

**Hochschule für öffentliche
Verwaltung und Finanzen
Ludwigsburg**
University of Applied Sciences

**Mitarbeiterbindung der Generationen Y und Z an die
Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg.
Wie können die jüngeren Generationen langfristig
an die DRV gebunden werden?**

Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades einer
Bachelor of Laws (LL.B.)
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst
Rentenversicherung

vorgelegt von

Lisa Lochscheider

Studienjahr 2021/2022

Erstgutachter: Herr Prof. Dr. rer. soc. Helmut Hopp
Zweitgutachterin: Frau Dr. Alexandra Stadler

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis.....	II
Abkürzungsverzeichnis	IV
Abbildungsverzeichnis.....	V
Anlagenverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit	2
2 Theoretische Grundlagen.....	4
2.1 Demografische Entwicklung und deren Bedeutung.....	4
2.2 Mitarbeiterbindung.....	6
2.2.1 Definition.....	6
2.2.2 Vier Bindungsebenen	7
2.2.3 Bedeutung der emotionalen Bindungsebene.....	8
2.2.4 Anreize zur Förderung der Mitarbeiterbindung	10
2.3 Die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg.....	15
2.3.1 Struktur der gesetzlichen Rentenversicherung	15
2.3.2 Die DRV BW als Arbeitgeber	15
2.4 Generationenwandel	16
2.4.1 Einordnung der Begriffe „Generation Y“ und „Generation Z“	16
2.4.2 Charakterisierung der Generationen Y und Z	20
2.4.3 Erwartungen der Generationen Y und Z an den Arbeitgeber	24
3 Empirische Untersuchung	31
3.1 Ziel	31
3.2 Methodik.....	32

3.2.1	Konstruktion des Fragebogens.....	32
3.2.2	Stichprobe	34
3.3	Durchführung der Untersuchung	35
3.4	Auswertung der Fragebögen.....	35
3.4.1	Demografische Daten	35
3.4.2	Anforderungen an den Arbeitgeber.....	36
3.4.3	Die DRV als Arbeitgeber.....	40
3.4.4	Sonstige Anmerkungen	41
4	Analyse der Ergebnisse	42
4.1	Erwartungen der Generationen Y und Z.....	42
4.2	Erfüllung der Anforderungen bei der DRV BW	44
4.2.1	Stärken der DRV BW.....	46
4.2.2	Schwächen der DRV BW.....	48
5	Handlungsempfehlung – Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung.....	51
6	Fazit	55
	Literaturverzeichnis	57

Abkürzungsverzeichnis

BRD	Bundesrepublik Deutschland
DRV BW	Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg
DRV	Deutsche Rentenversicherung
ETA-Terrorismus	Euskadi Ta Askatasuna-Terrorismus
EvaSys	Evaluationssystem der Electric Paper Evaluationssysteme GmbH
Gen Y	Generation Y
Gen Z	Generation Z
HVF	Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen
i. S. v.	im Sinne von
IRA	Irish-Republichanische Armee
KBS	Knappschaft-Bahn-See
LPZVO	Leistungsprämien- und -zulagenverordnung
N	Umfang der Grundgesamtheit
n	Umfang der Stichprobe
RAF	Rote-Armee-Fraktion
VIA	Verwaltungsinspektoren Anwärter*in

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschlechterverteilung nach Studiengängen	36
Abbildung 2: Anforderungen der Teilnehmenden an Arbeitgeber.....	37
Abbildung 3: Wichtige Arbeitgebermerkmale der Studierenden	38
Abbildung 4: Verschmelzung oder Trennung vom Berufsleben.....	40
Abbildung 5: Die DRV BW als Arbeitgeber.....	41
Abbildung 6: Gegenüberstellung der Anforderungen und Erfüllungen	45

Anlagenverzeichnis

Alle Anlagen werden über bwSyn&Share zur Verfügung gestellt.

- Anlage 1 Fragebogen
- Anlage 2 Auswertung der Umfrage
- Anlage 3 Auswertung der demografischen Daten
- Anlage 4 E-Mail von Frau Winter zur Geschlechterverteilung
- Anlage 5 Anforderungen der Studierenden an Arbeitgebende
- Anlage 6 Anforderungen der einzelnen Generationen an Arbeitgeber
- Anlage 7 Geschlechterverteilung bei den Anforderungen an Arbeitgeber
- Anlage 8 Rangordnung der wichtigsten Arbeitgebermerkmale
- Anlage 9 Lebenslange Bindung
- Anlage 10 Work-Life-Blending oder Work-Life-Seperating
- Anlage 11 Die DRV als Arbeitgeber
- Anlage 12 Sonstige Anmerkungen
- Anlage 13 Stärken und Schwächen der DRV BW

1 Einleitung

1.1 Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

„Mitarbeiter [sind] das wichtigste Kapital für ein Unternehmen“¹

Dieses Zitat findet nicht nur in der Privatwirtschaft Anwendung, sondern ebenso im öffentlichen Dienst in der Rolle des Arbeitgebers: Insbesondere bei Körperschaften des öffentlichen Rechts, wie der Deutschen Rentenversicherung Baden-Württemberg², stellen qualifizierte Fachkräfte zur Erfüllung staatlicher Aufgaben eine besondere Bedeutung dar. Aufgrund der Folgen des demografischen Wandels unterliegt der Arbeitsmarkt einem kontinuierlichen Veränderungsprozess. Hochqualifizierte Fachkräfte scheiden allmählich aus dem Berufsleben aus. Hieraus resultiert der sogenannte Fachkräftemangel.³

Zeitgleich treten die jüngeren Generationen, die so genannten Generationen Y und Z, in den Arbeitsmarkt ein. Langfristig gesehen werden sie den Arbeitsmarkt dominieren.⁴ Doch wer sind diese jungen Generationen und was wollen sie?⁵

Die Frankfurter Allgemeine Zeitung betitelt die jungen Generationen in einem Artikel als „Generation der Schneeflöckchen“⁶, da sie „schmelzen, wenn sich Hochdruck aufbaut“.⁷ Der Spiegel schreibt, die Generation Y sei bei der Arbeitgeberwahl „wählerisch wie eine Diva beim Dorftanztee“⁸ und DIE ZEIT ist der Ansicht, die Generation Z solle in die „Generation L wie Lazy“⁹ umbenannt werden. Doch während einige der Meinung sind, die jüngere Generation seien hochtrabend, „zu spät und viel zu häufig krank“¹⁰, so

¹ Vgl. Wever, 1986, S. 237.

² Im Folgenden wird die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg auch mit DRV BW abgekürzt.

³ Vgl. Schulte, Pinger, 2020, S. 53 ff.

⁴ Vgl. Ruthus, 2014, S. 1.

⁵ Vgl. Riederle, 2013, S. 3.

⁶ Thorborg, 2021.

⁷ Ebd.

⁸ Buchhorn, Werle, 2011.

⁹ Schulz, 2017.

¹⁰ Budras, Obertreis, 2019.

gibt es widersprüchliche Ansichten, welche vertreten, sie seien „qualifiziert, begehrt und selbstbewusst“¹¹, weisen jedoch aufgrund hoher Ansprüche eine hohe Wechselbereitschaft gegenüber dem Arbeitgeber auf.¹²

Der öffentliche Dienst und somit auch die DRV BW stehen als Arbeitgeber vor der Herausforderung, die jungen Generationen langfristig an sich zu binden. Aufgrund dessen setzt sich die vorliegende Bachelorarbeit mit der Frage auseinander, wie die jungen Generationen langfristig an die DRV BW gebunden werden können. Im Hinblick darauf sind drei weitere Ziele dieser wissenschaftlichen Arbeit, herauszufinden:

1. welche Eigenschaften eines Arbeitgebers den Generationen Y und Z wichtig sind,
2. ob die jüngeren Generationen offen für eine lebenslange Bindung an einen einzigen Arbeitgeber sind, und
3. welche Maßnahmen die DRV BW ergreifen kann, damit sich die Generationen Y und Z über die Gesamtdauer ihrer beruflichen Karriere hinweg für die DRV BW als Arbeitgeber entscheiden.

Anhand einer empirischen Untersuchung werden die Erwartungen der Generationen Y und Z an die DRV BW als Arbeitgeber erforscht. Repräsentativ für die Generationen Y und Z werden hierfür die Studierenden des Studienganges gehobener Verwaltungsdienst – Rentenversicherung der DRV BW befragt. Daraufhin schätzt die Zielgruppe ein, inwiefern die DRV BW diese Erwartungen bereits erfüllt. Aus diesen Ergebnissen werden Handlungsmaßnahmen zur Mitarbeiterbindung der jüngeren Generationen für die DRV BW ausgesprochen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit der Frage, wie die jüngeren Generationen langfristig an die DRV BW gebunden werden können. Hierfür

¹¹ Buchhorn, Werle 2011.

¹² Vgl. Ruthus, 2014, S. 1.

unterliegt der Aufbau der Arbeit einem literaturgestützten, theoretischen sowie einem empirischen Teil.

