strukturen infrage (Biemann/Weckmüller, 2013: 47; Parment, 2013: 1). Andere Bezeichnungen, die für diese Generation synonym verwendet werden, sind beispielsweise Digital Natives (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245; Kunze, 2013: 232; Wind/Imme, 2011: 45) und Millennials (Klaffke/Parment, 2011: 5; Parment, 2013: 7). Die Bezeichnung Digital Natives rührt von der Affinität dieser Generation im Umgang mit Computern, dem Internet und sozialen Netzwerken. Generation Y ist mit diesen Medien aufgewachsen (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245) und entsprechend vertraut (Biemann/Weckmüller, 2013: 47). Millennials, was ins Deutsche übersetzt Jahrtausender heißt, beschreibt den besonderen Umstand der Generation Y um die Jahrtausendwende aufgewachsen zu sein (Klaffke/Parment, 2011: 5).

In den folgenden Absätzen wird der Begriff Generation Y weiter eingeordnet, externe Einflussfaktoren, interne Kontextfaktoren, Werte und Erwartungen dieser Generation erläutert. Anschließend wird eine Abgrenzung von anderen Generationen vorgenommen.

### 2.1 Begriffliche Einordnung

Eine Einordnung des Generationenbegriffs erfolgt in der Literatur häufig anhand des Geburtsjahrgangs und der prägenden Erfahrungen, die die jeweilige Generation als Kind und Jugendliche gemacht hat. Duden (Duden, 2014a) definiert dabei eine Generation als „Gesamtheit der Menschen ungefähr gleicher Altersstufe [mit ähnlicher sozialer Orientierung und Lebensauffassung]“.

Es gibt unterschiedliche Definitionen ab welchem Geburtsjahr ein Mensch zur Generation Y gehört. Nach Gurtner, Dievernich und Kels, (2013: 245) gehören diejenigen Personen, die nach 1982 geboren wurden zur Generation Y. Biemann und Weckmüller (2013: 46) zählen die Jahrgänge ab 1980 dazu. Parment (2013:

3) ordnet die Geburtsjahrgänge der Generation Y zwischen 1984 und 1994 ein und verweist auf einen anderen Autor, der den zeitlichen Rahmen auf die Jahrgänge zwischen 1978 und 2000 erweitert. Nach Scholz (2014: 24) gehören die Menschen, die zwischen 1981 und 2001 geboren wurden zur Generation Y. Kunze (2013: 232) ordnet diese Generation in die Geburtsjahrgänge von 1975 bis 1995 ein.

Die Generationenzugehörigkeit kann auch anhand der wichtigsten kollektiven Erinnerungen vorgenommen werden. Einer schwedischen Studie nach, die Klaffke und Parment in ihren Büchern verwenden (2011: 6-7; 2013: 19), sind die Terroranschläge vom 11. September die prägendste kollektive Erfahrung der Generation Y. Je nach Alter werden das Versinken der Fähre Estonia 1 im Jahre 1994 oder die Tsunami Katastrophe von 2004 als zweitwichtigste kollektive Erinnerung angegeben. Rump und Eilers (2013: 79) sehen die Terroranschläge vom 11. September ebenfalls als wichtiges sozialisationsprägendes öffentliches Ereignis. Sie geben jedoch zusätzlich noch die Kernreaktorkatastrophe von Fukushima 2011 und das globale Kriegsgeschehen an.

Zur Kategorisierung in die verschiedenen Generationen bleibt zu sagen, dass die Zugehörigkeit zu einer Generation nicht ausschließlich über das Alter eines Menschen definiert werden kann (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245; Parment, 2013: 5). Die Kategorisierung dient zur Reduktion der Vielschichtigkeit (Klaffke/Parment, 2011: 6; Scholz, 2014: 24). Jemand, der in den frühen 1970er Jahren geboren wurde, verhält sich unter Umständen eher wie ein typischer Vertreter der Generation Y, als jemand, der 1982 zur Welt kam (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245). Auch externe Einflussfaktoren (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245, Rump/Eilers, 2013: 13) und individuelle Kontextfaktoren (Rump/Eilers, 2013: 13) prägen die Werte.

## **2.2 Einflussfaktoren**

Es gibt externe und individuelle Faktoren, die auf Generationen einwirken. Es ist notwendig sich mit diesen Einflussfaktoren auseinanderzusetzen, um die Wert- und Erwartungshaltung der Generation Y besser zu verstehen, die im Detail in Kapitel 2.3 und 2.4 erläutert wird. Daher werden in den nächsten zwei Abschnitten verschiedene wichtige Einflussgrößen dargestellt.

## 2.2.1 Externe Faktoren

Nach Rump und Eilers (2013: 15) gibt es verschiedene zentrale externe Faktoren, die auf Generation Y einwirken. Dazu gehören der fortschreitende Globalisierungsprozess, moderne Informations- und Kommunikationstechnologien, der gesellschaftliche Umbruch und die Wichtigkeit von Wissen und Kompetenz als Arbeitsfaktoren.

Laut Duden (2014b) beschreibt der Terminus Globalisierung die „weltweite Verflechtung in den Bereichen Wirtschaft, Politik, Kultur u.a.“. Unternehmen agieren zunehmend global und lagern Arbeitsplätze vermehrt in Länder aus, die kostengünstiger produzieren können (Rump/Eilers, 2013: 16). Der steigende, internationale Wettbewerbsdruck (Allihn, 2013: 20; Kunze, 2013: 232), Wirtschafts- und Finanzkrisen und ein unsicherer Arbeitsmarkt haben entsprechende Folgen auf Generation Y (Bieber, 2013: 229; Reuter, 2014). Eine langfristige Berufsplanung ist für sie kaum möglich und es wird eine hohe Flexibilität (Kunze, 2013: 232; Rump/Eilers, 2013: 16; Speck: 2013: 19) und Mobilität (Rump/Eilers, 2013: 17; Speck: 2013: 19) von ihnen gefordert. Nach Klaffke und Parment (2011: 8-9) bedeutet Globalisierung für Generation Y aber auch die Gelegenheit zu reisen, im Ausland zu studieren oder zu arbeiten.

Generation Y ist die erste Generation, die mit den modernen Informations- und Kommunikationstechnologien aufgewachsen und entsprechend damit vertraut ist (Biemann/Weckmüller, 2013: 47). Die Kommunikation über Smartphone, E-Mail und soziale Netzwerke et cetera (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245; Kunze, 2013: 232; Rump/Eilers, 2013: 25) sowie die Mitgestaltung und Vernetzung über Social Media, wie beispielweise Youtube, Twitter, Facebook (Klaffke/Parment, 2011: 8-9), gehören zum Selbstverständnis dieser Generation dazu. Weiterhin ist die zunehmende Bedeutung von Computern und Internet bei der Erweiterung von Wissen und Qualifikation, ob in der Schule, im Studium oder im Beruf, nicht zu vernachlässigen (Bauknecht, 2013: 251).

Der gesellschaftliche Wandel ist ein weiterer wichtiger externer Einflussfaktor. So hat sich beispielsweise das bisherige Verständnis von Familienverbänden verändert. Die Scheidungsrate, das Erst-Heiratsalter und die Anzahl von zeitlebens

ledigen Personen sind gestiegen. Die Ehe hat an Bedeutung verloren (Rump/Eilers, 2013: 27) und die Hemmschwelle die Scheidung einzureichen ist gesunken (Klaffke/Parment, 2011: 14; Parment, 2013: 28; Rump/Eilers, 2013: 27). Die steigende Rate von Kindern, die in nicht-ehelichen Partnerschaften, bei nur einem Elternteil oder sogenannten Patchwork-Familien aufwachsen ist, ist ebenfalls ein Hinweis für den Wandel des Familienverständnisses (Michel-Dittgen/Appel, 2013: 98; Rump/Eilers, 2013: 28) sowie die veränderte Wahrnehmung von Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Es wird vermehrt die Meinung vertreten, dass Familie und Beruf sich vereinbaren lassen. Mütter sind zunehmend berufstätig (Rump/Eilers, 2013: 31-32). Die Anzahl der Kinder pro Haushalt ist gesunken (Rump/Eilers, 2013: 29). Ein weiterer Aspekt des gesellschaftlichen Umbruchs ist die steigende Bedeutung des Individuums in unserer Gesellschaft, die früher von kollektivistischen Werten, das heißt den Interessen der Gemeinschaft entsprechend, geprägt war (Parment, 2013: 8). Der Wandel ist vor allem auf die Vielzahl an Wahlmöglichkeiten zur Gestaltung des eigenen Arbeits- und Privatlebens zurückzuführen. Die Anzahl der Studiengänge diene in diesem Zusammenhang als Beispiel. Die Masse an Entscheidungen, die alltäglich zu treffen sind, führen allerdings häufig zur Überforderung (Parment, 2013: 7-8; Rump/Eilers, 2013: 40-41). Der demografische Wandel prägt ebenfalls die Gesellschaft. Die Gesellschaft altert und schrumpft (Allihn, 2013: 19; Bieber, 2013: 227; Rump/Eilers, 2013: 42-43). Das Durchschnittsalter liegt heute bei 44 Jahren, in 2050 wird es auf 50 Jahre gestiegen sein. Deutschland hat aktuell circa 80 Millionen Einwohner. Im Jahre 2050 wird die deutsche Gesamtbevölkerung, angenommen es findet keine weitere Zuwanderung statt, auf 69,4 Millionen Einwohner geschrumpft sein (Rump/Eilers, 2013: 42-43). Der steigende Anteil der Frauen mit hohem Bildungsniveau (Rump/Eilers, 2013: 44-46) sowie die starke Erwerbstätigkeitsquote unter Frauen ist ein letztes Beispiel für die gesellschaftlichen Veränderungen (Papmehl/Tümmers, 2013: 6; Rump/Eilers, 2013: 44-46).

Der letzte externe Einflussfaktor, der in diesem Absatz beschrieben werden soll, ist der Arbeitsfaktor Wissen und Kompetenz. Rump und Eilers (2013: 19-20). beschreiben die Produktivitätszuwächse der letzten und nächsten Jahrzehnte, die durch Wissen und Kompetenz generiert wurden. Vor 20 Jahren wurden 50 Prozent der Produktionszuwächse durch Wissen generiert. Der Rest wurde durch

Rationalisierung und Standardisierung generiert. Heute sind bereits 80 Prozent der Produktionszuwächse auf Wissen und Kompetenz zurückzuführen, in den nächsten 20 Jahren dürften es 90 Prozent sein. Außerdem betonen die Autorinnen, dass in Zukunft vermutlich die Mehrheit der gesamten Arbeit auf Wissen basieren wird und daher lebenslanges Lernen noch wichtiger sein wird.

## **2.2.2 Individuelle Kontextfaktoren**

Im Duden (Duden, 2013) wird Sozialisation als einen „[Prozess der] Einordnung des (heranwachsenden) Individuums in die Gesellschaft und die damit verbundene Übernahme gesellschaftlich bedingter Verhaltensweisen durch das Individuum“ beschrieben. Es wird davon ausgegangen, dass Werte und Vorlieben eines Menschen in diesem Prozess geprägt werden (Parment, 2013: 17). Zur Sozialisation gehören unter anderem das soziale Umfeld, in dem die Person aufgewachsen ist, Sozialisationsinstanzen, Erziehungsstil und Erziehungsziele (Rump/Eilers, 2013: 58).

Zu den Sozialisationsinstanzen zählen Eltern, Medien und Freunde. Im Freundeskreis werden unter anderem die Abspaltung von den Eltern und die Selbstfindung gefördert sowie eine Struktur geschaffen, in der gleichberechtigte Beziehungen möglich sind. Freunde werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen, da die Scheidungsrate steigt und es immer mehr Haushalte mit nur einem Kind gibt. Zur Sozialisationsinstanz „Eltern“ ergaben Studien, dass die Eltern der Generation Y Selbstentfaltung und Selbstbewusstsein zu den wichtigsten Erziehungszielen zählen (Rump/Eilers, 2013: 68) und, dass sich die Beziehung zwischen Eltern und Kindern im Vergleich zu vorangegangenen Generationen verbessert hat. Werte werden eher akzeptiert und zur Orientierung herangezogen (Michel-Dittgen/Appel, 2013: 98-99; Rump/Eilers, 2013: 58-61). Im Kontrast dazu steht die Generation X, Personen, die in der 1960er und 1970er geboren wurden, der ein eher schwieriges Verhältnis zu ihren Eltern nachgesagt wird (Parment, 2013: 3-4). Einen starken Einfluss als Sozialisationsinstanz haben die Medien (Parment, 2013: 21; Rump/Eilers, 2013: 62). Einige Aspekte wurden in 2.2.1 genannt. Es soll in diesem Kontext nur eine weitere Auffälligkeit skizziert werden. Diese Auffälligkeit bezieht sich auf die Auswirkungen der Mediennutzung. Generation Y werden unter anderem weniger soziale Kompetenzen, Aufmerksamkeitsdefizite,

Multitaskingfähigkeit, hohe Entscheidungsgeschwindigkeit und den Wunsch nach sofortigem Feedback nachgesagt (Rump/Eilers, 2013: 150-151).

### **2.3 Werte**

Vertreter der Generation Y möchte das Leben genießen. Es wird in diesem Zusammenhang mehrmals vom Genussstreben dieser Generation gesprochen (Rump/Eilers, 2013: 133; Scholz, 2014: 975) Weiterhin gewinnt Familie für Generation Y zunehmend an Bedeutung (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245; Rump/Eilers, 2013: 94) sowie Freundschaft (Rump/Eilers, 2013: 94; Scholz, 2014: 975) und Freizeit (Biemann/Weckmüller, 2013: 48; Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245; Scholz, 2014: 975). Arbeitnehmer werden mit einer zunehmenden Entgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit konfrontiert (Scholz, 2014: 26). Für Generation Y nimmt die Wichtigkeit von Arbeit als zentraler Lebensmittelpunkt eines Individuums ab (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245; Scholz, 2014: 26) und dient vielmehr zur Existenzsicherung (Hözl, 2013: 1). Parment (2013: 78) spricht in diesem Zusammenhang vom Wunsch der Generation Y ein Gleichgewicht zwischen Arbeit und Freizeit zu erreichen. Außerdem soll Arbeit für Generation Y befriedigend (Hözl, 2013: 1) und sinnstiftend sein (Gurtner/Dievernich/Kels 2013: 246; Parment, 2013: 69; Rump/Eilers, 2013: 104; Schirmer/Woydt, 2012: 25). Weitere dominante Werte der Generation Y sind unter anderem Selbstverwirklichung (Parment, 2013: 78; Rump/Eilers, 2013: 133; Schirmer/Woydt, 2012: 25; Schudy/Wolff, 2014: 101), Sicherheit, Wissenserweiterung, Leistung, Gruppenzugehörigkeit (Rump/Eilers, 2013: 104, 133), Abwechslung (Parment, 2013: 78) und Flexibilität (Parment, 2013: 78; Rump/Eilers, 2013: 104). Scholz (2014: 24) ordnet unter anderem eine positive Grundhaltung und Optimismus als wichtige Werte ein und bezeichnet Generation Y als Weltverbesserer.

### **2.4 Erwartungen an Arbeitgeber**

Generation Y erwartet, dass Arbeit Spaß macht (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 246; Parment, 2013: 27) und erlebnisreich ist (Parment, 2013: 13; Schirmer/Woydt, 2012: 25). Aufgaben sollen interessant und abwechslungsreich sein (Mayer, 2013: 68; Schmitz, 2013: 32; Schudy/Wolff, 2014: 100). Mayer (2013: 68) fasst die genannten Anforderungen zum Kriterium „Spaß an der Arbeit sowie vielseitige, interessante Tätigkeiten“ zusammen. Dieses Kriterium gehört nach



Mayer (2013: 68) zu den fünf häufigsten Erwartungen der Generation Y an Unternehmen. Nach Rump, Eilers (2013: 202) Schudy und Wolff (2014: 98) sind interessante Aufgabenfelder bei der Arbeitgeberwahl von höchster Relevanz. Bismann und Weckmüller (2013: 49) konnten in ihrer Studie hingegen keine besondere Relevanz der Wichtigkeit von Arbeitsinhalten feststellen.

Nach Bieber (2013: 233), Parment (2013: 58) und Schmitz (2013: 32) wünschen sich Vertreter der Generation Y, dass Arbeit ihren Selbstverwirklichungsdrang befriedigt. Parment (2013: 27) gibt an, dass Selbstverwirklichungsmöglichkeiten im Unternehmen eines der wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Arbeitgeberwahl sind. Reuter (2014) hingegen misst der Selbstentfaltung eine nachrangige Bedeutung bei der Arbeitgeberwahl zu. Zur Selbstentfaltung gehören Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, die für Generation Y von zentraler Bedeutung sind (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 245-246; Schudy/Wolff, 2014: 99). Parment (2013: 27), Schmitz (2013: 32), Schudy und Wolff (2014: 98) ordnen Entwicklungsmöglichkeiten als höchst relevant bei der Arbeitgeberwahl ein.

Weiterhin sind Unternehmenswerte (Mayer, 2013: 68; Schudy/Wolff, 2014: 99; Parment, 2013: 69) und -ethik (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 247) in der Erwartungshaltung von Generation Y von großer Wichtigkeit. „Angehörige der Generation Y wollen für Unternehmen arbeiten, die gute Werte repräsentieren und eine ansprechende Unternehmenskultur bieten können“ (Parment, 2013: 69). Nach Gurtner, Dievernich und Kels (2013: 247) nehmen Erwartungen an Unternehmenswerte und -ethik mit zunehmender Berufserfahrung ab. Auch Erwartungen an die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit (Gurtner/Dievernich/Kels 2013: 246; Parment, 2013: 69; Radermacher, 2013: 8; Rump/Eilers, 2013: 104; Schirmer/Woydt, 2012: 25; Zeug, 2013: 15), nehmen mit zunehmender Berufserfahrung ab (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 247).

Ein gutes Verhältnis zu Kollegen und Teamarbeit ist für Generation Y sehr wichtig (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 246 Kunze, 2013: 233 Mayer, 2013: 68 Parment, 2013: 27 Reuter, 2014; Schudy/Wolff, 2014: 98, Thoma, 2011: 177). Nach Kunze (2013: 233) sind persönliche Beziehungen am Arbeitsplatz die zweitwichtigste Dimension für Generation Y, gefolgt von intrinsischen Anreizen und Belohnungen. Intrinsisch bedeutet, dass das Motiv für die Leistungserbringung aus der Freude an der Tätigkeit selbst kommt (Niermayer/Postall, 2010: 60). Mayer

(2013: 68) gibt an, dass ein gutes Arbeitsklima zu den fünf häufigsten Erwartungen der Generation Y zählt.

Von Führungskräften möchte Generation Y Wertschätzung (Hölzl, 2013: 2; Reuter, 2014; Schirmer/Woydt, 2012: 25) und Anerkennung (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 247; Hölzl, 2013: 2) für ihre Leistungen erfahren. Nach Gurtner, Dievernich und Kels (2013: 247) ist Anerkennung unter anderem eine der höchsten Erwartungen der Generation Y an ihre Arbeitgeber. Generation Y wünscht sich einen offenen, kooperativen und individuellen Führungsstil (Schirmer/Woydt, 2012: 25), ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 246), Unterstützung (Gurtner/Dievernich/Kels 2013: 245; Hölzl, 2013: 2) und Weitergabe von Informationen sowie Mitsprache in Entscheidungsprozessen (Hölzl, 2013: 2). Ähnliches stellen Gurtner, Dievernich, Kels (2013: 246), Schirmer und Woydt (2012: 25) fest. Partizipation ist für die genannten Autoren von großer Bedeutung für Generation Y. Kunze (2013: 233) hingegen weist mit seiner Studie darauf hin, dass Generation Y der Dimension Partizipation, die niedrigste Wichtigkeit beimisst. Partizipation ist dabei eine von fünf Dimensionen in Kunzes Studie, die die Wertvorstellung am Arbeitsplatz beschreiben. Die anderen Dimensionen lauten intrinsische Anreize und Belohnungen, extrinsische Anreize und Belohnungen, persönliche Beziehungen und Sicherheit (Kunze, 2013: 233). Extrinsisch bedeutet, dass das Motiv für die Leistungserbringung von außen kommt, zum Beispiel in Form von Geld und Statussymbolen (Niermeyer/Postall, 2010: 60). Außerdem erwartet Generation Y Rückmeldung zu ihrer Leistung. Feedbacks von Vorgesetzten werden als besonders wichtig erachtet (Gurtner/Dievernich/Kels; Parment, 2013: 82; Rump/Eilers, 2013: 187; Schirmer/Woydt, 2012: 25; Wadehn, 2011: 25). Parment (2013: 82) weist darauf hin, dass diese Erwartung durch Rückmeldung, die Generation Y in sozialen Netzwerken erfährt, gefördert wird.

Die Möglichkeit selbst Führungsverantwortung zu übernehmen ist in der Erwartungshaltung von Generation Y von geringer Bedeutung (Reuter, 2014; Schmitz, 2013: 31-32). Nach Reuter (2014) lehnt Generation Y strenge Hierarchien ab. Dies erklärt die niedrige Erwartungshaltung in Bezug auf Führungsverantwortung. Hieraus könnte eine zunehmende Schwierigkeit resultieren, künftig genügend qualifizierte Interessenten für Führungslaufbahnen zu gewinnen.

Gewährung von Flexibilität beziehungsweise flexiblen Arbeitszeiten sind weitere zentrale Forderungen der Generation Y an ihre Arbeitgeber (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 246; Rump/Eilers, 2013: 104; Schudy/Wolff, 2014: 98). Generation Y möchte über ausreichend Zeit für Freizeit und Familie verfügen (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 246; Parment, 2013: 27; Schmitz, 2013: 32). In diesem Zusammenhang wird häufig vom Bedürfnis der Generation Y nach mehr Work-Life-Balance gesprochen (Biemann/Weckmüller, 2013: 49; Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 247; Parment, 2013: 27; Rump/Eilers, 2013: 190). „Work-Life-Balance meint die Herstellung eines ausgewogenen Verhältnisses zwischen Berufs- und Privatleben“ (Scholz, 2014: 656). Unternehmen, die Wert auf dieses Thema legen, bieten Individualisierungsmaßnahmen an, beispielsweise Gleitzeit, um Gesundheit und Wohlbefinden zu fördern und physische und psychische Erkrankungen vorzubeugen (Scholz, 2014: 656-657). Nach Gurtners, Dievernichs und Kelses Studie (2013: 247) wird die Wichtigkeit von Flexibilität für Generation Y überschätzt.

In Bezug auf die Bedeutung von verschiedenen extrinsischen Anreizen und Belohnungen für Generation Y gibt es unterschiedliche Befunde. Nach Gurtner, Dievernich, Kels (2013: 246) und Parment (2013: 27) ist ein hoher Lohn für Generation Y von geringer Relevanz. Biemann und Weckmüller (2013: 49) stellen in ihrer Studie fest, dass zumindestens im Vergleich zu Generation X, ein hohes Einkommen weniger bedeutend für Generation Y ist. Hölzl (2013: 2), Mayer (2013: 68); Schudy, Wolff (2014: 98, 101) und Schmitz (2013: 32) hingegen, stufen ein hohes Einkommen als sehr wichtig für Generation Y ein. Prestige ist für Generation Y von geringer Wichtigkeit (Biemann/Weckmüller, 2013: 49; Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 247). Nach Gurtner, Dievernich, Kels (2013: 247) und Parment (2013: 27) ist Karriere für Generation Y ebenfalls nicht von zentraler Bedeutung. Schudy und Wolff (2014: 98) zeigen in ihrer Studie, dass Generation Y Karriereoptionen erwartet. Ähnliches stellen Rump und Eilers (2013: 197) fest. Biemann und Weckmüller konstatieren (2013: 49) eine allgemeine Abnahme der Bedeutung von extrinsischen Anreizen für Generation Y. Generation X ist am stärksten extrinsisch zu motivieren. Kunze (2013: 234) hingegen stellt in seiner Studie fest, dass Generation Y, im Vergleich zu anderen Generationen, am stärksten extrinsisch orientiert ist. Insgesamt sind extrinsische Anreize und Belohnungen, nach

intrinsischen Anreizen und persönlichen Beziehungen, die drittichtigste Dimension für Generation Y (Kunze, 2013: 233).

Außerdem möchte Generation Y international tätig sein (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 247; Parment, 2013: 13, 27). Es muss jedoch hinzugefügt werden, dass in Gurtners, Dievernichs und Kelses Studie (2013: 247), die Erwartungen an dieses Kriterium, im Vergleich zu anderen Kriterien, am schwächsten sind. Nach Parment (2013: 27) ist die Möglichkeit international tätig sein zu können, eins der wichtigsten Entscheidungskriterien bei der Arbeitgeberwahl. Nach Schudys und Wolffs Studie (2014: 98) hingegen, ist dieses Kriterium bei der Arbeitgeberwahl am unwichtigsten. Siemann (2014: 11) stellt fest, dass die Attraktivität von Auslandsentsendungen abgenommen hat.

Nach Bieber (2013: 233), Parment (2013: 27), Rump und Eilers (2013: 199) möchte Generation Y mit den neuesten Technologien arbeiten und sich digital vernetzen. Dies konnte in Gurtners, Dievernichs und Kelses Studie (2013: 247) nicht bestätigt werden.

Weiterhin ist Arbeitsplatzsicherheit von großer Bedeutung für Generation Y (Bieber, 2013: 233 Kunze, 2013: 233-234; Mayer, 2013: 68; Schmitz, 2013: 31). Arbeitsplatzsicherheit ist laut Mayer (2013: 68) unter den fünf häufigsten Erwartungen der Generation Y. Kunze (2013: 233) stuft die Sicherheitsdimension anhand seiner Studienergebnisse als viertichtigste Erwartung von fünf ein.

Die Ausführungen zeigen, dass verschiedene Kriterien in der Erwartungshaltung von Generation Y relevant sind. Generation Y erwartet interessante und abwechslungsreiche Aufgaben sowie Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen und die Möglichkeit sich selbst zu verwirklichen. Weiterhin möchte diese Generation in Unternehmen arbeiten, die gute Werte vertreten und sinnvolle Tätigkeiten anbieten. Persönliche Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten sind Generation Y wichtig sowie Teamarbeit, Wertschätzung, Partizipation und Feedback. Außerdem sind Flexibilität, Work-Life-Balance, Karriere, Vergütung, digitale Vernetzung und Arbeitsplatzsicherheit relevante Themen in der Erwartungshaltung dieser Generation. Weniger Ansprüche stellt Generation Y an die Kriterien Führungsverantwortlichkeit, Prestige und internationale Tätigkeit. In Abschnitt 2.5, in

dem Generation Y von anderen Generationen abgegrenzt wird, werden unter anderen verschiedene Erwartungen der Vorgängergenerationen dargestellt.

## **2.5 Abgrenzung von anderen Generationen**

In diesem Abschnitt wird Generation Y von den anderen Generationen abgegrenzt. Es werden dabei meist vier Generationen unterschieden, die im heutigen Arbeitsumfeld aktiv sind. Die Wirtschaftswundergeneration, die Babyboomer-Generation, die Generation X und die Generation Y (Biemann/Weckmüller, 2013: 46; Klaffke/Parment, 2011: 5; Kunze, 2013: 233; Parment, 2013: 7; Scholz, 2014: 24).