Das **erste Kapitel** thematisiert die Problemstellung, die Zielsetzung sowie den Aufbau der Arbeit.

Dem ersten Kapitel folgend, bietet **Kapitel zwei** theoretische Grundlagen für die demografische Entwicklung und die zunehmende Bedeutung der Mitarbeiterbindung. Dabei wird auf vier Bindungsebenen und insbesondere die Bedeutung der emotionalen Bindungsebene eingegangen, sowie Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiterbindung vorgestellt. Ergänzend wird die Struktur der DRV BW sowie die DRV BW als Arbeitgeber aufgezeigt. Neben dem Generationenwandel werden die wesentlichen Merkmale und Charakteristika der Generationen Y und Z sowie deren Erwartungen an einen Arbeitgeber erläutert.

Kapitel drei behandelt die empirische Untersuchung. Hierfür wird zunächst das Ziel der Erhebung definiert und die methodische Vorgehensweise erläutert. Anschließend erfolgt die Ausführung der Umfrage anhand eines Fragebogens. Zuletzt folgt die Auswertung der Fragebögen.

Im **vierten Kapitel** werden die Ergebnisse der empirischen Untersuchung vorgestellt. Dabei werden die Stärken und Schwächen der DRV BW als Arbeitgeber analysiert.

Bezugnehmend auf die Ergebnisse der empirischen Untersuchung, werden im **fünften Kapitel** die Handlungsempfehlungen für die DRV BW zur Mitarbeiterbindung der Generationen Y und Z ausgesprochen.

In **Kapitel sechs** werden die gewonnenen Ergebnisse kritisch reflektiert und eine abschließende Schlussbetrachtung aufgeführt.

2 Theoretische Grundlagen

Bei empirischen Untersuchungen sollten zunächst die verwendeten Begriffe definiert werden, um ein einheitliches Verständnis zu schaffen.¹³

Die für die Bachelorarbeit relevanten Begriffe „demografischer Wandel“, „Mitarbeiterbindung“, „Deutsche Rentenversicherung“ und „Generationenwandel“ werden im Folgenden definiert und erläutert. Außerdem werden die wesentlichen Merkmale, Charakteristika und Anforderungen der Generation Y und der Generation Z an den Arbeitgeber näher betrachtet.

2.1 Demografische Entwicklung und deren Bedeutung

Der demografische Wandel stellt die Entwicklung und Veränderung der Bevölkerungsstruktur eines Landes dar.¹⁴ Hierfür werden im Wesentlichen drei zentrale Aspekte untersucht: Die Geburtenentwicklung, die Sterberate einer Gesellschaft sowie die Zu- und Abwanderung.¹⁵

In Deutschland kennzeichnet sich der demografische Wandel einerseits durch die Steigerung der Lebenserwartung aufgrund des medizinischen Fortschritts. Andererseits sinkt seit dem Jahr 1964 die durchschnittliche Anzahl der Kinder pro Frau, auch Geburtenrate genannt.¹⁶ Während die Geburtenrate der BRD im Jahr 1964 noch 2,54 betragen hat, liegt sie im Jahr 2020 bei 1,53.¹⁷ Grund für den rasanten Rückgang der Geburtenanzahl ist die Einführung der Anti-Baby-Pille.¹⁸ Zwischen den Jahren 1950 und 1970 liegt die Geburtenrate über 2.¹⁹ In dieser Zeit werden über eine Millionen Kinder pro Jahr geboren. Diese geburtenstarken Jahrgänge werden zusammengefasst als die Generation der Babyboomer bezeichnet.²⁰ Das

¹³ Vgl. Schnell, Hill, Esser, 2018, S. 44.

¹⁴ Vgl. Schulte, Pinger, 2020, S. 53 ff.

¹⁵ Vgl. Bruch, Kunze, Böhm, 2010, S. 26.

¹⁶ Vgl. Schulte, Pinger, 2020, S. 53 f.

¹⁷ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2022.

¹⁸ Vgl. Wolf, 2020, S. 20.

¹⁹ Vgl. Statistisches Bundesamt, 2022.

²⁰ Vgl. Schulte/Pinger, 2020, S. 54.

statistische Bundesamt prognostiziert einen Rückgang der erwerbsfähigen Bevölkerung von derzeit rund 52 Millionen auf knapp 43 Millionen im Jahr 2060.²¹ Diesen Verlust kann selbst eine hohe Zuwanderungsrate nicht kompensieren.²² Hieraus lassen sich die Auswirkungen des demografischen Wandels für die Arbeitswelt erkennen. Denn die Generation der Babyboomer erreicht in den nächsten Jahren das Rentenalter und scheidet somit allmählich aus dem Erwerbsleben aus. Dies hat eine rückläufige Anzahl an Fachkräften zur Folge. Zeitgleich treten die geburtenschwächeren Jahrgänge der Generationen Y und Z in das Berufsleben ein. Den rasanten Rückgang der Arbeitskräfte können die jüngeren Generationen jedoch nicht kompensieren.²³

Neben den Folgen für die Arbeitswelt birgt der demografische Wandel außerdem sozialversicherungsrechtliche Herausforderungen. Die gesetzliche Rentenversicherung wird durch das Umlageverfahren finanziert. Zukünftig müssen die Rentenleistungen für die älteren Generationen folglich von einer immer geringer werdenden Anzahl von Beitragszahlen finanziert werden.²⁴

Der Deutschen Rentenversicherung stehen somit verschiedene Herausforderungen bevor, welche durch den demografischen Wandel verursacht werden: Zum einen bestehen diese Herausforderungen aus der Finanzierung der Renten der älteren Generationen, zum anderen aus der rückläufigen Anzahl an Fachkräften, während die Arbeit durch die Anzahl an zu bearbeitenden Rentenanträgen zunimmt. Somit steigt die Arbeitsdichte der Beschäftigten der DRV, die gleichzeitig von einer immer geringer werdenden Anzahl an Beschäftigten erledigt werden muss.

²¹ Zu der erwerbsfähigen Bevölkerung zählen Personen zwischen dem 20. und 67. Lebensjahr.

²² Vgl. Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2060, 2019, S. 22.

²³ Vgl. Schulte, Pinger, 2020, S. 52 ff.

²⁴ Vgl. Bruch, Kunze, Böhm, 2010, S. 39 f.

2.2 Mitarbeiterbindung

Im Folgenden wird der Begriff der Mitarbeiterbindung erläutert, um anschließend die vier Bindungsebenen vorzustellen und die Bedeutung von Mitarbeiterbindung hervorzuheben. Dabei wird speziell auf die emotionale Bindungsebene eingegangen und die Folgen aufgeführt, welche das Ausbleiben dieser Bindungsebene mit sich bringen kann. Zuletzt werden Maßnahmen zur Förderung der Mitarbeiterbindung vorgestellt.

2.2.1 Definition

Unter dem Begriff Mitarbeiter*in sind Angehörige eines Unternehmens zu verstehen, die eine Tätigkeit im Sinne der Unternehmensziele gegen Arbeitsentgelt ausführen.²⁵ Dieser Personenkreis umfasst auch Auszubildende.²⁶ Nach Entscheidung des Europäischen Gerichtshofs zur Arbeitnehmerfreizügigkeit werden auch Beamtinnen und Beamte²⁷ unter der Bezeichnung Arbeitnehmer*in verstanden.²⁸

Laut Duden Online wird der Begriff Bindung mit innerer Verbundenheit, Gebundenheit und einer bindenden Beziehung gleichgesetzt.²⁹ Für den Begriff Mitarbeiterbindung lässt sich jedoch trotz zunehmender Bedeutung der Thematik keine übereinstimmende Definition finden.³⁰ Daher interpretieren verschiedene Autoren den Begriff unterschiedlich.

Dina und Christian Loffing definieren Mitarbeiterbindung als „übergeordnetes Ziel“, welches anhand arbeitgeberseitigen Handlungsmaßnahmen erzielt werden und zum Unternehmenserfolg beitragen kann. Dabei darf nicht in Vergessenheit geraten, dass Mitarbeiterbindung einen ständigen, fortlaufenden Prozess darstellt.³¹

²⁵ Vgl. Hüsli, 2015.

²⁶ Vgl. Kanzenbach, 2021, S. 24.

²⁷ Um den Lesefluss nicht zu beeinträchtigen, werden im Rahmen dieser Bachelorarbeit die Begriffe des Arbeitnehmenden, Beschäftigten und Mitarbeitenden verwendet. Diese Begriffe schließen Beamte und Beamtinnen gleichermaßen mit ein.

²⁸ Vgl. Weber, 2014, S. 20, Rn. 42.

²⁹ Vgl. Bibliographisches Institut GmbH, Bindung, 2022.

³⁰ Vgl. Belsch, 2016, S. 28.

³¹ Vgl. Loffing, Loffing, 2010, S. 6.