Nach Kunze (2013: 233) sind Vertreter der Wirtschaftswundergeneration zwischen 1945 und 1955 geboren worden. Parment (2013: 7), der die Generation als Nachkriegsgeneration bezeichnet, ordnet die Geburtsjahrgänge dieser Generation bis 1955 ein. Rump und Eilers (2013: 246) sprechen von der älteren Generation und unterscheiden dabei die Jahrgänge 1935 bis 1945 und 1946 bis 1955. In diesem Zusammenhang werden die Jahrgänge von 1946 bis 1955 betrachtet. Geprägt wurde diese Generation unter anderem durch den Wiederaufbau nach dem Zweiten Weltkrieg, der Vollbeschäftigung und dem Wachstum Mitte der 1960er Jahre (Rump/Eilers, 2013: 79) und der 68er-Bewegung (Kunze, 2013: 233). Für Vertreter der Wirtschaftswundergeneration sind immaterielle Werte wichtig, Autoritäten wird misstraut (Kunze, 2013: 233; Rump/Eilers, 2013: 246 - 248). Parment (2013: 7) beschreibt diese Generation als leistungsorientiert und berufsbezogen.

Angehörige der Babyboomer-Generation sind nach Kunze (2013: 233) zwischen 1955 und 1964 zur Welt gekommen. Parment (2013: 7) erweitert den Zeitraum von 1955 auf 1965. Die Bezeichnung „Babyboomer-Generation“ rührt von der steigenden Geburtsrate in diesem Zeitraum. Diese Generation ist folglich mit einem entsprechenden Größenverhältnis in Unternehmen vertreten (Parment, 2013: 7). Wie die Wirtschaftswundergeneration wurde diese Generation unter anderem durch den wirtschaftlichen Aufschwung und den Warenmangel geprägt (Parment, 2013: 7-8) sowie durch die große Anzahl ihrer etwa gleichaltrigen Mitmenschen. Das beeinflusste ihre Werte und Einstellungen. Die Babyboomer werden beispielsweise als team-, konflikt- und durchsetzungsfähig beschrieben

(Kunze, 2013: 233; Rump/Eilers, 2013: 247). Ihnen ist das Kollektiv wichtig (Parment, 2013: 8), was sich besonders in ihrer Sprache widerspiegelt. Sie nutzen eher das Wort „wir“ als „ich“ (Parment, 2013: 16). Außerdem sind sie als leistungs-, berufs- und familienorientiert einzustufen (Parment, 2013: 7-10). Ihnen wird allerdings vorgeworfen, mit Veränderungen, Restrukturierungen und der Informationsflut in Unternehmen nicht zurechtzukommen (Parment, 2013: 11, 37, 101).

Als Generation X werden die Menschen bezeichnet, die, nach Biemann und Weckmüller (2013: 46), zwischen 1966 und 1980 geboren wurden. Kunze (2013: 233), der diese Generation Generation Golf nennt, ordnet die Geburtsjahrgänge dieser Generation in dem Zeitraum von 1965 bis 1974 ein. Parment (2013: 7) ist in seiner Angabe unspezifischer. Er gibt an, dass die Vertreter der Generation X zwischen Ende der 1960er und Ende der 1970er Jahre geboren wurden. Die Bezeichnung „Generation X“ entstammt dem 1991 veröffentlichtem Roman „Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur“ von Douglas Coupland (Biemann/Weckmüller, 2013: 47; Parment, 2013: 7; Scholz, 2014: 24). Diese Generation wurde hauptsächlich durch Instabilität geprägt, sei es durch die Ölkrise, der steigenden Arbeitslosigkeit, Zuwanderung, wachsende Scheidungsraten et cetera (Biemann/Weckmüller, 2013: 46; Rump/Eilers, 2013: 79-80). Generation X sind Karriere, Wohlstand und Sicherheit wichtig. Vertreter der Generation X werden unter anderem als rational, pragmatisch, materialistisch und kurzfristig loyal bezeichnet (Kunze, 2013: 233; Rump/Eilers, 2013: 246-248). Weiterhin wird diese Generation als wenig familienorientiert beschrieben (Parment, 2013: 3-4).

### 3. Organisationales Commitment

Aus dem Lateinischen übersetzt bedeutet „se committere“ im weiteren Sinne „sich auf etwas einlassen“ (Westphal, 2011: 39). *Commitment* wird häufig mit Bindung übersetzt oder als Synonym für Bindung genannt (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84; Schilling, 2014: 35; Westphal, 2011: 39). Im Kontext der vorliegenden Hausarbeit ist damit die Bindung an Unternehmen gemeint. *Commitment* wird als psychologischer Zustand dargestellt, der die Wahrscheinlichkeit erhöht, dass Mitarbeiter im Unternehmen verbleiben (Meifert, 2005: 38). Meyer und Allen entwickelten mit dem *Organisationalen Commitment* ein dreidimensionales Konzept (Franke/Felfe: 2008: 136; Meifert, 2005: 45; Schilling, 2014: 36; Schirmer/Woydt, 2012: 6; Treier, 2009: 25; Westphal, 2011: 51-52), dass „eine Synthese der bisherigen Forschung ist und den bis heute am meisten verwendeten Forschungsansatz darstellt“ (Westphal, 2011: 51). Laut Meifert (2005: 44) konnte die Dreidimensionalität dieses Konstrukts empirisch belegt werden. *Organisationales Commitment* wird in die Dimensionen *normativ*, *kalkulativ* und *affektiv* unterteilt (Franke/ Felfe, 2008: 136; Meifert, 2005: 44; Park et al., 2009: 4, Schilling, 2014: 36). Ein Individuum kann zur gleichen Zeit und verschieden stark ausgeprägt, *normativ*, *kalkulativ* und *affektiv* gebunden sein (Meifert, 2005: 44). Park et al. (2009: 4) fassen *Organisationales Commitment* als Identifikation von Mitarbeitern mit der Organisation zusammen und setzen eine psychische Integration in die Organisation voraus. Ähnliches stellt Meifert (2005: 39) fest, der *Organisationales Commitment* als „psychologischen Zustand (...), der die Beziehung des Individuums zu seiner Organisation beschreibt“ versteht. Im Folgenden wird *Organisationales Commitment* von den ähnlichen Konzepten *Arbeitszufriedenheit*, *Arbeitsmotivation*, *Job Involvement* und *Organisationale Identifikation* abgegrenzt. *Arbeitszufriedenheit* ist eine Einstellung gegenüber der Arbeitstätigkeit, die sich aus der individuellen Bewertung dieser Tätigkeit ergibt (Maier, 2014a). Meifert (2005: 55) und Westphal (2011: 62) vergleichen *Organisationales Commitment* mit *Arbeitszufriedenheit* und stellen fest, dass *Arbeitszufriedenheit* das zeitlich instabilere Konzept ist. Dies resultiert aus der Abhängigkeit von der jeweiligen Situation und dem Arbeitsinhalt. *Organisationales Commitment* ist von Normen, Werten, Führung et cetera (Westphal, 2011: 62) und deren Akzeptanz abhängig, die in die Bereitschaft organisationale Ziele erreichen

zu wollen (Park et al, 2009: 4) und in Selbstbindung an die Organisation münden (Park et al, 2009: 4; Westphal, 2011: 62). *Arbeitsmotivation* wird als die „Beweggründe des Individuums zur Arbeitsleistung“ (Meier, 2014b) definiert. Im Vergleich zu *Arbeitszufriedenheit* ist *Motivation* ein eher zeitlich kurzfristig wirkendes Konzept (Westphal, 2011: 62). *Job Involvement* beschreibt die individuell empfundene Bedeutsamkeit der eigenen Arbeitstätigkeit (Park et al, 2009: 4) und ist von der Tätigkeit selbst abhängig (Westphal, 2011: 60), während beim *Organisationalem Commitment* die Organisation bewertet wird (Park et al, 2009: 4). *Organisationale Identifikation* wird wie *Organisationales Commitment* als psychologische Verbindung zwischen Individuum und Organisation definiert (Westphal, 2011: 58) und ist damit das ähnlichste Konzept zu *Organisationales Commitment*, besonders zu *affektivem Commitment* (Riketta/Van Dick, 2009: 71). Eine ausführlichere Erläuterung der *Organisationalen Identifikation* würde an dieser Stelle zu weit führen. Der zentrale Unterschied zwischen beiden Konzepten wird in 3.3 näher erläutert.

### **3.1 Normatives Commitment**

*Normatives Commitment* liegt vor, wenn ein Individuum sich verpflichtet fühlt in der Organisation zu verbleiben (Franke/Felfe, 2008: 136; Meifert, 2005: 45; Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84; Riketta/Van Dick, 2009: 74; Schilling, 2014: 36; Schirmer/Woydt, 2012: 6). Eine solche Bindung hat moralische Gründe (Meifert, 2005: 45; Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84; Schirmer/Woydt, 2012: 6;) und fußt auf verinnerlichten Normen und Werten (Meifert, 2005: 45; Schilling, 2014: 36), Erwartungen Dritter (Schilling, 2014: 36) und Dankbarkeit gegenüber der Organisation (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84).

*Normative* Bindung basiert auf Reziprozität, dem Prinzip der Gegenseitigkeit. Mitarbeiter erfahren eine wertschätzende Behandlung seitens des Unternehmens und haben das Gefühl diesem etwas zuschulden und etwas zurückgeben zu müssen (Meifert, 2005: 53; Westphal, 2011: 45). Voraussetzung für das Entstehen von *normativer* Bindung ist, dass die sozialen Normen des Gegenseitigkeitsprinzips durch die Familie oder Organisation vermittelt und akzeptiert worden ist. Mitarbeiter, in deren Familien Loyalität gegenüber dem Vorgesetzten eine große Rolle spielte, sind in der Regel stärker *normativ* gebunden (Meifert, 2005: 53). Eine typische Aussage *normativ* gebundener Mitarbeiter wäre beispielsweise „Ich



finde, dass heutzutage das Unternehmen zu häufig gewechselt wird.“ (Ricketta/Van Dick, 2009: 76) oder „Ich hätte Schuldgefühle, wenn ich dieses Unternehmen jetzt verlassen würde.“ (Franke/Felfe, 2008: 138).

Meyer et al. (2002: 39). stellten in einer Metaanalyse fest, dass nach *affektivem Commitment*, *normatives Commitment* die stärkste positive Korrelation mit gewünschtem Arbeitsverhalten hat. Laut Meifert (2005: 166, 175) existieren Zusammenhänge zwischen *normativem Commitment* und *Arbeitszufriedenheit* und eine starke Korrelation mit *normativem Commitment* und der Absicht im Unternehmen zu verbleiben. Nach Westpfahl (2011: 73, 75) konnten eine stark positive Korrelation zwischen *normativem Commitment* und Arbeitsleistung und ein gemäßiger negativer Zusammenhang zwischen *normativem Commitment* und Abwesenheit festgestellt werden. Maßnahmen, die das Unternehmen einleiten kann und die zu *normativen Commitment* führen sind unter anderem eine gute Betreuung bei der Einarbeitung von Mitarbeitern (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84), Aus- und Weiterbildung, Übertragung von Verantwortung in einem frühen Stadium der Karriere und Familienprogramme (Westpfahl, 2011: 44-45).

### **3.2 Kalkulatives Commitment**

Bei *kalkulativem Commitment* wird eine Kosten-Nutzen-Abwägung für den Verbleib in der Organisation beziehungsweise den Wechsel der Organisation vorgenommen (Meifert, 2005: 45; Schilling, 2014: 36;). Mitarbeiter verbleiben in der Organisation, weil sie das Gefühl haben, dass diese Entscheidung nützlicher und kostengünstiger als andere Alternativen ist oder sie schlichtweg keine andere Wahl haben, weil beispielsweise kein anderer gleichwertiger Arbeitsplatz gefunden werden könnte (Franke/ Felfe, 2008: 136; Meifert, 2005: 45; Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84; Westpfahl, 2011: 52).

*Kalkulatives Commitment* entsteht zum einen durch persönliche Investitionen in die Organisation (Meifert, 2005: 50; Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84;). Mitarbeiter würden bei einem Wechsel der Organisation den Ertrag aus dieser Investition verlieren und auf die zukünftigen Erträge verzichten müssen (Franke/Felfe, 2008: 136; Meifert, 2005: 50). Als Beispiel für Investitionen führen Nerdinger, Blickle und Schaper (2008: 84) die Bemühungen eines Mitarbeiters in einem schweren Personalauswahlverfahren an. Die Anstrengungen, um erfolgreich zu

sein, sind so hoch, dass dies das *kalkulative Commitment* erhöht. *Kalkulatives Commitment* entsteht zum anderen auch durch schlechte Arbeitsmarktchancen. Umso besser die Arbeitsmarktchancen sind, desto niedriger ist das *kalkulative Commitment*. Außerdem führt auch die persönliche Abhängigkeit von einem regelmäßigen Einkommen zu *kalkulativem Commitment* (Meifert, 2005: 51). Typische Aussagen eines *kalkulativ* gebundenen Mitarbeiters wären beispielsweise „Zu vieles würde sich für mich persönlich verändern, wenn ich jetzt kündigen würde“ (Franke/Felfe, 2008: 18) oder „Ich habe schon zu viel Energie in die Organisation investiert, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken“ (Meifert, 2005: 145).

Nach Westpfahl (2011: 71, 90) hat sich gezeigt, dass *kalkulatives Commitment* negativ mit Kündigungsabsicht und tatsächlicher Kündigung korreliert. *Kalkulatives Commitment* korreliert ferner negativ mit der allgemeinen Arbeitsleistung und *Organizational Citizenship Behavior* (Westpfahl, 2011: 72, 74). Nerdinger, Blicke und Schafer (2008: 448) definieren *Organizational Citizenship Behavior* als ein „freiwilliges Verhalten, das sich positiv auf die Funktionsfähigkeit der Organisation auswirkt und im Rahmen des formalen Anreizsystems nicht direkt oder explizit berücksichtigt wird.“ Unternehmen, die Mitarbeiter *kalkulativ* binden wollen, müssen ihre Mitarbeiter davon überzeugen, dass die bisher getätigten Investitionen bei einem Wechsel verloren wären. Aktienoptionen, die beim Verlassen des Unternehmens aufgegeben werden müssten und zu Einkommenseinbußen führen, wären beispielsweise ein Instrument um dies zu erreichen. Coaching wird ebenfalls als Beispiel genannt. Dies hängt damit zusammen, dass Investitionen in die eigene Person das *Kalkulative Commitment* erhöhen (Meifert, 2005: 208).

### **3.3 Affektives Commitment**

*Affektives Commitment* wird aufgrund der Leitfrage der Hausarbeit schwerpunktmäßig behandelt. In diesem Abschnitt wird *affektive* Bindung definiert und die Entstehung von *affektivem Commitment* erläutert. Außerdem werden verschiedene Studienergebnisse zu *affektivem Commitment* und Einflussfaktoren erläutert. Zum Schluss werden verschiedene Instrumente, mit denen Organisationen *affektive* Bindung erzeugen können, dargestellt. Diese Instrumente werden zum größten Teil aus den Einflussfaktoren auf *affektives Commitment* abgeleitet.

*Affektives Commitment* liegt vor, wenn zwischen Mitarbeitern und Organisation eine emotionale Bindung besteht (Franke/Felfe, 2008: 136; Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 599; Riketta/Van Dick, 2009: 74; Schilling, 2014: 36; Schirmer/Woydt, 2012: 6; Westphal, 2011: 51). *Affektives Commitment* ist die stärkste Form der Bindung von Arbeitnehmern zu Unternehmen (Westphal, 2011: 51). Mitarbeiter identifizieren sich mit der Organisation (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84; Riketta/Van Dick, 2009: 74; Westphal, 2011: 51) und verbleiben freiwillig im Unternehmen (Meifert, 2005: 45; Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84; Westphal, 2011: 42). Nach Wolf (2013: 73) und Meifert (2005: 57) weisen Mitarbeiter, die *affektiv* gebunden sind, eine starke Wert- und Zielkongruenz mit der Organisation auf, sind bereit für die Organisation mehr zu leisten und möchten die Bindung unter allen Umständen aufrechterhalten.

*Affektives Commitment* basiert auf positiven Gefühlen wie Stolz (Schilling, 2014: 36) und entsteht durch Übereinstimmung von Unternehmenswerten mit den Werten der Mitarbeiter (Westphal, 2011: 42), Zufriedenheit mit Arbeitsbedingungen (Treier, 2009: 25), positive Erfahrungen (Schirmer/Woydt, 2012: 6) und Erfüllung von Erwartungen (Meifert, 2005: 50; Schirmer/Woydt, 2012: 6; Treier, 2009: 25, Westphal, 2011: 42). Treier (2009: 25, 228) spricht in diesem Zusammenhang von der Einhaltung des *psychologischen Vertrages*, einem psychologischen Konstrukt, das neben dem juristischen Arbeitsvertrag besteht. Der *psychologische Vertrag* basiert auf der Wahrnehmung von Arbeitnehmern über wechselseitige Erwartungen und Verpflichtungen zwischen ihnen und dem Unternehmen, die nicht explizit im Arbeitsvertrag festgehalten wurden (Treier, 2009: 228, 233; Westphal, 2011: 40) wie beispielsweise Arbeitsplatzsicherheit. Verletzungen des *psychologischen Vertrages* beeinflussen das *affektive Commitment* negativ und können unter anderem zu einer verminderten Arbeitszufriedenheit, kontraproduktivem Verhalten, Fluktuation und inneren Kündigung führen (Treier, 2009: 25, 228, 233). Bartscher (2014) definiert innere Kündigung wie folgt: „Der Mitarbeiter will zwar seine Stellung behalten (keine Kündigung als offizielle und rechtlich wirksame Beendigung des Arbeitsverhältnisses), beabsichtigt aber, sich aufgrund der von ihm als frustrierend empfundenen Arbeitssituation nicht (über ein minimal erforderliches Maß hinaus) zu engagieren.“ Typische Aussagen *affektiv*

gebundener Mitarbeiter wären beispielsweise „Ich wäre glücklich den Rest meiner Karriere in diesem Unternehmen verbleiben zu dürfen.“ (Riketta/Van Dick, 2009: 75).

*Affektive* Bindung korreliert negativ mit Kündigungsbereitschaft (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84; Riketta/Van Dick, 2009: 73; Westphal, 2011: 57), motivational bedingten Fehlzeiten und tatsächlicher Kündigung (Riketta/Van Dick, 2009: 73; Westphal, 2011: 57). Bei Betrachtung der einzelnen Dimensionen des *Organisationalen Commitments* besteht, nach Riketta, Van Dick (2009: 73), Westphal (2011: 57) und Schilling (2014: 35), zwischen *affektivem Commitment* und der gewünschten Arbeitsleistung, insbesondere dem *Organizational Citizenship Behavior*, die stärkste positive Korrelation. Weiterhin wurde festgestellt, dass *affektive* Bindung Innovation fördert, zu Gesundheit und Wohlbefinden beiträgt (Westphal, 2011: 52, 57) und Stresserleben mindert (Schilling, 2014: 35). Zwischen *affektivem* und *normativem Commitment* besteht eine signifikant positive Korrelation, zwischen *affektivem* und *kalkulativem Commitment* gibt es einen schwachen Zusammenhang (Westphal, 2011: 52). Ferner gibt es starke, positive Korrelationen zwischen *organisationaler Identifikation* und *affektivem Commitment* (Riketta/Van Dick, 2009: 71). Ein markanter Unterschied zwischen *organisationaler Identifikation* und *affektivem Commitment* besteht in der Selbstkategorisierung von Individuen als Mitglied einer Organisation. Die Einstellung von Mitarbeitern zu ihrer Organisation beeinflusst bei *organisationaler Identifikation*, im Gegensatz zu *affektivem Commitment*, nicht nur das Verhalten von Individuen. Mitarbeiter definieren Ihre Identität über die Mitgliedschaft in der Organisation (Franke/Felfe, 2008: 136; Westphahl, 2011: 59).

Westphal (2011: 66-67) untersuchte Ergebnissfaktoren des *organisationalen Commitments* anhand von fünf Metaanalysen, die zwischen 1990 bis 2002 veröffentlicht wurden und Ergebnissfaktoren des *organisationalen Commitments* anhand von Primärstudien, die zwischen 2002 bis 2006 veröffentlicht wurden. Die Ergebnisse fasste die Autorin in einer eigenen Metaanalyse zusammen. Westphal (2011: 87-88) wertete in diesem Kontext Einflussfaktoren und ihre jeweilige Korrelationsstärke zu *affektivem Commitment* aus. Dabei teilte sie diese Einflussfaktoren in mitarbeiterbezogene, arbeitsbezogene und organisationsbezogene

Faktoren ein. In Tabelle 1 werden die Faktoren anhand ihrer Einflussstärke dargestellt. Im Folgenden wird auf die Aspekte Kommunikationsbeziehung zum Vorgesetzten, Partizipation, Kontakt zum Management, transformationale Führung, Gerechtigkeit, Personalentwicklung, familienfreundliche Unternehmenspolitik, Ansehen des Unternehmens, Alter, Seniorität und Feedback eingegangen. Die Erwartungen der Generation Y dienen bei der Auswahl der zu beschreibenden Einflussfaktoren als Orientierung. Dabei werden diejenigen Faktoren beschrieben, die starke Korrelationen mit *affektivem Commitment* aufweisen sowie einige Faktoren, die nach Westphahl nur einen geringen Einfluss oder sehr großen Einfluss haben auf emotionale Bindung haben und erstmal widersprüchlich zu den Erwartungen der Generation Y wirken, beispielsweise Feedback oder Prestige des Unternehmens. Außerdem sind die Faktoren Alter und Betriebszugehörigkeit im weiteren Verlauf der Arbeit wichtig und werden folglich kurz betrachtet. Aus den meisten gewählten Einflussfaktoren und Aussagen anderer Autoren werden Maßnahmen abgeleitet, die Unternehmen umsetzen sollen, um *affektives Commitment* zu erzeugen. Weiterhin werden verschiedene Auffälligkeiten beschrieben. Es ist zu beachten, dass Korrelationen lediglich einen Hinweis auf kausale Zusammenhänge geben können. Unter Umständen beeinflussen sich die Merkmale, trotz Zusammenhang, nicht tatsächlich (Statista, 2014). Weiterhin werden etwaige Moderatorvariablen in der Darstellung der Maßnahmen nicht berücksichtigt (Westphahl, 2011: 95-103).

	Mitarbeiterbezogene Einflussfaktoren	Arbeitssituationsbezogene Einflussfaktoren	Organisationsbezogene Einflussfaktoren
<b>Starker Einfluss</b> $r > 0.4$	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ (System-) <b>Vertrauen</b></li> <li>+ <b>Selbstbewusstsein</b> auf Basis der Organisationszugehörigkeit</li> <li>+ Zufriedenheit mit dem <b>Management</b> und mit der <b>Kommunikationsbeziehung</b> zum Vorgesetzten</li> <li>+ wahrgenommene persönliche <b>Kompetenz</b></li> <li>+ <b>christliche Arbeitsethik</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>Transformationaler Führungsstil</b> (Charisma, Consideration, Support)</li> <li>+ Kontakt zum oberen <b>Management</b></li> <li>+ <b>Situationskontrolle</b>, wenn diese generell gefährdet ist (z.B. bei Arbeitsplatzabbau)</li> <li>+ <b>Arbeitsumfang</b></li> <li>+ <b>Kommunikation</b> (akkurat und zeitnah)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>unterstützende Personalpolitik</b></li> <li>+ Formen der <b>Gerechtigkeit</b> (interpersonelle, prozedurale, distributive)</li> <li>+ <b>Partizipation</b></li> <li>+ <b>Innovation</b></li> <li>+ positives <b>Diversity-Klima</b></li> </ul>
	- Anzahl <b>Überstunden</b>	- <b>Rollenmehrdeutigkeit</b> - <b>Rollenkonflikt</b>	
<b>Mittelstarker Einfluss</b> $0.4 \geq r > 0.2$	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Zufriedenheit mit <b>Karrierperspektiven</b></li> <li>+ <b>berufliche Identifikation</b> und <b>Involvement</b></li> <li>+ <b>kollektivistische</b> Werthaltung</li> <li>+ <b>Commitment zur Karriere</b></li> <li>+ <b>Investments</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>Transaktionaler Führungsstil</b> (→ Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht)</li> <li>+ <b>Leader Initiating Structure</b></li> <li>+ Kontakt zum direkten <b>Vorgesetzten</b></li> <li>+ Unterstützung durch die <b>Arbeitsgruppe</b></li> <li>+ <b>Situationskontrolle</b></li> <li>+ <b>Herausforderung</b></li> <li>+ Einfluss durch <b>Kapitalbeteiligung</b></li> <li>+ <b>Ressourcenabhängigkeit</b></li> <li>+ <b>Abhängigkeit</b> der Arbeitsaufgabe mit anderen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>Entwicklungsangebote</b></li> <li>+ <b>familienfreundliche</b> Unternehmenspolitik</li> <li>+ <b>externes Ansehen</b> des Unternehmens</li> <li>+ <b>distributive Gerechtigkeit</b></li> <li>+ <b>humanistische</b> und <b>visionäre</b> Kultur</li> <li>+ Zusammenarbeit mit der <b>Gewerkschaft</b></li> </ul>
	- <b>Work-Life-Konflikt</b>	- <b>Distanter Führungsstil</b> (Laissez-faire oder Management by Exception) - <b>Rollen-Overload</b>	- unerfüllte/gebrochene <b>Versprechen</b> - <b>unternehmerische</b> Kultur
<b>Moderater Einfluss</b> $r < 0.2$	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>Alter</b> und <b>Unternehmenszugehörigkeit</b></li> <li>+ praktische/emotionale <b>Intelligenz</b></li> <li>+ Zufriedenheit mit <b>Arbeit</b> und <b>Vorgesetzten</b></li> <li>+ wahrgenommenes <b>Fähigkeitenlevel</b></li> <li>+ berufliche <b>Effizienz</b></li> <li>+ <b>allozentrische</b> Grundeinstellung</li> <li>+ <b>Leistungsbedürfnis</b></li> <li>+ <b>Übertragbarkeit</b> der Fähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ <b>Gehaltshöhe</b></li> <li>+ praktische/emotionale <b>Intelligenz des Vorgesetzten</b></li> <li>+ <b>Kommunikation</b> mit dem <b>Vorgesetzten</b></li> <li>+ <b>Autonomie</b> und Selbstbestimmung</li> <li>+ <b>Signifikanz</b> der Arbeitsaufgabe</li> <li>+ <b>Sichtbarkeit</b> der Aufgaben für Externe</li> <li>+ <b>Gruppenzusammenhalt</b></li> <li>+ <b>Abwechslung</b> in den gefragten Fähigkeiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Intensität der betrieblichen <b>Personalarbeit</b></li> <li>+ <b>konservative</b> oder <b>bürokratische</b> Kultur</li> <li>+ <b>Arbeitsplatzflexibilität</b></li> <li>+ <b>Mentoring</b></li> <li>+ <b>Transparenz</b> und <b>Partizipation</b> in Veränderungsprozessen</li> <li>+ <b>Spiritualität</b></li> <li>+ Zentralisation</li> </ul>
	- <b>Ausbildungsniveau</b>		- <b>kompetitive</b> Kultur - kleines Unternehmen / große Abteilung - Erfahrung mit <b>Arbeitsplatzabbau</b>
<b>nicht signifikant</b> $p > .05$	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Geschlecht</li> <li>o Familienstand</li> <li>o Anzahl der Kinder</li> <li>o Einkommen</li> <li>o Berufserfahrung</li> <li>o hierarchische Stellung</li> <li>o Dauer des Innehabens einer Position</li> <li>o Identifikation mit der Arbeitsaufgabe</li> <li>o Jobalternativen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Abwechslung in den Arbeitsabläufen</li> <li>o Feedback</li> <li>o Nicht-arbeitsbezogene Kommunikation</li> </ul>	

**Tabelle 1: Einflussfaktoren des *affektiven Commitments* nach Gruppe und Korrelationsstärke (Westphal, 2011: 88).**

Es werden starke positive Korrelationen zwischen *affektivem Commitment* und zeitnaher, akkurater Kommunikation und zufriedenstellender Kommunikation mit Führungskräften festgestellt (Westphahl, 2011: 88). Es wird angenommen, dass ein sinnvoller Einsatz von operativen und internen Kommunikationsinstrumenten, *affektives Commitment* erhöhen kann. Zu operativen Kommunikationsinstrumenten gehören beispielsweise Mitarbeiterzeitschriften, Intranet und persönliche Kommunikation wie Mitarbeiterveranstaltungen. Mit internen Kommunikationsinstrumenten sind beispielsweise Trainings für Führungskräfte gemeint, in denen Inhalte zu Kommunikationstechniken und zur erfolgreichen Top-Down Unternehmenskommunikation vermittelt werden (Lies, 2014). „Top-Down“ bedeutet „von

oben nach unten“. Bezüglich der Kommunikation von Unternehmenszielen plädiert Wolf (2013: 79) für die Nutzung einer verständlichen Sprache und die Vermeidung von Reizwörtern, unverständlicher Grafiken und trockener Fakten. Wolf (2013: 79) fasst erfolgreiche Kommunikation von Unternehmensziele wie folgt zusammen: „Indem Sie nicht erklären, warum und wie das Schiff gebaut werden muss, sondern die Sehnsucht der Mitarbeiter nach dem großen weiten Meer wecken, schaffen Sie emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen, seinen Zielen und Visionen, seinen Werten und alle seinen Repräsentanten.“

Partizipation hat ebenfalls starken Einfluss auf *affektives Commitment* (Westphahl, 2011: 88). Mitarbeiter sollten demzufolge mehr in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Schirmer und Woydt (2012: 80) weisen darauf hin, dass Mitarbeiter, die auf diese Weise in die Organisationsgestaltung eingebunden werden, die daraus resultierenden Ergebnisse grundsätzlich nicht ablehnen können. Wolf (2013: 76) regt an, Mitarbeiter an Wertediskussionen zu beteiligen, zum Beispiel bei Erstellung des Unternehmensleitbildes.