Mitarbeiterbindung, oder auf Englisch auch „Organizational Commitment“ genannt, kann auch als „psychologisches Band“ zwischen Mitarbeitenden und den Arbeitgebern beschrieben werden. Es bezeichnet die Fähigkeit des Unternehmens, die Mitarbeitenden im Betrieb zu halten, selbst wenn sich diese neuen beruflichen Herausforderungen stellen wollen.³²

Anstelle des Begriffes „Mitarbeiterbindung“ wird in der wissenschaftlichen Literatur auch die Bezeichnung „Retention Management“ verwendet. So beschreibt *Becker* das Retention Management als „Aktivitäten zum Erhalt der faktischen und/oder emotionalen Bleibebereitschaft („Retention“)“.³³

Anhand der vorgestellten Definitionen kann der Begriff „Mitarbeiterbindung“ als eine Art Beziehung zwischen dem Unternehmen und dem Mitarbeitenden zusammengefasst werden. Diese Beziehung kann vom Arbeitgeber durch spezifische Maßnahmen gefördert werden.

2.2.2 Vier Bindungsebenen

Der Berater für Unternehmensmanagement und -strategie *Gunther Wolf* teilt die Arten der Mitarbeiterbindung in vier Ebenen ein. Die **rationale Bindungsebene** beschreibt eine eher zweckgemeinschaftliche Verbindung zwischen dem Arbeitnehmenden und dem Unternehmen. Bei den Mitarbeitenden erfolgt hierbei immer eine Abwägung von Alternativen in Hinsicht auf Kosten und Nutzen eines Arbeitgeberwechsels.³⁴ Unter der Mitarbeiterbindung auf der **habituellen Ebene** ist die gewohnheitsbasierte oder eine verhaltensfortsetzende Bindung zu verstehen. Die habituelle Bindungsebene setzt die Freiwilligkeit des Mitarbeitenden voraus, im Unternehmen zu bleiben, selbst wenn Gründe für einen Arbeitgeberwechsel sprechen würden.³⁵ Bei der **normativen Bindungsebene** verbleiben die Mitarbeitenden insbesondere aufgrund ethisch-moralischer Wertevorstellungen. Hierbei empfinden sie ein Gefühl von tiefer Verantwortung gegenüber Kolleginnen und Kollegen, Vorgesetzten oder sogar gegenüber dem gesamten

³² Vgl. Hillebrecht, 2021, S. 145 f.

³³ Schulte, Pinger, 2020, S. 81.

³⁴ Vgl. Wolf, 2020, S. 57 f.

³⁵ Vgl. ebd. S. 78 f.

Unternehmen.³⁶ Zuletzt führt Wolf die **emotionale Bindungsebene** auf. Diese strahlt die stärkste Wirkungskraft der vier Bindungsebenen aus und entsteht insbesondere durch die Übereinstimmung von Werten und Zielen des Arbeitnehmenden und des Arbeitgebers.³⁷

2.2.3 Bedeutung der emotionalen Bindungsebene

Die mit dem demografischen Wandel einhergehenden Probleme für die DRV BW als Arbeitgeber werden in Kapitel 2.1 erläutert. Die Folgen ungewollter Fluktuation in einem Unternehmen beschränken sich jedoch nicht nur auf die personellen Engpässe.³⁸ Weitere Folgen stellt der Verlust von Wissen und Expertise dar.³⁹ Darüber hinaus verursachen Stellenausschreibungen, Auswahlverfahren, Einstellungen sowie die Einarbeitung neuen Personals weitere Kosten für das Unternehmen.⁴⁰ Im Jahr 2019 beläuft sich die durchschnittliche Wiederbesetzungszeit einer Fachkräftestelle auf die doppelte Länge des Jahres 2010.⁴¹ Eine hohe Fluktuationsrate wirkt sich außerdem negativ auf das verbleibende Personal aus, da sich das Arbeitsvolumen erhöht und die Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation sinkt.⁴² Um die Abwanderung weiteren Personals durch ungewollte Fluktuation zu verhindern, sollte sich die DRV BW intensiv mit der Thematik der emotionalen Mitarbeiterbindung befassen.⁴³

Das Gallup-Institut zeigt in einer Studie auf, dass 15 % der Arbeitnehmenden keinerlei emotionale Bindung, 68 % der Beschäftigten eine schwache Bindung und lediglich 17 % eine starke emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen aufweisen.⁴⁴

Arbeitnehmende, die eine hohe emotionale Bindung zu dem Unternehmen aufzeigen, zeichnen sich durch eine erhöhte Produktivität und

³⁶ Vgl. Damm, 2015, S. 342.

³⁷ Vgl. Wolf, 2020, S. 90 f.

³⁸ Vgl. Schulte, Pinger, 2020, S. 78.

³⁹ Vgl. Huf, 2020, S. 137.

⁴⁰ Vgl. Meifert, 2005, S. 72.

⁴¹ Vgl. von Wissmann, Clasen, Krüger, 2021, S. 3.

⁴² Vgl. Nink, 2018, S. 34.

⁴³ Vgl. Ruthus, 2014, S. 20.

⁴⁴ Vgl. Gallup, 2020, S. 5.

Leistungsfähigkeit,⁴⁵ niedrige Fluktuationsraten und Fehlerquoten, ein umfassendes Engagement sowie durch einen dauerhaften Verbleib im Unternehmen aus. Die Arbeitnehmenden wollen sich für ihr gesamtes Berufsleben an das Unternehmen binden.⁴⁶

Emotionale Bindung von Mitarbeitenden zahlt sich außerdem anhand von geringen Fehlzeiten aus. Aus einer Studie des Gallup-Instituts ergibt sich, dass die Fehlzeiten bei den Arbeitsgruppen mit Mitarbeitenden, welche eine hohe emotionale Bindung aufweisen, um 41 % geringer ist als bei den Arbeitsgruppen mit niedriger emotionaler Bindung. Aus dem Engagement Index 2016 geht hervor, dass die Anzahl der Fehltage von Beschäftigten mit fehlender emotionaler Bindung im Durchschnitt 10,3 Fehltage pro Jahr betragen. Arbeitnehmende mit hoher emotionaler Bindung hingegen weisen durchschnittlich lediglich 6,5 Fehltage jährlich auf.⁴⁷ Dies veranschaulicht, dass bereits vor einem Mitarbeiterabgang Kosten in einem Unternehmen aufkommen, welche durch eine fehlende emotionale Bindung im Unternehmen verursacht werden.⁴⁸ Weiterhin führt fehlende emotionale Bindung von Mitarbeitenden zu einem negativen Stimmungsbild im Unternehmen und kann an Kolleginnen und Kollegen übertragen werden. Zusätzlich kann aus einer fehlenden emotionalen Bindung eine hohe Wechselbereitschaft der Mitarbeitenden resultieren. Der Engagement Index 2018 zeigt auf, dass rund 45 % der Beschäftigten ohne emotionale Bindung nicht ausschließen, den Arbeitgeber in den folgenden zwölf Monaten zu wechseln. Bei emotional stark gebundenen Mitarbeitenden liegt diese Rate bei lediglich 5 %.⁴⁹

Zuletzt können noch gesundheitliche Auswirkungen hoher emotionalen Bindung aufgeführt werden. Während 27 % der Befragten mit geringer emotionaler Bindung angaben, im vergangenen Jahr unter psychischen

⁴⁵ Vgl. Nink, 2018, S. 24 f.

⁴⁶ Vgl. Wolf, 2020, S. 90 ff.

⁴⁷ Vgl. Nink, 2018, S. 25 ff.

⁴⁸ Vgl. Ruthus, 2014, S. 20.

⁴⁹ Vgl. Nink, 2018, S. 32 ff.

Beschwerden wie Depressionen oder Burn-out gelitten zu haben, lag der Anteil bei stark emotional gebundenen Mitarbeitenden bei nur 7 %.⁵⁰

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass vielschichtige Argumente für ein angebrachtes Interesse eines Unternehmens sprechen, die emotionale Bindung der Beschäftigten zu fördern. Durch stark emotional gebundene Mitarbeitende entstehen sowohl für Mitarbeitende als auch für Arbeitgeber zahlreiche Vorteile.

2.2.4 Anreize zur Förderung der Mitarbeiterbindung

„Unternehmen müssen dafür sorgen, dass erst gar keine Reiselust [i. S. v. Arbeitgeberwechsel] bei den Beschäftigten aufkommt“.⁵¹ Mit diesen Worten bringt Carmen Michaelis das Ziel der Mitarbeiterbindung auf den Punkt. Dafür sollen Arbeitgeber einerseits prüfen, ob sie genügend Anreize schaffen, um das Personal an sie zu binden. Andererseits sollten Unternehmen die Wertevorstellungen und die individuellen Ziele der Mitarbeitenden analysieren. Danach können Arbeitgeber gezielte Bindungsmaßnahmen ergreifen. Bevor im Folgenden verschiedene Bindungsmaßnahmen vorgestellt werden, sollen mögliche Gründe für eine eigenständige Kündigung der Mitarbeitenden aufgeführt werden.

Mögliche Faktoren, weshalb Mitarbeitende ihren Arbeitgeber verlassen, nennt Dr. Travis Bradberry. Ein Grund für Abwanderungen kann das dauerhafte Überlasten guten Personals darstellen. Zusätzlich können fehlende Wertschätzung der Arbeit, mangelhaftes Interesse an den Mitarbeitenden, die Nichteinhaltung von Vereinbarungen sowie die Einstellung unqualifizierter Arbeitskräfte zu Demotivation und letztlich zu Kündigungen führen. Weitere Faktoren ungewollter Fluktuation stellen mangelnde Förderung individueller Fähigkeiten, der Kreativität, der Leidenschaft oder des Intellekts dar.⁵²

⁵⁰ Vgl. Nink, 2018, S. 76.

⁵¹ Michaelis, 2022.

⁵² Vgl. Bradberry, 2015.

Wie bereits im Kapitel 1 aufgeführt, besteht das Ziel dieser Arbeit darin, herauszufinden, durch welche Bindungsmaßnahmen die DRV BW insbesondere die jüngeren Generationen im Betrieb gehalten werden kann. Hierfür werden im Folgenden mögliche Bindungsmaßnahmen vorgestellt. Eine Zuordnung, welche Maßnahme das Hervorrufen oder Verstärken einer bestimmten Bindungsebene fördert, lässt sich jedoch aufgrund des subjektiven Empfindens des Betrachters nur schwer nachvollziehen. Von einer Unterteilung der Maßnahmen zu den einzelnen Bindungsebenen wird daher abgesehen. Aufgrund des umfassenden Themengebietes und der Vielzahl an Instrumenten, Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden, werden im Rahmen dieser Arbeit nicht alle Bindungsmaßnahmen aufgeführt.

Führungskräfte tragen einen großen Beitrag zur Mitarbeiterbindung bei. Sie sollten sich für ihre Mitarbeitenden als Menschen interessieren und ihre **Wertschätzung** ihnen gegenüber aufzeigen. Hierfür eignen sich **regelmäßige Feedbackgespräche**, um die Bedürfnisse und Entwicklungspotentiale der Mitarbeitenden zu besprechen.⁵³ Weiterhin dienen Feedbackgespräche der Reflexion und Wertschätzung der Arbeitsleistung, der Kommunikationsverbesserung sowie den Zielvereinbarungen zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften.⁵⁴

Ein Anreizinstrument für Fach- und Führungskräfte bilden **Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten**. Diese Maßnahmen sollen „Mitarbeiter [und Mitarbeiterinnen] für die Bewältigung gegenwärtiger und zukünftiger Herausforderungen [...] qualifizieren.“⁵⁵ Diese Qualifizierungen können auf unterschiedliche Komponenten abzielen: allgemeines Wissen, tätigkeitsbezogene Fähigkeiten oder soziale Kompetenzen.⁵⁶ Diese Maßnahmen können durch Seminare, Schulungen und Teilnahmen an Branchenmessen und Teambuildingveranstaltungen implementiert werden.⁵⁷

⁵³ Vgl. Schulte, Pinger, 2020, S. 175.

⁵⁴ Vgl. Rump, Eilers, 2015, S. 301.

⁵⁵ Hungenberg, Wulf, 2015, S. 344.

⁵⁶ Vgl. ebd.

⁵⁷ Vgl. Sass, 2019, S. 41.

Um Mitarbeitende nach einer persönlichen Weiterbildungs- oder Entwicklungsmaßnahme zu unterstützen, sollten Arbeitgeber ihnen einen **Aufstiegs-** und **Karriereweg** eröffnen. Dabei sollten angehende Führungskräfte schon frühzeitig identifiziert und entsprechende Positionen vorbereitet werden. Geeignete Maßnahmen bilden hierfür eine umfassende Einarbeitung, Fortbildungsangebote, aktive Vorbilder und Mentoren.⁵⁸ Zudem sollte sich die Karrierelaufbahn am Bedarf des Unternehmens orientieren und regelmäßig angepasst werden.⁵⁹

Zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf können Unternehmen zahlreiche Maßnahmen ergreifen. Zum einen können familienorientierte Anreize gesetzt werden, indem eine betriebliche **Ganztagesbetreuung** für Kinder im kindergarten- oder schulpflichtigen Alter angeboten wird. Zum anderen bietet die Errichtung eines **Betriebskindergartens** einen Ansatz, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu unterstützen. Auch wenn durch diese Instrumente die Bindung der Mitarbeitenden zum Arbeitgeber gestärkt sowie familienfreundliche Atmosphären geschaffen werden können, so müssen auch die Nachteile berücksichtigt werden. Primär ist hierbei der hohe Kostenaufwand des Arbeitgebers aufzuführen, welcher durch die Einrichtung der Tagesstätte sowie die laufenden Betreuungskosten für entsprechendes Personal entsteht.⁶⁰ Sparsamer wären zum einen die Einrichtung von **Eltern-Kind-Büros**, bei denen Eltern die Möglichkeit haben, ihre Kinder zur Arbeit mitzunehmen. Zum anderen kann eine **Ferienbetreuung** angeboten werden, da sich die Kinderbetreuung besonders in Schulferienzeiten problematisch darstellt. Bei diesen Möglichkeiten belaufen sich die Kosten für den Arbeitgeber lediglich auf die einmalige Errichtung der Büros oder Betreuungsräume sowie auf die Kosten des Personals während den Ferienzeiten.⁶¹

⁵⁸ Vgl. ebd., S. 44.

⁵⁹ Vgl. Schulte, Pinger, 2020, S. 193.

⁶⁰ Vgl. Kappel, 2015, S. 461.

⁶¹ Vgl. ebd.

Homeoffice stellt eine Möglichkeit dar, die Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf zu verbessern. Es ermöglicht Eltern oder pflegenden Personen durch den Heimarbeitsplatz eine bessere Betreuung ihrer Kinder oder der Pflegepersonen. Zudem erspart Homeoffice Mitarbeitenden den Arbeitsweg und den damit in Verbindung stehenden Kosten- und Zeitaufwand.⁶² Die Kosten für die Ausstattung eines Heimarbeitsplatzes können dagegen kritisch betrachtet werden. Außerdem ist die Gewährleistung des Datenschutzes fraglich, da Arbeitgeber nicht nachvollziehen können, ob Dritte Zugang zu betriebsinternen Daten erhalten.

Weiterhin können flexible Arbeitszeitgestaltungen Anreize für Mitarbeitenden setzen. Bei der **Gleitzeit-Arbeit** können Mitarbeitende außerhalb einer festgelegten Kernarbeitszeit den Beginn und das Ende der Arbeit selbst bestimmen.⁶³ Eine weitere Möglichkeit bietet die **Teilzeitarbeit**, bei der Mitarbeitende im Vergleich zu Vollzeitbeschäftigten eine verkürzte Wochenarbeitszeit erfüllen. Teilen sich mindestens zwei in Teilzeit beschäftigte Mitarbeitende eine Vollzeitstelle, wird von **Job-Sharing** gesprochen.⁶⁴ **Urlaubsstundenkonten** und **Lebenszeitkonten** bieten die Möglichkeit, Überstunden auf einem Zeitkonto anzusparen und später für Urlaubstage oder einen früheren Renteneintritt einzusetzen. Dies kann insbesondere in Zeiten angeboten werden, in denen ein höherer Personalbedarf besteht, um die Mitarbeitenden zur Verrichtung von Überstunden zu motivieren.⁶⁵ Jedoch muss bei Gewährung solcher Urlaubsstunden- und Lebenszeitkonten beachtet werden, dass diese gesammelten Überstunden wieder abgebaut werden müssen und mit längerfristigen Fehlzeiten der Mitarbeitenden zu rechnen ist.

Nicht nur im Privatleben, sondern auch im Beruf spielen soziale Beziehungen eine große Rolle. Aufgrund dessen können Unternehmen durch ein gutes Betriebsklima Anreize setzen. Ein positives Betriebsklima kann durch

⁶² Vgl. Sass, 2019, S. 65.

⁶³ Vgl. Hoff, 2021, S. 5.

⁶⁴ Vgl. Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, 2021.

⁶⁵ Vgl. Hoff, 2021, S. 44 ff.

Mitarbeiterbefragungen, Betriebs- und Teamausflüge, Betriebsfeste und Teambuildings-Maßnahmen gefördert werden.⁶⁶ Nachteilig gestaltet sich jedoch die Planung und Umsetzung dieser Maßnahmen, welche mit Kosten und Arbeitsausfällen des Personals einhergehen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement zielt auf die Erhaltung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden ab. Insbesondere bei Bürotätigkeiten stellt ein umfassendes Bewegungsangebot eine große Bedeutung dar.⁶⁷ Ein umfassendes Bewegungsangebot trägt nicht nur zur Verbesserung des Wohlbefindens und der Gesundheit bei: Durch betriebliche Sportangebote können auch soziale Kontakte innerhalb des Unternehmens geknüpft werden und somit in aller Regel das Betriebsklima verbessern. Dies kann durch zahlreiche Instrumente wie **betriebliche Fitnessräume, kostenlose Sportkurse, Rückenschulungen, Vermittlung von Entspannungstechniken, Suchtberatung, gesunde Kantinenverpflegung, kostenloses Obst und Wasser, ergonomische Arbeitsplätze** und **psycho-soziale Betreuung** umgesetzt werden.⁶⁸ Zu berücksichtigen sind dabei die anfallenden Kosten für das Fachpersonal, die Errichtung und die Ausstattung der Räumlichkeiten.