Es bestehen Zusammenhänge zwischen *affektivem Commitment* und dem Kontakt zum oberen Management und Vorgesetzten (Westphahl, 2011: 88). Ein Vorschlag könnte sein, bei einem gemütlichen Zusammensein mit Vorstandsmitgliedern, eine offene Diskussionsrunde zu einem bestimmten Thema zu veranstalten. Die zusammen verbrachte Zeit könnte den Mitarbeitern signalisieren, dass sie wertgeschätzt werden. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Wadehn, 2011: 29, 31) schlägt zur langfristigen Bindung vor, Mitarbeitern bereits im Vorfeld der Tätigkeit kleine Aufmerksamkeiten von Vorgesetzten und oberen Management zukommen zu lassen. Das können beispielweise elektronische Geburtstagswünsche, Informationsmaterial, Einladungen zu betrieblichen Veranstaltungen, Vorstellung des Teams et cetera sein. Der Zeitaufwand für diese Aufmerksamkeiten signalisiert dem Mitarbeiter, dass er dem Unternehmen wichtig ist und er wertgeschätzt wird. Die Intensität der emotionalen Bindung nimmt zu. Viele dieser Aufmerksamkeiten könnten ebenfalls während der Tätigkeit für das Unternehmen einen ähnlichen Effekt erzielen.

Weiterhin gibt es stark positive Korrelationen für die Beziehung von *affektivem Commitment* und transformationaler Führung (Westphahl, 2011: 88). „Diese Form des Führungsverhaltens zielt darauf ab, den Mitarbeitern Sinn in der Arbeit

zu vermitteln und auf diesem Wege ihre Einstellungen zu verändern, d. h. zu transformieren“ (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84). Dafür müssen Führungskräfte Mitarbeitern auf eine charismatische Weise erreichbare Ziele anbieten, die angestrebt werden sollen und es muss mit einer individuellen Behandlung darauf geachtet werden, dass Mitarbeiter die Aufgaben meistern können. Emotionale Appelle, die trainiert werden können, sollen dabei Mitarbeiter inspirieren und zur Zielerreichung motivieren (Nerdinger/Blickle/Schaper 2008: 94-95). Außerdem werden Mitarbeiter bei ihrer eigenen Wertfindung unterstützt (Nerdinger/Blickle/Schaper 2008: 95; Wolf, 2013: 77).

Gerechtigkeit beeinflusst *affektives Commitment* ebenfalls positiv (Westphahl, 2011: 88). Wolf (2013: 81) schlägt in diesem Kontext variable Vergütung in Verbindung mit einer Zielvereinbarung als Instrument vor. Ähnliches schlägt Meifert (2005: 207) vor. Er weist jedoch darauf hin, dass die Wirksamkeit von Bonuszahlungen auf *affektives Commitment* nicht empirisch belegt ist.

Personalentwicklung hat einen mittelstarken Einfluss auf *affektives Commitment* (Westphahl, 2011: 88). Nach Westphal (2011: 86) können Unternehmen, die in Personalentwicklung investieren und positive Trainingsumgebungen schaffen, einen positiven Einfluss auf die emotionale Bindung nehmen. Vorgesetzte, die ihre Mitarbeiter ermutigen an Trainings teilzunehmen, fördern ebenfalls das *affektive Commitment*. Eine gelungene Einarbeitung, zum Beispiel durch ein Patensystem, erreicht die gleichen Effekte (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84).

Außerdem korreliert familienfreundliche Unternehmenspolitik mittelstark mit *affektivem Commitment* (Westphahl, 2011: 88). Betriebskindergärten könnten folglich eine Maßnahme sein, um emotionale Bindung zu erzeugen.

Westphal (2011: 88) stellt unter anderem fest, dass das Ansehen des Unternehmens einen starken Einfluss auf *affektives Commitment* hat. Alter und Unternehmenszugehörigkeit haben einen moderaten Einfluss. Ähnliches stellen Biemann und Weckmüller (2013: 47) fest. Feedback hat dagegen keinen signifikanten Einfluss auf *affektives Commitment*.

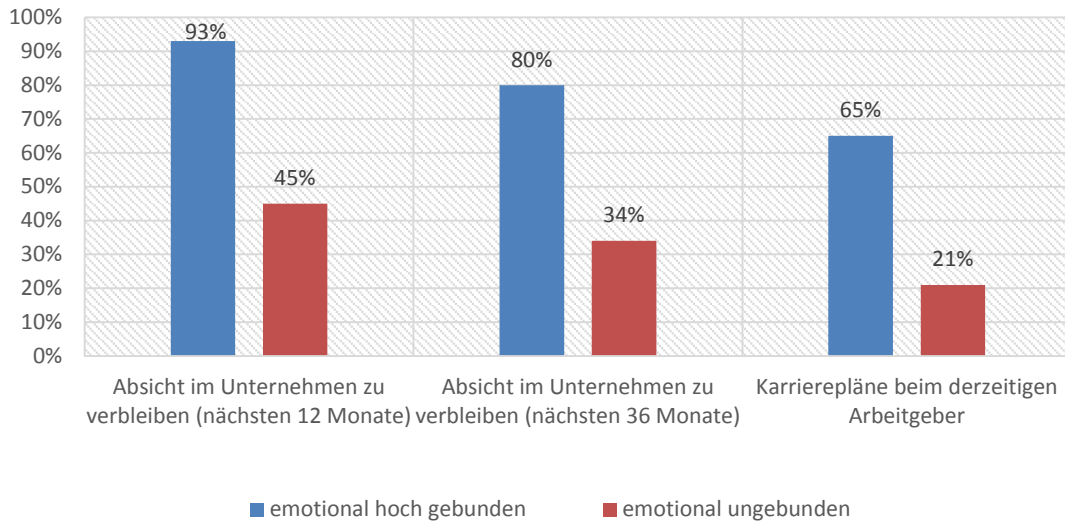
In diesem Kapitel wurde das *Organisational Commitment* allgemein definiert. Der Schwerpunkt lag dabei auf dem *affektiven Commitment*. Im nächsten Kapitel wird explizit auf das *affektive Commitment* der Generation Y eingegangen.



## 4. Affektives Commitment der Generation Y

Es sind sehr wenige Studien zum *affektiven Commitment* der Generation Y vorhanden. In diesem Kapitel soll zum einen untersucht werden, wie ausgeprägt die emotionale Bindung der Generation Y in Unternehmen allgemein ist. Zum anderen soll überprüft werden, unter welcher Voraussetzung *affektives Commitment* bei Generation Y entsteht. Trotz mehrtägiger Recherche in zahlreichen Datenbanken, wie ECONBIZ, dem Gesamt-Katalog der Bibliothek der Hochschule Hannover, der Elektronischen Zeitschriftenbibliothek, WISO, SpringerLink, dem gemeinsamen Bibliotheksverbund GBV, dem Karlsruher Virtuellen Katalog KVK et cetera, wurden zur zweiten Fragestellung weitestgehend nur Bachelor- und Masterarbeiten gefunden. Bei der Recherche wurden folgende Schlagwörter in verschiedensten Kombinationen genutzt: „Generation Y“, „Gen Y“, „Digital Natives“, „Millennials“, „Generation“, „junge Mitarbeiter“, „Mitarbeiter“, „*affektives Commitment*“, „emotionale Bindung“, „*Commitment*“, „Bindung“, „Verbindung“, „*Organisationales Commitment*“, „Zufriedenheit“, „Arbeitszufriedenheit“ und „erfüllte Erwartungen“. Zu den Themen Werte, Erwartungen und Rekrutierung von Generation Y gibt es hingegen viel Literatur. Ähnliches gilt für die Themen Loyalität, Wechselneigung und Beschäftigungsdauer von Mitarbeitern allgemein und von Vertretern der Generation Y.

Gallup, ein forschungsbasiertes Beratungsunternehmen, ermittelt jährlich, anhand von Fragen zum Arbeitsplatz und -umfeld, den sogenannten *Engagement Index* in Deutschland. Dieser Index spiegelt den Grad der emotionalen Bindung von Mitarbeitern wieder. Die Erhebung in 2013 ergibt, dass 16 Prozent der Mitarbeiter hoch engagiert sind und freiwillig mehr leisten. 67 Prozent der Mitarbeiter leisten „Dienst nach Vorschrift“ und 17 Prozent haben innerlich gekündigt (Gallup, 2014). In Abbildung 2 sind weitere Ergebnisse der Gallup-Studie dargestellt. So wurde die Absicht im Unternehmen zu verbleiben sowie im Unternehmen Karriere machen zu wollen erfragt.



**Abbildung 2: Ergebnisse der Gallup-Studie 2013 zum Engagement-Index, Grafische Umsetzung eines Textes (Gallup, 2014)**

Die in Abbildung 2 veranschaulichten Daten unterstützen die Annahme, dass *afektives Commitment* die Beschäftigungsdauer im Unternehmen beeinflusst. Außerdem beabsichtigen emotional gebundene Mitarbeiter deutlich öfter im Unternehmen Karriere zu machen (Gallup, 2014). Emotional ungebundene Mitarbeiter weisen, wie in Abschnitt 3.3 erwähnt, eine höhere Wechselneigung auf.

Eine Differenzierung des deutschen *Engagement Indexes* nach Generationen durch Gallup liegt bislang nicht vor. Allerdings führte Gallup in US-amerikanischen Unternehmen eine Studie zum *Engagement Index* der vier Generationen durch. Diese Studie zeigt, dass 33 Prozent der Vertreter der Generation Y hoch engagiert sind. Damit hat Generation Y das zweithöchste Engagement-Niveau aller Generationen in dieser Studie. 53 Prozent der Vertreter der Generation Y sind nicht engagiert, 14 Prozent sind emotional distanziert. Weiterhin zeigt die Gallup-Studie, dass die Wechselneigung von Angehörigen der Generation Y im Vergleich zu anderen Generationen am höchsten ist. 50 Prozent aller emotional distanzierten Vertreter der Generation Y streben einen Unternehmenswechsel an. 17 Prozent aller engagierten, jüngeren Mitarbeiter wollen das Unternehmen verlassen (Sorenson/Garman, 2013). Schlussfolgerungen aus einem Vergleich beider Gallup-Studien sind aufgrund der Betrachtung verschiedener Arbeitsmärkte vermutlich kaum möglich. Bruch, Kunze und Böhm (2010: 63) berufen sich auf eine Studie der „Initiative neue Qualität der Arbeit“ Diese Studie zeigt,

dass 43 Prozent der unter 30-jährigen mit dem Unternehmen „besonders verbunden“ sind. Nach Reuter (2014) ist Generation Y im Vergleich zu anderen Generationen weniger *affektiv* gebunden.

Nach Rump und Eilers (2013: 196), die sich auf eine Studie namens „Generation05“ beziehen, erwarten 58 Prozent der Studierenden gelegentliche Berufswechsel in ihrer Karriere. 14 Prozent der Studierenden rechnen mit häufigen Berufswechseln. Unter diesen Studierenden sind viele Wirtschaftswissenschaftler vertreten. 11 Prozent der Studierenden gehen von einem konstanten Berufsweg aus. Darunter sind viele angehende Juristen und Naturwissenschaftler. Die weitere Betrachtung des *affektiven Commitments* der Generation Y nach Studienrichtungen wäre interessant, ist jedoch in diesem Kontext nicht zu leisten. Eine andere Studie namens „Instant Talent Studie“ zeigt, dass rund 47 Prozent der Gruppe von 25-35 Jährigen, die bereits Berufserfahrung haben, innerhalb der nächsten zwei Jahren das Unternehmen verlassen möchten. Knapp 20 Prozent streben einen internen Positionswechsel an (Rump/Eilers, 2013: 197-198). Laut Allihn (2013: 24) liegt die durchschnittliche Beschäftigungsdauer bei Vertretern der Vorgängergenerationen bei durchschnittlich 2,5 Jahren. Die durchschnittliche Beschäftigungsdauer von Vertretern der Generation Y liegt bei 1,5 Jahren.