Ferner können monetäre Anreize zur Bindung der Mitarbeitenden eingesetzt werden. „Ein gutes Einkommen, Einkommenssteigerungen und eine faire Bezahlung sind grundlegende Rahmenbedingungen, die eine zukünftige Fach- und Führungskraft von einem Arbeitgeber erwartet.“⁶⁹ Viele Mitarbeitende neigen dazu, sich mit ihren Kolleginnen und Kollegen zu vergleichen. Daher sollte bei dem **Monatsgehalt** primär Wert auf die Gerechtigkeit und Angemessenheit aller Mitarbeitergehälter gelegt werden, um nicht den Eindruck zu erwecken, andere würden für weniger Leistung mehr Gehalt beziehen.⁷⁰ Zusätzlich sollten Unternehmen sich an den Mitarbeitergehältern der Konkurrenz orientieren, um einem Abwandern des Personals

⁶⁶ Vgl. Wolf, 2020, S. 137.

⁶⁷ Vgl. Sass, 2019, S. 44.

⁶⁸ Vgl. Wolf, 2020, S. 371 f.

⁶⁹ Sass, 2019, S. 27.

⁷⁰ Vgl. Schulte, Pinger, 2020, S. 200.

vorzubeugen. Weiterhin können Mitarbeitende durch **Leistungsprämien** für außerordentlich gute Leistungen belohnt werden.⁷¹ Außerdem eignen sich freiwillige **betriebliche Altersvorsorgen**, um die finanzielle Absicherung im Alter zu unterstützen. Einen weiteren finanziellen Anreiz bieten **geldwerte Leistungen** vom Arbeitgeber wie Zuschüsse zu Fahrtkosten, Kinderbetreuung, Gesundheitskursen, Mittagessen oder die Gewährung von Mitarbeiterrabatten.⁷²

2.3 Die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg

Im folgenden Abschnitt wird die Struktur der gesetzlichen Rentenversicherung dargestellt und auf die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg in der Funktion als Arbeitgeber eingegangen.

2.3.1 Struktur der gesetzlichen Rentenversicherung

Die gesetzliche Rentenversicherung unterteilt sich seit der Organisationsreform 2005 in die DRV Bund, die DRV KBS und in vierzehn Regionalträger.⁷³ Jeder Träger bildet eine sich selbst verwaltende Körperschaft des öffentlichen Rechts mit eigenen Organen.⁷⁴ Die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg ist einer dieser Regionalträger. Dabei betreut sie rund 6,9 Millionen Versicherte und rund 1,5 Millionen Rentner*innen.⁷⁵ Der Hauptsitz der DRV BW befindet sich in Karlsruhe.⁷⁶ Neben dem Sitz in Stuttgart teilt sich die DRV BW Landesweit in 9 Regionalzentren und weitere 9 Außenstellen auf.

2.3.2 Die DRV BW als Arbeitgeber

Die DRV BW beschäftigt rund 3 600 Arbeitnehmende und verbeamtete. Insgesamt bildet die DRV BW derzeit 300 Nachwuchskräfte im Rahmen einer

⁷¹ Vgl. ebd., S. 202.

⁷² Vgl. ebd., S. 204 f.

⁷³ Vgl. Deutsche Rentenversicherung Bund, 2015.

⁷⁴ Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, 2020.

⁷⁵ Vgl. Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg, Geschäftsbericht, 2020, S. 42.

⁷⁶ Vgl. ebd., S. 40 f.

Ausbildung oder eines Studiums aus.⁷⁷ Nach erfolgreichem Abschluss der Ausbildung oder des Studiums werden jährlich über 100 Mitarbeitende eingestellt.⁷⁸ Nach Auskunft der DRV BW werden derzeit alle Nachwuchskräfte mit einem entsprechenden Zeugnis übernommen.⁷⁹ Im Jahr 2020 wurden zusätzlich 45 Arbeitnehmende, sogenannte Quereinsteigende, eingestellt.⁸⁰ Daraus lässt sich ableiten, dass die DRV BW dem Fachkräftemangel bereits jetzt entgegenwirkt.

2.4 Generationenwandel

Im Folgenden wird der Generationenbegriff erläutert und die in der Arbeitswelt vertretenen Generationen aufgeführt. Außerdem wird auf die wesentlichen Merkmale und Eigenschaften der Generationen Y und Z in diesem Kapitel detailliert eingegangen. Abschließend werden die Anforderungen dieser Generationen an ihren Arbeitgeber aufgeführt.

2.4.1 Einordnung der Begriffe „Generation Y“ und „Generation Z“

Der Begriff „Generation“ umschreibt eine Gruppe von Personen, welche in denselben aufeinanderfolgenden Jahren geboren wurden und ähnliche gesellschaftliche Werte und Lebensauffassungen teilen.⁸¹

Einheitliche, zeitliche Abgrenzungen der verschiedenen Generationen lassen sich in der Literatur nicht vorfinden. So kommt es, dass *Tavolato* die Generation Y als die zwischen den Jahren 1978 und 1992 und die Generation Z als die zwischen den Jahren 1993 und 2007 Geborenen einordnet.⁸² *Ruthus* hingegen teilt Personen der Generation Y zu, die in die Jahrgänge

⁷⁷ Vgl. Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg, Kluge Köpfe für die Rente, 2022.

⁷⁸ Vgl. Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, 2022.

⁷⁹ Vgl. Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg, Kluge Köpfe für die Rente, 2022.

⁸⁰ Vgl. Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg, Geschäftsbericht, 2020, S. 17.

⁸¹ Vgl. Bibliographisches Institut GmbH, Generation, 2022.

⁸² Vgl. Tavolato, 2016, S. 12.

1980 bis 2000 geboren wurden. Die ab 2001 Geborenen zählen somit zu der Generation Z.⁸³

Hurrelmann begrenzt eine Generationskohorte in jeweils 15 Jahre, da davon ausgegangen werden kann, „dass sich in einem solchen Zeitraum die technischen, wirtschaftlichen, kulturellen und politischen Bedingungen derartig stark verändern und jeweils eine neue Generationsgestalt prägen“.⁸⁴

Der Soziologe *Karl Mannheim* unterscheidet unter dem Begriff Generation nicht nur Personenkreise, welche sich durch den Geburtsjahrgang voneinander abgrenzen. Vielmehr definiert Mannheim zusätzlich Personen, die innerhalb eines Generationenzusammenhangs eine „Generationseinheit“ bilden. Unter einer Generationseinheit beschreibt er Personen, welche in denselben Jahren geboren werden und zusätzlich durch dieselben Erlebnisse und Werte geprägt wurden.⁸⁵ Soziologen beziehen sich dabei auf die „prägenden Jahre“⁸⁶, welche die Zeit „zwischen dem 11. und 15. Lebensjahr“⁸⁷ umfassen. In dieser Zeit wachsen Menschen aus ihren Kinderschuhen heraus und nehmen politische, wirtschaftlich und gesellschaftliche Einflüsse bewusst wahr. Solche historischen Ereignisse führen dazu, dass Personen, die das Ereignis in etwa demselben Alter erlebt haben, durch unterschiedliche Reaktionsweisen zu verschiedenen Denk- und Verhaltensmustern neigen.⁸⁸ Mannheim separiert also nicht nur nach bestimmten Alterskohorten. Er ist der Ansicht, man solle innerhalb dieser Kohorten noch Personenkreise unterscheiden, die dieselben Werte und Ansichten teilen. Erst dann könnten Charaktereigenschaften und Merkmale zu den Generationseinheiten gebildet werden.

Da den genauen Abgrenzungen der Generationen eine untergeordnete Bedeutung zukommt, fokussiert sich die vorliegende Arbeit primär auf die Ereignisse, die eine bestimmte Alterskohorte geprägt haben. Um trotzdem ein

⁸³ Vgl. Ruthus, 2014, S. 7.

⁸⁴ Kring, Hurrelmann, 2019, S. 13.

⁸⁵ Vgl. Barboza, 2009, S. 71.

⁸⁶ Mangelsdorf, 2014, S. 13.

⁸⁷ Ebd.

⁸⁸ Vgl. Schulte, Pinger, 2020, S. 19.

einheitliches Verständnis im Rahmen dieser Arbeit für die einzelnen Generationen zu schaffen, werden die einzelnen Generationen in Geburtsjahrgänge eingeteilt. Außerdem werden die wesentlichen Merkmale der Generationen und deren prägendste Ereignisse genannt. Diese Erläuterungen beschränken sich auf die Generationen, welche noch auf dem Arbeitsmarkt vertreten sind. Dabei werden Generationenübergreifende Stereotypen beschrieben. Es gilt zu beachten, dass die Merkmale und Charaktereigenschaften einer Generation niemals auf alle Individuen dieser Generation zu treffen. Die Zuordnungen in die einzelnen Generationen dienen lediglich als Orientierungshilfen.⁸⁹

Baby Boomer

Unter der Generation der Baby Boomer werden Personen eingeordnet, die zwischen 1950 und 1964 geboren sind.⁹⁰ Wie bereits im Kapitel 2.1 aufgeführt, besteht diese Generation aus den geburtenstärksten Jahrgängen. Dadurch unterliegen sie ständiger Konkurrenz. Auf einen Ausbildungs-, Studien- oder Arbeitsplatz „bewarben sich immer (zu) viele“.⁹¹ Sie haben früh gelernt, sich durchzusetzen.⁹² Geprägt werden Angehörige dieser Generation in ihrer Jugendzeit durch den Wiederaufbau,⁹³ ein geteiltes Deutschland,⁹⁴ das Wirtschaftswachstum und durch verbesserte Lebensumstände.⁹⁵ Die Generation der Baby Boomer zeichnet sich durch ihre starke Teamfähigkeit,⁹⁶ Leistungsorientierung, Pflichtbewusstsein sowie eine enge Verbindung zu ihrem Beruf aus.⁹⁷

Die Baby Boomer befinden sich derzeit nur noch teilweise im Berufsleben und treten allmählich in den Ruhestand ein.

⁸⁹ Vgl. Eberhardt, 2021, S. 48 f.

⁹⁰ Vgl. Maas, 2019, S. 7.

⁹¹ Eberhardt, 2021, S. 51.

⁹² Vgl. ebd.

⁹³ Vgl. Tavolato, 2016, S. 42.

⁹⁴ Vgl. Eberhardt, 2021, S. 49.

⁹⁵ Vgl. Maas, 2019, S. 7.

⁹⁶ Vgl. Eberhardt, 2021, S. 51.

⁹⁷ Vgl. Krause, 2015, S. 12.

Generation X

Der Generation X können Personen mit Geburtsjahrgängen zwischen 1965 und 1979 zugeordnet werden. Ihren Namen verdanken sie dem Kanadier Douglas Coupland, der 1991 einen Roman zu dieser Generation veröffentlicht.⁹⁸ Die Zukunft der Generation X sieht in den ersten Jahren nicht sonderlich optimistisch aus. Sie erleben das Ende der New-Economy-Blase, wodurch sie mit erschwerten Ein- und Aufstiegsmöglichkeiten in der Arbeitswelt zu kämpfen haben. Daher legen sie bei der Wahl des Arbeitgebers viel Wert auf Arbeitsplatzsicherheit.⁹⁹ Zudem streben sie nach einem hohen Lebensstandard, sind ehrgeizig, wollen Karriere machen und dennoch eine stabile Balance zwischen Arbeits- und Berufsleben halten.¹⁰⁰ Frauen werden zunehmend unabhängig, da sie häufiger am Berufsleben teilnehmen als bei Vorgängergenerationen.

Die Generation X hat das Aufkommen der Technologie und den Fall der Berliner Mauer miterlebt. Die Unterhaltungsmöglichkeiten nehmen zu und bringen kulturelle Vielfalt in den Alltag der Generation X. Andererseits werden sie durch erschütternde Ereignisse wie den Reaktorunfall von Tschernobyl und den europaweiten RAF-, IRA und ETA-Terrorismus geprägt.¹⁰¹

Der Generation X zugehörige Personen befinden sich derzeit im mittleren Erwerbsalter.¹⁰²

⁹⁸ Vgl. Eberhardt, 2021, S. 52.

⁹⁹ Vgl. Krause, 2015, S. 14.

¹⁰⁰ Vgl. Eberhardt, 2021, S. 53.

¹⁰¹ Vgl. Mangelsdorf, 2014, S. 18.

¹⁰² Vgl. Ruthus, 2014, S. 8.

2.4.2 Charakterisierung der Generationen Y und Z

„Die Jugend [...] hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt vor älteren Leuten und schwatzt, wo sie arbeiten sollte. Die jungen Leute stehen nicht mehr auf, wenn Ältere das Zimmer betreten. Sie widersprechen ihren Eltern, schwadronieren in der Gesellschaft, verschlingen bei Tisch die Süßspeisen, legen die Beine übereinander und tyrannisieren ihre Lehrer.“¹⁰³

Dieses Zitat wird dem griechische Philosoph Sokrates (zwischen 470 und 399 v. Chr.) zugeordnet. Noch heute, rund 2.500 Jahre später wird ähnlich negativ über die Jugend gesprochen. Doch anstatt schlecht über die jüngeren Generationen zu reden, sollte versucht werden, sie besser zu verstehen. Nur so kann ein erfolgreicher, generationenübergreifender Umgang miteinander gelingen.

Generation Y

Die Generation Y umfasst die zwischen 1980 und 1994 geborenen Personen. Die Bezeichnung „Generation Y“ taucht erstmals in der amerikanischen Fachzeitschrift „Advertising Age“ auf. Im Englischen wird das Y „Why“ ausgesprochen, zu Deutsch „Warum“, da diese Generation alle bisher geltenden Vorstellungen und Verhältnisse in Frage stellt und nach Sinnhaftigkeit suchen.¹⁰⁴ Für die Gen Y wird auch häufig der Begriff „Millennials“ verwendet, zu Deutsch „die Jahrtausender“, da sie um die Jahrtausendwende aufgewachsen sind.¹⁰⁵

Die Gen Y wird besonders durch ihre Eltern geprägt. Diese gehören größtenteils zur Generation der Baby Boomer. Die Baby Boomer wollen ihren Kindern eine bessere Kindheit ermöglichen als jene, welche sie selbst erlebt haben. Sie nehmen sich mehr Zeit für die Familie, überschütten regelrecht ihre Kinder mit Aufmerksamkeit sowie Anerkennung, und stärken ihr Selbstwertgefühl. Die Gen Y wird für gute Leistungen belohnt und gelobt und bei

¹⁰³ Maas, 2019, S. VI.

¹⁰⁴ Vgl. Parment, 2013, S. 1 ff.

¹⁰⁵ Vgl. ebd. S. 7.

eigenem Fehlverhalten von den Eltern in Schutz genommen.¹⁰⁶ Bei familiären und bildungsrelevanten Entscheidungen werden sie schon frühzeitig von den Eltern mit Eingebungen und dürfen mitbestimmen.¹⁰⁷ Die Generation Y lernt durch den Fortschritt der Technologie schon im Kindes- und Jugendalter den Umgang mit Computern, Internet, Handys und später auch Smartphones kennen.¹⁰⁸ Durch die zunehmende mediale Präsenz treten permanente Bedrohungen wie Naturkatastrophen, Umweltverschmutzung, Erderwärmung, Terroranschläge sowie daraus resultierende Kriege in den Fokus der Gesellschaft und prägen diese Generation. Doch anstatt in ständiger Angst zu leben, entscheidet sich die Gen Y dazu, jeden Moment des Lebens zu genießen. Der Werbeslogan „Just do it“ der Marke Nike bringt die Lebenseinstellung der Generation Y auf dem Punkt.¹⁰⁹

Zu den Charaktereigenschaften der Gen Y zählt ihr *Selbstbewusstsein*, welches aus dem weniger strengen Erziehungsstil der Eltern resultiert. Gegenüber Vorgesetzten verhalten sie sich dementsprechend *offen, direkt und kommunikativ*.¹¹⁰ Zum anderen legen Angehörige der Gen Y viel Wert auf ein *soziales Umfeld*. Sie möchten ein gutes, wenn nicht sogar schon freundschaftliches Verhältnis zu Kolleginnen und Kollegen oder der Führungskraft aufbauen.¹¹¹ Aufgrund des zunehmenden Fachkräftemangels auf dem Arbeitsmarkt haben Angehörige der Gen Y unzählige Wahlmöglichkeiten für ihr Berufsleben. Sie verfolgen den Wunsch, genau den beruflichen Werdegang zu verfolgen, der perfekt auf sie zugeschnitten ist. Daraus resultiert eine *Orientierungslosigkeit* der jungen Generation, da sie von der Vielzahl an Berufsmöglichkeiten überfordert ist. Außerdem befinden sie sich in einer *Sinnkrise*. Sie zweifeln an der Richtigkeit ihrer getroffenen Entscheidungen.¹¹² Häufig kommen sie zu dem Entschluss, dass interessante Arbeitsinhalte und das Ausüben einer sinnstiftenden Tätigkeit eine größere

¹⁰⁶ Vgl. Mangelsdorf, 2014, S. 20 f.

¹⁰⁷ Vgl. Tavalato, 2016, S. 50.