Verschiedene Studien zeigen, dass Generation Y durch eine hohe Wechselbereitschaft (Reuter, 2014; Parment, 2013: 12-13; Wadehn, 2011: 13) und schwache Loyalität (Allihn, 2013: 24; Reuter, 2014; Rump/Eilers, 2013: 195; Parment, 2013: 59) gekennzeichnet ist. Es gibt verschiedene Gründe, die die Wechselbereitschaft und Loyalität beeinflussen. Junge Arbeitnehmer und Studierende befürchten nach Parment (2013: 12-13) als unflexibel zu gelten und Karriereoptionen und Lebenslauf zu verschlechtern, wenn sie innerhalb der ersten Jahre nach Abschluss nicht mehrmals das Unternehmen wechseln. Weiterhin führt Parment (2013: 12-13, 59) die schwache Loyalität auf zahlreichen Wahlmöglichkeiten im privaten und beruflichen Bereich zurück. Als Beispiel diene die große Auswahl an Konsumgütern. Nach Rump und Eilers (2013: 197-198) sind die Hauptursachen für die Wechselbereitschaft die Sorge um den Arbeitsplatz und Karrieregründe. 40 Prozent der befragten Vertreter der Generation Y würden aus Sorge um den Arbeitsplatz das Unternehmen wechseln, 39 Prozent wegen besserer Karrieremöglichkeiten. Die Nichterfüllung emotionaler Bedürfnisse ist Ursache für

schwächere Loyalität. Während der Beschäftigungsdauer ist Loyalität in Bezug auf Aufgaben und Team gegeben. Treue ist für Generation Y ein sehr wichtiger Wert, im privaten und beruflichen Bereich. Es besteht jedoch kein Anspruch auf „lebenslängliche“ Treue (Rump/Eilers, 2013: 195-196). Ähnliches stellt Allihn (2013: 24) fest. Schmitz (2013: 31) weist darauf hin, dass die Flexibilität, die Unternehmen von ihren jungen Mitarbeitern in Form von beispielsweise befristeten Verträgen verlangen, zu einem „Bumerang-Effekt“ führen. „Gerade die allgegenwärtige Forderung nach Flexibilität vernachlässigt, dass nur derjenige flexibel sein kann, der keine oder wenig Bindungen (räumlich oder familiär) verspürt“ (Schmitz, 2013: 31).

Zum Thema *affektives Commitment* der Generation Y speziell in der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg wurde intensiv in verschiedensten Datenbanken recherchiert, beispielweise in ECONBIZ, dem Gesamt-Katalog der Bibliothek der Hochschule Hannover, der Elektronischen Zeitschriftenbibliothek, WISO, SpringerLink, dem Gemeinsamen Bibliotheksverbund GBV und dem Karlsruher Virtuellen Katalog KVK. Dabei wurden folgende Schlagworte in den verschiedensten Kombinationen eingegeben: „Generation Y“, „Gen Y“, „Digital Natives“, „Millennials“, „Generation“, „junge Mitarbeiter“, „Mitarbeiter“, „*affektives Commitment*“, „emotionale Bindung“, „*Commitment*“, „Bindung“, „Verbindung“, „*Organisationales Commitment*“, „Zufriedenheit“, „Arbeitszufriedenheit“, „erfüllte Erwartungen“, „Unternehmen der Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg“, „Metropolregion Hannover-Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg“, „Metropolregion“, „Hannover“, „Braunschweig“, „Göttingen“, „Wolfsburg“, „Region Hannover“ und „Unternehmen“. Weiterhin wurden die Namen großer Unternehmen, die in der Metropolregion ansässig sind, als Suchbegriff genutzt. Es sind keine Studien beziehungsweise Literaturhinweise vorhanden.

Wie zu Beginn des Kapitels erwähnt, gibt es nur wenig einschlägige Literatur zur konkreten Entstehung von *affektivem Commitment* bei Generation Y. Um Maßnahmen ableiten zu können, die in Abschnitt 5.2 erläutert werden, muss folglich eine andere Vorgehensweise gewählt werden. In Abschnitt 3.3 wird die Bedeutung des *psychologischen Vertrages* hervorgehoben. *Affektives Commitment*

wird mit der Erfüllung von Erwartungen erzeugt. Es wird vermutet, dass Unternehmen *affektives Commitment* fördern können, wenn sie die Erwartungen der Generation Y kennen und diese Erwartungen mit entsprechenden Maßnahmen erfüllen. Diese Vermutung wird, ausgehend vom Zusammenhang zwischen *affektivem Commitment* und Verbleibeabsicht im Unternehmen, von Hölzl (2013: 2) und der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (Wadehn, 2011: 13) unterstützt. „Erfüllt ein Arbeitgeber ihre Erwartungen nicht, wechseln sie zum Wettbewerber.“ (Hölzl, 2013: 2). Die Erwartungen der Generation Y, die in Abschnitt 2.4 erläutert werden, sind in Tabelle 2 zusammengefasst dargestellt.

Erwartungen	Arbeitsinhalt
	Selbstverwirklichung, Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen
	Unternehmenswerte und -ethik
	Sinnhaftigkeit der Tätigkeit
	Persönliche Beziehungen, Teamarbeit
	Wertschätzung
	Führungsstil, Gute Beziehung zum Vorgesetzten
	Partizipation
	Feedback
	Flexibilität, Work-Life-Balance
	Karriereoptionen, Einkommen
	Digitale Vernetzung
	Arbeitsplatzsicherheit

**Tabelle 2: Erwartungen der Generation Y, Eigene Darstellung**

Die oben aufgelisteten Kriterien werden von einer Mehrheit der zitierten Autoren als relevant eingestuft. Hinsichtlich dieser Kriterien bestehen hohe Erwartungen der Generation Y an Arbeitgeber. Die Kriterien Führungsverantwortung, Prestige und internationale Tätigkeit, werden in diesem Zusammenhang nicht beachtet. Die Mehrheit der zitierten Autoren konstatiert, dass entsprechende Erwartungen der Generation Y an diese Kriterien nicht so ausschlaggebend sind wie allgemein vermutet wird. Alle Autoren, die zum Beispiel das Kriterium Führungsverantwortung in der Erwartungshaltung der Generation Y untersuchen, stellen fest, dass

dieses Kriterium irrelevant ist (Reuter, 2014; Schmitz, 2013: 31-32). Ähnlich verhält es sich mit Prestige (Biemann/Weckmüller, 2013: 49; Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 247). Trotz Westphals (2011: 88) Feststellung, dass Feedback keinen signifikanten Einfluss auf *affektives Commitment* ausübt, wird Feedback in die oben dargestellte Aufzählung aufgenommen. Verschiedene Autoren weisen auf die Wichtigkeit von Rückmeldungen in der Erwartungshaltung der Generation Y hin.

Es besteht Interesse zu ermitteln, wie zufrieden Generation Y mit der Erfüllung ihrer Erwartungen durch den Arbeitgeber ist. Zu dieser konkreten Fragestellung gibt es jedoch kaum Befunde. Es wurde lediglich ein expliziter Befund zur Zufriedenheit der Generation Y mit der Häufigkeit von Feedbacks ausfindig gemacht. Nach Schudys und Wolffs (2014: 99) Studie erwarten 91 Prozent der befragten Vertreter der Generation Y jedes halbe Jahr ein Feedback, doch nur 56 Prozent erhalten eine persönliche Rückmeldung in diesem Zeitraum. 36 Prozent sind insgesamt mit der Häufigkeit der Rückmeldung zufrieden, 59 Prozent erwarten mehr Feedbacks und 5 Prozent wollen seltener eine Rückmeldung. Um die Zufriedenheit der Generation Y mit einigen anderen Themenfeldern in der Erwartungshaltung zu ermitteln, ist, aufgrund der mangelnden Studien zur Thematik, eine andere Vorgehensweise vonnöten. Dazu werden Studien zur allgemeinen Mitarbeiterzufriedenheit mit den oben genannten Kriterien und eine Studie zur Implementierung von HR-Maßnahmen speziell für Generation Y herangezogen. Gurtner, Dievernich und Kels (2013: 248-249) stellen in ihrer Studie fest, dass circa 42 Prozent der Unternehmen glauben, auf die Fähigkeiten und Bedürfnisse der Generation Y einzugehen. Circa 19 Prozent der Unternehmen bieten spezielle Personalentwicklungsprogramme für Vertreter der Generation Y an und etwa 9 Prozent der Unternehmen schulen Führungskräfte hinsichtlich einer angemessenen Kommunikation mit jüngeren Mitarbeitern. Elsner (2013: 47-48) zieht Ergebnisse der Markon-Führungskräfte-Studie heran. 57 Prozent der befragten Mitarbeiter sind unzufrieden mit ihren Führungskräften, weil sie keine Wertschätzung erfahren. 59 Prozent bemängeln, dass Führungskräfte zu wenig Wert auf Teamarbeit legen und 63 Prozent vermissen Möglichkeiten ihre Fähigkeiten einzusetzen. 69 Prozent sind unzufrieden mit ihrem Vorgesetzten, weil dieser keine Kritik an sei-

nem Führungsverhalten verträgt. 63 Prozent der Mitarbeiter kritisieren mangelnde Partizipationsmöglichkeiten in Entscheidungsprozessen. Der Haufe-Verlag führte 2013 eine Studie zur Partizipation von Mitarbeitern durch. 69 Prozent wünschen sich allgemein mehr Möglichkeiten Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen stärker zu beeinflussen. 50 Prozent der befragten Mitarbeiter glauben, dass nur 25 Prozent ihrer Vorschläge beim Vorgesetzten ankommen. Über 80 Prozent wünschen sich mehr Partizipation bei Entscheidungen, die ihre eigene Abteilung betreffen. 43 Prozent der Befragten wollen im Bereich Unternehmensführung mehr partizipieren (Münster, 2014: 20-21). Nach Gurtner, Dievernichs und Kelses Studie (2013: 249) nutzt fast ein Drittel der Unternehmen moderne Medien, um als attraktiver Arbeitgeber zu gelten. 15,30 Prozent der Unternehmen ermöglichen eine digitale Vernetzung am Arbeitsplatz, mit dem Ziel Mitarbeiter zu binden. Arbeitsplatzsicherheit wird in der Markon-Führungskräfte-Studie thematisiert. Nach Elsner (2013: 47-48) sind 63 Prozent der Mitarbeiter mit ihren Führungskräften unzufrieden, weil diese keine Arbeitsplatzsicherheit gewährleisten.

## 5. Diskussion

In diesem Kapitel werden zunächst die Ergebnisse zusammengefasst und bewertet. Es folgt eine Handlungsempfehlung, die Maßnahmen innerhalb des Personalmanagements beinhaltet und sich an Arbeitgeber richtet. Weiterhin wird die Vorgehensweise kritisch betrachtet. Zum Schluss folgt ein Ausblick auf die Problemstellung der vorliegenden Hausarbeit.

### 5.1 Zusammenfassende Bewertung

Generation Y ist durch eine hohe Erwartungshaltung gegenüber ihren Arbeitgebern gekennzeichnet und macht dabei den Eindruck „wählerisch wie eine Diva beim Dorftanztee“ zu sein (Buchhorn/Werle, 2011). Die zusammengestellten Forderungen werden von der Autorin jedoch nicht als zu abwegig empfunden. So tragen beispielweise die Forderungen nach mehr Flexibilität und Work-Life-Balance - bei Erfüllung – in Zeiten von Burn-out et cetera, zu einem gesünderen Ausgleich in der Leistungsgesellschaft bei. Generation Y „kämpft also nicht nur für sich, sie kämpft für eine Kultur, die allen nützt.“ (Bund, 2014). Außerdem konstatieren Biemann und Weckmüller (2013: 48), dass „der Unterschied zwischen Generation Y und Generation X insgesamt nicht größer als der zwischen Generation X und den Baby-Boomern“ ist. Es wird folglich vermutet, dass die Erwartungen der verschiedenen Generationen nicht zu weit voneinander abweichen. Gleichzeitig bedeutet es aber vermutlich auch, dass es zumindest zwischen Baby-Boomern und Generation Y einen größeren Unterschied in der Erwartungshaltung geben muss. Baby-Boomer sind, wie in Abschnitt 2.5 erwähnt, mit einem entsprechenden Größenverhältnis in Unternehmen und häufig in Führungspositionen vertreten. Beachtet man diese Tatsache und die Folgen des demografischen Wandels, besteht die Notwendigkeit sich der Erwartungen von Generation Y anzunehmen und entsprechende Veränderungen im Personalmanagement vorzunehmen.

Es ist anzunehmen, dass *affektives Commitment* aus Unternehmenssicht die am schwersten zu erreichende Art des *organisationalen Commitments* ist und nur mit viel Aufwand erreicht werden kann. Dies gilt insbesondere, weil eine möglichst individuelle Anpassung an jeden Mitarbeiter vonnöten ist. Jedoch lohnen sich bei Betrachtung der positiven Effekte, Investitionen, Umstrukturierungen und



sonstigen Bemühungen im Personalmanagement zugunsten des *affektiven Commitments*.