¹⁰⁸ Vgl. Krause, 2015, S. 18.

¹⁰⁹ Vgl. Mangelsdorf, 2014, S. 19 f.

¹¹⁰ Vgl. ebd.

¹¹¹ Vgl. ebd. S. 13.

¹¹² Vgl. Georg, 2019, S. 53.

Bedeutung zukommen, als sich einer klassischen Karrierelaufbahn zu widmen.¹¹³ Trotzdem befinden sich Angehöriger dieser Generation auf der *Suche nach Weiterentwicklungsmöglichkeiten* und nach neuen *Herausforderungen*. Sie möchten Zusatzqualifikationen durch Weiterbildungsmaßnahmen erwerben und vom Arbeitgeber gefordert und gefördert werden.¹¹⁴

Die Gen Y kam schon frühzeitig in den Genuss der Vorteile, welche die fortschreitende *Globalisierung* mit sich brachte. Sie möchten sich ihrer Freiheit und Flexibilität auch im Arbeitsleben nicht berauben lassen. Sie möchten in ferne Länder reisen, im Ausland studieren und dabei die Welt erkunden. Der frühe Umgang mit dem *Internet* und den *digitalen Medien* förderte die Kommunikationsfähigkeit der Gen Y. Sie wollen in stetigem Austausch miteinander leben, sowohl in der digitalen als auch in der realen Welt.¹¹⁵ Das Internet wird für diese Generation als primäre Informationsquelle angesehen.¹¹⁶ Die Gen Y wächst in einer zunehmend *konsumentenorientierten Gesellschaft* auf. Sie haben mehr Wahl- und Einflussmöglichkeiten und können sich zwischen verschiedenen Preis-, Leistungs- und Qualitätsalternativen entscheiden. Durch das Internet wird die Transparenz am Markt erhöht und konkurrierende Angebote können in Sekundenschnelle miteinander verglichen werden.¹¹⁷

Generation Z

Zur Generation Z zählen zwischen 1995 und 2010 geborene Personen.¹¹⁸ Im Rahmen dieser wissenschaftlichen Arbeit wird der Fokus auf die älteren Mitglieder dieser Generation gelegt, welche sich derzeit auf das Berufsleben vorbereiten oder bereits erwerbstätig sind. Ihren Namen haben sie der vorangehenden Generation zu verdanken. Sie werden auch „Generation Internet“ oder „digital Natives“ genannt, da sie inmitten des digitalen Zeitalters

¹¹³ Vgl. Ruthus, 2014, S. 12.

¹¹⁴ Vgl. ebd. S. 11 f.

¹¹⁵ Vgl. Georg, 2019, S. 50 ff.

¹¹⁶ Vgl. Ruthus, 2014, S. 14.

¹¹⁷ Vgl. Parment, 2013, S. 23 f.

¹¹⁸ Vgl. Kleinjohann, Reinecke, 2020, S. 4 f.

aufgewachsen sind.¹¹⁹ Oftmals wird der Begriff „Millennials“ neben der Gen Y auch für die Gen Z verwendet, da viele von ihnen um die Jahrtausendwende zur Welt gekommen sind. Im Gegensatz zu ihren Vorgängern wird dieser Generation der Umgang mit dem Internet schon in die Wiege gelegt.¹²⁰ Mit den digitalen Medien sind sie vertrauter als jede andere Generation.¹²¹ Daher verwundert es nicht, dass das Smartphone zum ständigen Begleiter für sie wird und aus dem Leben nicht mehr wegzudenken ist.¹²² Sie wollen immer und zu jederzeit erreichbar sein. Sie kommunizieren, recherchieren und interagieren mittels des Smartphones.¹²³

Aufgewachsen ist die Gen Z in einem harmonischen Eltern-Kind-Verhältnis. Die Eltern werden eher als Freunde, Beratende und wichtigste Verbündete angesehen. Sie verbinden mit der Familie das Gefühl von Sicherheit. Daher ist es naheliegend, dass die Gen Z der Familie eine noch höhere Bedeutung zukommen lässt als ihre Vorgänger.¹²⁴ Durch die Unterstützung des Elternhauses kommen in ihnen in materieller Hinsicht kaum Zukunftsängste auf.¹²⁵ Sie setzen sich jedoch im Vergleich zu ihrer Vorgängergeneration intensiver mit gesellschaftlichen Themen wie dem Umweltschutz und der Politik auseinander.¹²⁶ Diese Problematik löst ein Ohnmachtsgefühl bei der jungen Generation aus. Durch Demonstrationen wie die Fridays-for-Future-Bewegung versuchen sie, sich Gehör und gesellschaftliche Anerkennung zu verschaffen.¹²⁷

Die Corona-Krise und damit einhergehende Einschränkungen prägen die Gen Z. Zum einen verlangt die Pandemie eine rasante Umstellung auf das digitale Lernen. Zum anderen müssen viele um ihre Ausbildungs- oder Arbeitsplätze fürchten, da sich die Aussichten auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt verschlechtert haben. Die langfristigen Auswirkungen der

¹¹⁹ Vgl. Eberhardt, 2021, S. 55.

¹²⁰ Vgl. Kring, Hurrelmann, 2019, S. 15.

¹²¹ Vgl. Eberhardt, 2021, S. 55 f.

¹²² Vgl. Maas, 2019, S. 37.

¹²³ Vgl. Kleinjohann, Reinecke, 2020, S. 17.

¹²⁴ Vgl. Maas, 2019, S. 33 f.

¹²⁵ Vgl. Eberhardt, 2021, S. 56.

¹²⁶ Vgl. Kleinjohann, Reinecke, 2020, S. 17

¹²⁷ Vgl. Tavalato, 2016, S. 58.

Corona-Krise auf die Generation Z können derzeit noch nicht verlässlich prognostiziert werden.¹²⁸

Die Generation Z sehnt sich nach einem abwechslungsreichen Alltag. Geduld und Konzentrationsfähigkeit zählen nicht zu ihren Stärken, da sie es durch Social-Media-Kanäle wie Instagram und Tik Tok gewohnt sind, kurze (Video-)Sequenzen von unter als einer Minute Dauer anzusehen.¹²⁹ Sie repräsentieren allerdings eine selbstbewusste und individualistische Generation, sind gewissenhaft, freizeit- und familienorientiert.¹³⁰

2.4.3 Erwartungen der Generationen Y und Z an den Arbeitgeber

„Sich einer sinnvollen Beschäftigung hinzugeben und diese als ein wichtiges zu verwirklichendes Ziel anzusehen, das galt früher schon fast als obszön. Für meine Generation ist dies aber die entscheidende Voraussetzung für ein Engagement bei einem Unternehmen. Es geht uns nicht um die strikte Trennung von Arbeit und Freizeit, sondern um Sinn und Selbstverwirklichung.“¹³¹

Diesen Wertewandel beschreibt Riederle in seinem Buch „Wer wir sind und was wir wollen“ zu den Generationen Y und Z. Es setzt sich der Trend fort, dass weiche Faktoren zunehmend an Bedeutung gewinnen: So lassen die jüngeren Generationen extrinsischen Motivationsfaktoren, wie Statussymbolen, weniger Gewichtung bei der Arbeitgeberwahl zukommen. Wichtiger sind die intrinsischen Motivationsfaktoren, wie Spaß an der Arbeit oder das Ausführen einer sinnvollen und herausfordernden Tätigkeit.¹³²

In der Literatur haben sich einige Merkmale durchgesetzt, die den Generationen Y und Z bei der Arbeitgeberwahl eine besondere Gewichtung zukommen. Damit die DRV BW im empirischen Teil der vorliegenden Arbeit auf ihre Arbeitgeberattraktivität hin beurteilt werden kann, werden folglich die

¹²⁸ Vgl. Eberhardt, 2021, S. 56.

¹²⁹ Vgl. Tavolato, 2016, S. 55.

¹³⁰ Vgl. Maas, 2019, S. 48 ff.

¹³¹ Riederle, 2013, S. 160.

¹³² Vgl. Schulenburg, 2016, S. 11.

zentralen Erwartungen der jüngeren Generationen an den Arbeitgeber beleuchtet.