Die Gallup-Studie (2014) zum Engagement-Index in Deutschland zeigt auf, dass allgemein ein niedriges *affektives Commitment* in Unternehmen vorherrscht. Lediglich 16 Prozent aller befragten Mitarbeiter sind emotional an Unternehmen gebunden. Es besteht folglich ein allgemeiner Handlungsbedarf in deutschen Unternehmen. Bedauerlicherweise gibt es bisher keine vergleichbare deutsche Gallup-Studie, die eine generationenabhängige Betrachtung der emotionalen Bindung vornimmt. Jedoch zeigen verschiedene andere Studien, dass Generation Y *affektiv* gebunden sein kann. Eine Gallup-Studie in den USA weist darauf hin, dass 33 Prozent der Vertreter der Generation Y emotional gebunden sind (Sorenson/Garman, 2013) und die Studie der „Initiative neue Qualität der Arbeit“ zeigt, dass 43 Prozent der unter 30-jährigen mit dem Unternehmen „besonders verbunden“ sind (Bruch/Kunze/Böhm, 2010: 63). Generation Y neigt zu häufigeren Unternehmenswechsel (Reuter, 2014; Parment, 2013: 12-13; Wadehn, 2011: 13) und ist weniger loyal, als ihre Vorgängergenerationen (Allihn, 2013: 24; Reuter, 2014; Rump/Eilers, 2013: 195; Parment, 2013: 59). Die Ergebnisse zum *affektiven Commitment*, zur Häufigkeit der Unternehmenswechsel und zur Loyalität der Generation Y werden als befriedigend bewertet. Für die Wechselneigung und die schwächere Loyalität der Generation Y werden zahlreiche Gründe angegeben und es wird darauf hingewiesen, dass Treue von jüngeren Arbeitnehmern anders bewertet wird. Letztendlich wird davon ausgegangen, dass sich die ausschlaggebenden Gründe für die schwache Loyalität aus der Betrachtung der Zufriedenheit aller Mitarbeiter mit den ausgewählten Kriterien ableiten lassen. Die Unzufriedenheit mit den untersuchten Kriterien, die die Erwartungen der Generation Y widerspiegeln, ist hoch. Die Häufigkeit der Rückmeldungen ist unbefriedigend. Möglichkeiten seine Fähigkeiten einzubringen und damit wahrscheinlich auch Möglichkeiten sich selbst zu verwirklichen werden als zu gering eingestuft. Arbeitnehmer wünschen sich mehr Wertschätzung und Mitspracherecht in Entscheidungsprozessen. Weiterhin sind mehr Personalentwicklungsmaßnahmen, die spezifisch auf Generation Y ausgerichtet sind, vonnöten sowie Kommunikationslehrgänge für Führungskräfte. Weitere wichtige ausbaufähige Themen

sind die digitale Vernetzung am Arbeitsplatz und Arbeitsplatzsicherheit. Bei Betrachtung dieser Ergebnisse ist es nicht verwunderlich, dass das *affektive Commitment* der Generation Y relativ niedrig ist. Unternehmen sollten aktiv werden und HR-Maßnahmen zur Bindung von Vertretern der Generation Y implementieren.

## 5.2 Handlungsempfehlung

Bisher werden die Erwartungen der Generation Y an Arbeitgeber noch ungenügend berücksichtigt. Die Entstehung von *affektivem Commitment* wird behindert und die hohe Wechselneigung von jüngeren Mitarbeitern führt unter anderem zu hohen Fluktuationskosten (Thoma, 2011: 167; Wadehn, 2011: 22). Unternehmen sollten Gegenmaßnahmen ergreifen. Im Folgenden werden verschiedene Möglichkeiten genannt, die die Erwartungen von Generation Y erfüllen und somit zu *affektivem Commitment* führen können.

Generation Y wünscht sich interessante und abwechslungsreiche Aufgaben. Projektarbeit wäre ein Vorschlag (Rump/Eilers, 2013: 104), um diese Erwartung zu erfüllen und gleichzeitig das Bedürfnis nach Teamarbeit und Flexibilität zu befriedigen. Bei weniger interessanten Aufgabenbereichen und redundanten, aber notwendigen, Arbeitsschritten, sollte das Unternehmen dem Mitarbeiter die Wichtigkeit der Aufgabe vermitteln und eine Verbindung zu Unternehmenszielen und –strategie herstellen (Thoma, 2011: 174). Mit diesem Vorgehen wird ebenfalls dem Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit entsprochen.

Der Aufbau unternehmensinterner Fortbildungseinrichtungen, sogenannter Company Universities, könnte dem Wunsch der Generation Y nach Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen gerecht werden (Wadehn, 2011: 36). Ein gutes Beispiel für eine solche Einrichtung ist die „AutoUni“ von Volkswagen (Volkswagen AG, 2014b).

Generation Y hat hohe Erwartungen an Unternehmenswerte. Unternehmen könnten Mitarbeitern die Teilnahme an Wertediskussionen anbieten. Das würde zugleich das Bedürfnis nach Partizipation befriedigen (Wolf, 2013: 76). Außerdem sollten Unternehmen bereits im Auswahlverfahren ehrlich mit den Bewer-

bern über Wertvorstellungen des Unternehmens reden. Das führt zu einer Selbstselektion der Bewerber, die „richtigen“ potenziellen Mitarbeiter werden angesprochen und spätere Enttäuschungen werden vermieden (Kieser, 2003: 187).

Wie in Abschnitt 3.3. erwähnt, kann die Sinnhaftigkeit einer Tätigkeit durch transformationale Führung vermittelt werden (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 84). Emotionale Appelle können trainiert werden (Nerdinger/Blickle/Schaper 2008: 94-95). Weiterhin würde transformationale Führung die Erwartungen an Führungsstil, einer guten Beziehung zum Vorgesetzten und individueller Wertschätzung erfüllen.

Der Aufbau einer offenen Feedbackkultur in Unternehmen würde dem Wunsch nach regelmäßigem Feedback entgegenkommen. Unternehmen könnten Kommunikationsseminare anbieten, die allen Mitarbeitern zum Beispiel die Feedbackregeln näher bringen und gleichzeitig das Bedürfnis der Generation Y sich weiterzubilden befriedigen. Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (Wadehn, 2011: 33) schlägt einen Jour Fixe zum regelmäßigen Austausch vor. Jüngerer Mitarbeiter erhalten Rückmeldung, Führungskräfte erfahren mehr über Werte und Erfahrungen der Mitarbeiter und können darauf reagieren und die Beziehung zwischen beiden Parteien wird gestärkt.

Zur Förderung von Flexibilität und Work-Life Balance könnten Teilzeitarbeit, Heimarbeit (Gurtner/Dievernich/Kels, 2013: 247), Rückzugsräume im Unternehmen (Scholz, 2014: 975) und eine familienfreundliche Unternehmenspolitik vor beitragen.

Um den Erwartungen nach einem fairen Einkommen und Karriere gerecht zu werden, schlägt Kunze (2013: 235) die Implementierung von leistungsgerechte Anreiz- und Belohnungssysteme, wie Zielvereinbarungssystem und transparente Karrieresysteme, vor. Eine weitere Gelegenheit den Wunsch nach Karriereoptionen zu entsprechen und gleichzeitig digitale Vernetzung und Partizipation zu ermöglichen, wäre ein Teil des Talent Managements wie ein soziales Netzwerk aufzubauen. In diesem sozialen Netzwerk hätten die Teilnehmer die Möglichkeit ihre Kompetenzen, Erfahrungen und Ziele in einem Profil anzulegen (Münster. 2014: 22).

Bauknecht (2013: 253, 257) regt an, mit digitaler Moderation den Ansprüchen an digitale Vernetzung, Aus- und Weiterbildung, Teamarbeit und Beziehungen zu Kollegen gerecht zu werden. „Digitale Moderation nutzt vernetzte Computer als Lehr- und Lernmittel in Trainingsmaßnahmen“ und ist für Gruppen geeignet (Bauknecht, 2013: 253). Außerdem kann Bauknecht (2013: 257) nachweisen, dass diese Form des Lernens, zumindest von Vertretern der Generation Y, hoch akzeptiert wird.

Arbeitsplatzsicherheit zu garantieren ist hinsichtlich des zunehmenden globalen Wettbewerbs vermutlich nur schwer möglich. Eine Möglichkeit mehr Arbeitsplatzsicherheit zu verschaffen, wäre das vermehrte Angebot von unbefristeten Arbeitsverträgen. Befristete Verträge sind aber ein wichtiges Instrument zur Flexibilisierung von Personalkosten (Scholz, 2014: 652-653). Die Förderung von Arbeitsmarktfähigkeit, der sogenannten Employability, durch beispielsweise Weiterbildung, wäre eine Möglichkeit für Unternehmen, dem Sicherheitsbedürfnis von Mitarbeitern zu entsprechen (Scholz, 2014: 51).

### **5.3 Kritische Würdigung**

In Abschnitt 2.4 werden Erwartungen der Generation Y an Arbeitgeber untersucht. Dazu werden Befunde aus verschiedenen Studien herangezogen und verglichen. Die Befunde bilden die Grundlage für das weitere Vorgehen in Kapitel 4 und Abschnitt 5.2 Auffällig ist bei Betrachtung der Studien, dass die Autoren zum Teil zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen gelangen. Dies lässt sich möglicherweise mit den verschiedensten Vorgehensweisen innerhalb der Studien erklären. So ist beispielsweise der Kreis der Befragten in den Studien partiell unterschiedlich und erklärt unter Umständen die verschiedenen Ergebnisse. Mayer (2013: 64-65) zum Beispiel, nutzt die Ergebnisse einer Befragung, die sich lediglich an Schüler richtet. Parment (2013: V-VIII) befragt hauptsächlich Studenten und Kunzes (2012: 233) Studie befasst sich mit Arbeitnehmern. Alle Befragten gehören zur Generation Y. Es wird jedoch von einem gewissen Altersunterschied zwischen beispielweise Schülern und Arbeitnehmern ausgegangen. Die Wahrscheinlichkeit, dass in den Unternehmen nur Auszubildende befragt wurden, die einen geringen Altersunterschied zu Schülern aufweisen, wird als gering eingeschätzt. Gurtner, Dievernich und Kels (2013: 246-247) stellen fest, dass mit zu-

nehmender Berufserfahrung, diverse Erwartungen geringer werden. Es wird vermutet, dass zwischen zunehmender Berufserfahrung und Alter, Zusammenhänge bestehen. Biemann und Weckmüller (2013: 47-48) weisen darauf hin, dass Alterseffekte möglicherweise bedeutsamer als Generationeneffekte seien. Weiterhin könnten kulturelle Unterschiede die Ergebnisse beeinflussen. Parments Umfrage zum Beispiel (2013: V-VIII), richtet sich an Vertreter der Generation Y aus Österreich, Deutschland, Frankreich, Spanien, Schweden, USA, Belgien, Mexiko und Indien. Gurtner, Dievernich und Kels (2013: 246) zum Beispiel, führen ihre Befragung in der Schweiz durch. Es wird angenommen, dass im deutschsprachigen Raum die Unterschiede in den Erwartungshaltungen von Vertretern der Generation Y relativ gering sind, es jedoch große Unterschiede zum Beispiel in der Erwartungshaltung eines Inders und eines Deutschen gibt. Die Unterschiede in den Erwartungshaltungen wären eine weitere Untersuchung wert, die in diesem Kontext jedoch nicht zu realisieren ist. Weiterhin gilt es, Repräsentativität und Design dieser Studien kritisch zu betrachten. Es wird angenommen, dass die Repräsentativität von beispielsweise Kunzes Studie begrenzt ist, da er lediglich 231 Mitarbeiter einer einzigen Niederlassung eines Automobilzulieferers befragt. Weiterhin verdeutlicht er nicht, ob von seiner Stichprobe in ausreichendem Maße auf die Grundgesamtheit geschlossen werden kann. Außerdem muss sein teilweise unklarer Studienaufbau kritisiert werden. Es wird zum Beispiel nicht deutlich, wie viele Angehörige von welcher Generation befragt werden (Kunze, 2013: 233). Wie erwähnt, basiert Kapitel 4 zum Teil auf den Ergebnisse aus Abschnitt 2.4 Diese Ergebnisse sind, wie eben aufgezeigt, mit einigen Schwächen verbunden. Es kann folglich nicht ausgeschlossen werden, dass Schlussfolgerungen in Kapitel 4 und Abschnitt 5.2 fehlerhaft oder zumindest unvollständig sind.

Weiterhin sollte beachtet werden, dass Ergebnisse oder Handlungsempfehlungen kein „Grundrezept“ sein können, wie unter Garantie *affektives Commitment* bei Generation Y erzeugt werden kann. Zum einen basieren die Handlungsempfehlungen auf Vermutungen, da bisher keine passenden Studien zum tatsächlichen Entstehen von *affektivem Commitment* bei Generation Y vorhanden sind. Zum anderen wird eine individuelle Anpassung an beispielsweise Situation und

beteiligten Individuen immer vonnöten sein. Als ein Beispiel diene die Partizipationseffizienz, die unter anderem vom Entwicklungsstand der Mitarbeiter abhängig sein kann. Unter Umständen wäre viel Partizipation von Mitarbeitern von Nachteil. Nicht umsonst gibt es Modelle wie das Reifegradmodell der Führung nach Hersey und Blanchard, die sich für eine aufgaben- und personenorientierte Anpassung der Führungsstile aussprechen (Schirmer/Woydt, 2012: 122-123). Ein anderes Beispiel ist transformationale Führung, ein Modell, das aus den USA stammt und daher nicht unverändert auf deutsche Verhältnisse übertragbar ist (Nerdinger/Blickle/Schaper, 2008: 96). Weiterhin werden diverse Kontextfaktoren, die *affektives Commitment* beeinflussen, in dieser Hausarbeit nicht berücksichtigt (Westphal, 2011: 95-103).

Ein weiterer Kritikpunkt bezieht sich auf die Vollständigkeit der angesprochenen Themen. Häufig werden nur einige wesentliche Aspekte genannt, zum Beispiel zum Thema Kommunikation in Abschnitt 3.3 oder Work-Life-Balance in Abschnitt 2.3. Außerdem werden die arbeits-, mitarbeiter- und organisationsbezogenen Einflussfaktoren in Abschnitt 3.3 nur zum Teil erläutert. Ähnliches gilt für die dargestellten Maßnahmen im Personalmanagement zur Erzeugung von *affektivem Commitment*. Die vorgestellten Maßnahmen stellen lediglich einen Ausschnitt an möglichen Mitteln dar. Eine detailgenauere Ausführung der angesprochenen Themen oder die Aufzählung aller möglichen Maßnahmen zur Schaffung von *affektivem Commitment* hätte den Rahmen der Hausarbeit gesprengt.

## **5.4 Ausblick**

Generation Y ist noch zu wenig *affektiv* an Unternehmen gebunden. Erwartungen werden bisher vermutlich zu wenig beachtet. Unternehmen sollten im Hinblick auf den Fachkräftemangel und demografischen Wandel, entsprechende HR-Maßnahmen implementieren, um eine langfristige Bindung zu erreichen. Von diesen Maßnahmen könnten auch andere Generationen profitieren und es könnte unter Umständen ein allgemein höheres *affektives Commitment* erzielt werden. Ein weiteres besonderes Thema des Personalmanagement könnte in diesem Zusammenhang Generationenkonflikte und die Entwicklung und Führung altersgemischter Teams sein (Bruch/Kunze/Böhm, 2010: 89, 137).

## 6. Literaturverzeichnis

Ad Age (2014). *About us*. Detroit: Crain Communications. Verfügbar unter: <http://adage.com/aboutus> [26.07.2014].

Allihn, L. (2013). Gen Y. Kinder unserer Zeit (S. 17-34). In H. Künzel (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen*. Heidelberg: Springer.

Amt für Statistik Berlin-Brandenburg (2014). *Statistiken*. Potsdam: Amt für Statistik Berlin-Brandenburg. Verfügbar unter: <https://www.statistik-berlin-brandenburg.de/Statistiken/inhalt-statistiken.asp> [09.07.2014].

Bartscher, T. (2014). Innere Kündigung. Wiesbaden: Gabler Wirtschaftslexikon. Verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85284/innere-kuendigung-v7.html?print=true> [19.07.2014].

Bauknecht, M. (2013). Lernansprüche der Digital Natives. Eine Analyse im Rahmen des Global Sales Training der MAN Academy. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 82 (4), S. 251-259.

Bieber, P. (2013). Digital Natives rekrutieren (S. 225-237). In W. Appel; B. Michel-Dittgen (Hrsg.), *Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten*. Wiesbaden: Gabler.

Biemann, T./Weckmüller, H. (2013). Generation Y: Viel Lärm um fast nichts. Die Unterschiede in den arbeitsbezogenen Einstellungen zwischen Generationen sind zu gering, um eine grundsätzliche Neuausrichtung der Personalarbeit zu begründen. *PERSONALquarterly*, 65 (1), S. 46 – 49.

Bruch, H./Kunze, F./Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.

Buchhorn, E./Werle, K. (2011). *Generation Y. Gewinner des Arbeitsmarkts*. Hamburg: Spiegel Online. Verfügbar unter: <http://www.spiegel.de/karriere/berufstart/generation-y-die-gewinner-des-arbeitsmarkts-a-766883.html> [25.07.2014].

Bund, K. (2014). *Wir sind jung ... und brauchen das Glück: Wie die Generation Y die Berufswelt verändert und warum alle von diesem Wandel profitieren*. Hamburg: Zeit Online. Verfügbar unter: <http://www.zeit.de/2014/10/generation-y-glueck-geld> [25.07.2014].

Duden (2013). *Definition Sozialisation*. Berlin: Bibliographisches Institut. Verfügbar unter: <http://www.duden.de/node/681724/revisions/1068820/view> [06.05.2014].

Duden (2014a). *Definition Generation*. Berlin: Bibliographisches Institut. Verfügbar unter: <http://www.duden.de/node/666193/revisions/1324716/view> [04.04.2014].

Duden (2014b). *Definition Globalisierung*. Berlin: Bibliographisches Institut. Verfügbar unter: <http://www.duden.de/node/660969/revisions/1291376/view> [14.04.2014].

Elsner, K. (2013). *Kleine Ursache – große Wirkung: Wertschätzung von hochqualifizierten Mitarbeitern. Eine konzeptionelle Einordnung und empirische Untersuchung zur Bedeutung der Anerkennung für gute Mitarbeiterführung*. München: Rainer Hampp.

Fischer, J./Stams, A./Titzkus T. (2010). Mitarbeiterbefragung, Mitarbeiterzufriedenheitsanalyse (S. 351-367). In R. Bröckermann/M. Müller-Vorbrüggen (Hrsg.), *Handbuch Personalentwicklung. Die Praxis der Personalbildung, Personalförderung und Arbeitsstrukturierung* (3. Auflage). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.

Franke, F./Felfe, J. (2008). Commitment und Identifikation in Organisationen. Ein empirischer Vergleich beider Konzepte. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 52 (3), S. 135-146.

Gallup (2014). *Emotionale Mitarbeiterbindung wirkt als Schutzimpfung gegen Fluktuation Beratungsunternehmen. Gallup veröffentlicht Engagement Index 2013*. Berlin: Gallup. Verfügbar unter: <http://www.gallup.com/strategicconsulting/168164/pm-gallup-engagement-index-2013.aspx> [17.07.14].



Gurtner, A./Dievernich, F.E.P./Kels P. (2013). Erwartungen der Digital Natives. Was Unternehmen für technikaffine Nachwuchskräfte attraktiv macht. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 82 (4), S. 245–250.

Hölzl, H. (2013). Die Generation Y führen. *A3ECO*, 29 (10), S. 30-31.

Hannover.de – Offizielles Informationssystem der Landeshauptstadt sowie der Region Hannover (2014). *Metropolregion Hannover- Braunschweig-Göttingen-Wolfsburg*. Hannover: Hannover.de – Offizielles Informationssystem der Landeshauptstadt sowie der Region Hannover. Verfügbar unter: <http://www.hannover.de/Wirtschaft-Wissenschaft/Regions-Stadtfinanzen/Beteiligungen/Metropolregion-Hannover-Braunschweig-G%C3%B6ttingen-Wolfsburg3> [25.03.14].

Kieser, A. (2003). Einarbeitung neuer Mitarbeiter (S. 183-192). In L. von Rosenstiel/E. Regnet/M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für ein erfolgreiches Personalmanagement*, 5. Auflage. Stuttgart: Vahlen.

Klaffke, M./Parment, A. (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials (S. 4 -21). In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Gabler.

Kunze, F. (2013). Werte der Digital Natives. Führungs- und Anreizsysteme angemessen ausgestalten. *Zeitschrift Führung + Organisation*, 82 (4), S. 232–236.

Lies, J. (2014): Interne Kommunikation. Wiesbaden: Gabler Wirtschaftslexikon. Verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/326738/interne-kommunikation-v3.html?print=true> [13.07.14].

Maier, G. (2014a). *Definition Arbeitszufriedenheit*. Wiesbaden: Springer Gabler. Verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55432/arbeitszufriedenheit-v6.html?print=true> [28.05.14].

Maier, G. (2014b). *Definition Arbeitsmotivation*. Wiesbaden: Springer Gabler. Verfügbar unter: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/77710/arbeitsmotivation-v6.html> [28.05.14].

Mayer, V. (2013) Irrungen und Wirrungen bei Schülern und Unternehmen. Ausgewählte Ergebnisse der bundesweiten Schülerbefragung 2012 der STRI-Macademy in Deutschland (S. 63-78). In W. Appel/B. Michel-Dittgen (Hrsg.), *Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten*. Wiesbaden: Gabler.

Meifert, M.T. (2005). *Mitarbeiterbindung. Eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Großunternehmen*. München: Rainer Hampp.

Metropolregion Hannover Braunschweig Göttingen Wolfsburg GmbH (2014). *Kommunen in der Metropolregion e.V.*. Hannover: Metropolregion Hannover Braunschweig Göttingen Wolfsburg GmbH. Verfügbar unter: [http://www.metropolregion.de/pages/organisation/kommunen/subpages/ct\\_4063/index.html](http://www.metropolregion.de/pages/organisation/kommunen/subpages/ct_4063/index.html) [26.07.14].

Metropolregion Hannover Braunschweig Göttingen Wolfsburg GmbH (2013). *Kombilandkarte Metropolregion Hannover Braunschweig Göttingen Wolfsburg*. Hannover: Metropolregion Hannover Braunschweig Göttingen Wolfsburg GmbH. Verfügbar unter: [http://www.metropolregion.de/images/cut/11867/19127/1024/0/Kombi\\_Rot%2520Januar%25202013.jpg](http://www.metropolregion.de/images/cut/11867/19127/1024/0/Kombi_Rot%2520Januar%25202013.jpg) [09.07.14].

Meyer, J. P./Stanley, D. J./Herscovitch, L./Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, S. 20– 52.

Michel-Dittgen, B./Appel, W. (2013). Mädchen sind anders! Jungs auch? Leben, Bildung und Qualifikation der Jugendlichen im Wandel (S. 97-118). In W. Appel/B. Michel-Dittgen (Hrsg.), *Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten*. Wiesbaden: Gabler.

Münster, B. (2014). Leadership 3.0 – Partizipation ist keine Modeerscheinung. *Personalwirtschaft*, Sonderheft 06/2014, S. 20-22.

Nerdinger F.W./ Bickle, G./ Schaper, N. (2008). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Heidelberg: Springer.

Niermeyer, R./Postall, N. (2010). *Effektive Mitarbeiterführung. Praxiserprobte Tipps für Führungskräfte*. Wiesbaden: Gabler.

Papmehl, A./Tümmers, H.J. (2013). Agenda 2020: Ein neuer Sozialpakt für Deutschland (S. 3-18). In: A. Papmehl, H. J. Tümmers (Hrsg.), *Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert*. Wiesbaden: Springer.

Park, Y./Kabst, R./Steinmetz, H./Turner, M. (2009). Organizational Commitment und Job Involvement in Deutschland und Südkorea. Eine bedürfnisorientierte empirische Analyse (S. 1-30). In G. Schreyögg/J. Sydow (Hrsg.), *Verhalten in Organisationen. Managementforschung 19*. Wiesbaden: Gabler.

Parment, A. (2013). *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen* (2. Auflage). Wiesbaden: Springer Gabler.

Priebs, A. (2004). Raum Hannover – Braunschweig –Göttingen auf dem Weg zur Europäischen Metropolregion. *Neues Archiv für Niedersachsen*, 2/2004, 101-112.

Radermacher, S. (2013). Die Herausforderungen des Employer Brandings (S. 1-16). In H. Künzel (Hrsgb.), *Erfolgsfaktor Employer Branding. Mitarbeiter binden und die Gen Y gewinnen*. Heidelberg: Springer.

Reuter, R. (2014). *Digital Natives – Neue Herausforderungen für das Personalmanagement*. München: Genios Wirtschaftsdatenbank. Verfügbar unter: [http://www.genios.de/wirtschaft/digital\\_natives\\_neue\\_herausforderungen/c\\_perso\\_20140224.html](http://www.genios.de/wirtschaft/digital_natives_neue_herausforderungen/c_perso_20140224.html) [03.04.14].

Riketta, M./ Van Dick, R. (2009). Commitment's Place in the Literature (S. 69-95). In H.J. Klein/T. Becker/J.P. Meyer (Hrsg.), *Commitment in Organizations. Accumulated Wisdom and New Directions*. New York: Taylor & Francis.

Rump, J./Eilers, S. (2013) *Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y*. Sternenfels: Wissenschaft und Praxis.

- Schilling, J. (2014). Instrumente der Arbeits- und Organisationspsychologie. COMMIT Commitment-Skalen. Fragebogen zur Erfassung von Commitment gegenüber Organisation, Beruf/Tätigkeit, Team, Führungskraft und Beschäftigungsform. *Zeitschrift für Arbeits- u. Organisationspsychologie*, 58 (1), S. 35-40.
- Schmitz, M. (2013). Sicherheitsbedürfnis überwiegt Aufstiegswillen. *Personalwirtschaft*, 07/2013, S. 31-33.
- Schirmer, U./Woydt, S. (2012). *Mitarbeiterführung* (2. Auflage). Berlin: Springer Gabler.
- Scholz, C. (2014). *Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltens-theoretische Grundlagen* (6. Auflage). München: Vahlen.
- Schudy, C./Wolff, M. (2014). Herausforderung Generation Y. Erfolgreich Nachwuchskräfte gewinnen. *Zeitschrift Führung + Organisation*. 83 (2), S. 97-102.
- Siemann, C. (2014). Ignoranz kann teuer werden. *Personalwirtschaft*. Sonderheft 5/2014, S. 8-13.
- Sorenson, S./Garman, K. (2013). *There's a Generation Gap in Your Workplace*. New York: Gallup Business Journal. Verfügbar unter: <http://businessjournal.gallup.com/content/163466/generation-gap-workplace.aspx> [17.07.14].
- Speck, P. (2013). Arbeitswelt und berufsbegleitende Qualifizierungswege nach Bologna (S. 19-32). In: A. Pappmehl, H. J. Tümmers (Hrsg.), *Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert*. Wiesbaden: Springer.
- Statista (2014). *Statistik-Lexikon: Definition Kausalität*. Hamburg: Statista. Verfügbar unter: <http://de.statista.com/statistik/lexikon/definition/74/kausalitaet/> [23.07.14].
- Thoma, C. (2011). Erfolgreiches Retention Management von Millennials (S. 164-179). In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Gabler.
- Treier, M. (2009). *Personalpsychologie in Unternehmen*. München: Oldenbourg.

Volkswagen AG (2014a). Jung, erfolgreich und im Wachstum begriffen. Wolfsburg: Volkswagen. Verfügbar unter: [http://www.volkswagen-karriere.de/de/wie\\_wir\\_arbeiten/standorte/wolfsburg.html](http://www.volkswagen-karriere.de/de/wie_wir_arbeiten/standorte/wolfsburg.html) [16.08.14].

Volkswagen AG (2014b). *Über die AutoUni*. Wolfsburg: Volkswagen. Verfügbar unter: <http://www.autouni.de/content/master/de/home/die-autouni/weiterbildung.html> [26.07.14].

Westphal, A. (2011). *Ethikbasierte Unternehmensführung und Commitment der Mitarbeiter*. Wiesbaden: Gabler.

Wind, D./Imme, J. (2011) 1000-Stunden Innovationscamp Palomar5: Millennials bauen ihre Arbeitswelt von morgen (S. 22-49). In M. Klaffke (Hrsg.), *Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze*. Wiesbaden: Gabler.

Wadehn, K. (2011). *Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden*. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP). Verfügbar unter: <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-bindern.pdf> [17.07.2014].

Wolf, G (2013). *Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen*. Freiburg: Haufe.

Zeug, K. (2013). Wozu die Schufferei? *Handelsblatt*, 3/2013, S. 14-17.