Sinnstiftende und herausfordernde Arbeit

Die jungen Generationen wachsen in einer Gesellschaft mit aufsteigendem Individualismus auf. Jeder Mensch strebt heutzutage nach Unabhängigkeit und Selbstbestimmung.¹³³ Die Generationen Y und Z wollen keiner Arbeit nachgehen, deren Aufgaben und Auswirkungen für sie unsinnig erscheint. Die Aufgaben müssen ihren Wertevorstellungen entsprechen. Dabei wollen sie keinen festgefahrenen Arbeitsabläufen widerspruchslos folgen, sondern selbständig denken, kommunizieren und handeln. Während früher materielle Güter als Statussymbol angesehen werden, so stellt dies heutzutage die Selbstbestimmung dar.¹³⁴

Haben Angehörige der Generationen Y und Z einen Arbeitsplatz gefunden, der ihrer Ansicht nach eine sinnstiftende Funktion darstellt, wollen sie nicht ihr gesamtes Berufsleben auf demselben Arbeitsplatz bleiben. Sie wollen sich herausfordernden Aufgaben stellen und Verantwortung übernehmen.¹³⁵

Flexible Arbeitszeiten und Work-Life-Balance

Die Generationen Y und Z wollen nicht mehr „Leben, um zu arbeiten“.¹³⁶ Sie wünschen sich Flexibilität in ihrem Berufsleben. Laptops, Telefon- und Videokonferenzsysteme, Unternehmens-Chatprogramme und Webmail-Zugänge ermöglichen die ortsunabhängige Zusammenarbeit zwischen Mitarbeitenden.¹³⁷

Den Begriff Work-Life-Balance interpretieren die Generationen Y und Z unterschiedlich. Die Gen Y verbindet damit die Freiheit, Ort und Zeit der Arbeit individuell einzuteilen. Sie befürworten das sogenannte Work-Life-Blending,

¹³³ Vgl. Parment, 2013, S. 32.

¹³⁴ Vgl. Krause, 2015, S. 30.

¹³⁵ Vgl. Eberhardt, 2021, S. 56.

¹³⁶ Georg, 2019, S. 1.

¹³⁷ Vgl. Krause, 2015, S. 26.

also die Verschmelzung von Arbeits- und Berufsleben.¹³⁸ Privatangelegenheiten können während der Arbeitszeit erledigt werden, dafür wird im Gegenzug Arbeit mit nach Hause genommen und während dem Feierabend oder am Wochenende erledigt.¹³⁹ Untersagt ein Arbeitgeber strikt die Nutzung des Internets für außerberufliche Zwecke am Arbeitsplatz, ruft dies Ablehnung bei der Generation Y hervor.¹⁴⁰

Die Gen Z hingegen präferiert eine scharfe Trennung von Berufs- und Privatleben. Dies wird als „Work-Life-Separatig“ oder „Work-Life-Cut“ bezeichnet. Während dem Feierabend, am Wochenende oder im Urlaub noch geschäftliche E-Mails zu prüfen, lehnen sie ab. Die Möglichkeit von Homeoffice möchten sie nicht nutzen, da „es dann schwerer ist, Privates und Arbeit zu trennen.“¹⁴¹

Arbeitgeber stehen somit vor der Herausforderung, auf diese beiden unterschiedlichen Bedürfnisse einzugehen.¹⁴² Doch wenn sich auch Unterschiede zwischen den Generationen erkennen lassen, haben sie eines gemeinsam: den jüngeren Generationen ist Familie und Freizeit wichtig. Soziale Kontakte und den Beruf in Einklang zu bekommen, stellt somit eine enorme Bedeutung dar.

Arbeitsklima, Führungskraft und Feedback

Wie oben erläutert, präferieren die Generationen Y und Z Freunde und Familie gegenüber der Karrierelaufbahn. Es ist naheliegend, dass sie sich auch im Beruf nach sozialen Kontakten sehnen. Gemäß der „Generation-Thinking-Studie“ stellt das Kriterium „angenehmes Arbeitsklima“ das wichtigste Kriterium in Bezug auf die Arbeitgeberattraktivität dar.¹⁴³ Zwar lässt die Gen Y diesem Merkmal eine weniger starke Gewichtung zukommen wie ihre Nachfolger, allerdings nehmen auch bei ihnen soziale Beziehungen am

¹³⁸ Ruthus, 2014, S. 13.

¹³⁹ Vgl. Krause, 2015, S. 26.

¹⁴⁰ Vgl. Ruthus, 2014, S. 13.

¹⁴¹ Maas, 2019, S. 27.

¹⁴² Vgl. Kring, Hurrelmann, 2019, S. 19.

¹⁴³ Vgl. Maas, 2019, S. 26.

Arbeitsplatz bis hin zu freundschaftlichen Verhältnissen einen hohen Stellenwert ein.¹⁴⁴ Spaß und Lebensfreude sollen sich nicht lediglich auf den Feierabend und das Wochenende beziehen. Getreu dem Motto: „Arbeit soll einem nicht wie Arbeit vorkommen.“¹⁴⁵

In Bezug auf die Mitarbeiterbindung der jungen Generationen spielen Führungskräfte eine erhebliche Rolle. Für sie gilt es, die emotionale Bindungsebene der Mitarbeitenden und somit ihre individuellen Bedürfnisse und Werte anzusprechen.¹⁴⁶ Von ihren Eltern werden die jüngeren Generationen zur Mitbestimmung erzogen und durch die ständige Nutzung der sozialen Medien sind sie es gewohnt, unmittelbar und kontinuierlich Feedback zu erhalten. Diese Gewohnheiten projizieren sie auf die Arbeitswelt. Auf regelmäßige Feedbackgespräche mit Führungskräften und Mitbestimmung im Unternehmen legen sie Wert. Sowohl die Generation Y als auch die Generation Z wünschen sich Vorgesetzte, mit denen sie „kritisch über Probleme sprechen und auf Augenhöhe Lösungen erarbeiten“¹⁴⁷ können. Das Führen auf Augenhöhe stellt für die jüngeren Generationen den besten Führungsstil dar.¹⁴⁸ Angehörige der Generation Y bevorzugen flache Hierarchiestrukturen im Unternehmen. Anstelle des Alters und des Rangs sollten Kompetenz und Leistung eines Mitarbeitenden ausschlaggebend für die Besetzung einer Führungsstelle sein.¹⁴⁹

Arbeitsplatzsicherheit und Wechselwille

Die Generationen Y und Z sehen der Arbeitswelt zuversichtlich und selbstsicher entgegen. Sie sind sich ihrer Begehrtheit auf dem Arbeitsmarkt bewusst, welche aus dem demografischen Wandel resultieren.¹⁵⁰ Dementsprechend selbstsicher treten sie in das Berufsleben ein. Der Arbeitsmarkt bietet ihnen bezüglich ihrer Arbeitsplatzwahl zahlreiche

¹⁴⁴ Vgl. Ruthus, 2014, S. 13.

¹⁴⁵ Krause, 2015, S. 37.

¹⁴⁶ Vgl. Parment, 2013, S. 82.

¹⁴⁷ Schlotter, Hubert, 2020, S. 33.

¹⁴⁸ Vgl. ebd.

¹⁴⁹ Vgl. Krause, 2015, S. 36.

¹⁵⁰ Vgl. Maas, 2019, S. 21.

Auswahlmöglichkeiten. Aufgrund dessen sinkt ihre Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber.¹⁵¹ Während dem Studium wird Studierenden dazu geraten, während „den ersten zehn Jahren nach [Studien-] Abschluss mehrere Arbeitgeber mit verschiedenen Jobs [zu] durchlaufen“¹⁵², um vom Arbeitsmarkt nicht als unflexibel oder starr betrachtet zu werden. Arbeitgeberportale im Internet fördern zusätzlich die Transparenz auf dem Arbeitgebermarkt und den Wechselwillen der jungen Generationen.¹⁵³

Die Generation Y ist daher nicht für ihre Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber bekannt. Von Führungskräften werden sie als „sprunghaft und treulos“¹⁵⁴ bezeichnet. Gleiches trifft auf die Generation Z zu. Loyalität gegenüber dem Unternehmen ist von nachrangiger Bedeutung. Für den Karriereweg erweist sich ein Portfolio mit diversen Beschäftigungen förderlich.¹⁵⁵ Wenn ihre Anforderungen nicht erfüllt werden, sind sie im Vergleich zu älteren Mitarbeitenden schneller dazu bereit, das Unternehmen zu verlassen.¹⁵⁶ Laut einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung liegt die durchschnittliche Beschäftigungsdauer junger Arbeitnehmer*innen vor über 25 Jahren noch bei 814 Tagen. Diese ist in den darauffolgenden 20 Jahren auf 536 Tage gesunken.¹⁵⁷ Eine Studie der Aktiengesellschaft Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers ergibt, dass sich lediglich 4 % der befragten Hochschulabsolventen eine lebenslange Beschäftigung bei einem Arbeitgeber vorstellen können. Grund für die hohe Wechselbereitschaft der Generationen Y und Z könnte einerseits der Wunsch nach Erhaltung der Flexibilität im jungen Alter darstellen. Andererseits kann der Wechselwille auch damit begründet werden, dass die Gen Y und Gen Z Berufserfahrungen sammeln möchte und sich gegenüber dem

¹⁵¹ Vgl. Krause, 2015, S. 21.

¹⁵² Parment, 2013, S. 12.

¹⁵³ Vgl. ebd., S. 12 f.

¹⁵⁴ Krause, 2015, S. 22.

¹⁵⁵ Vgl. Sass, 2019, S. 23.

¹⁵⁶ Vgl. Kring, Hurrelmann, 2019, S. 137.

¹⁵⁷ Vgl. Ruthus, 2014, S. 30.

Unternehmen nicht verpflichtet fühlen muss, ihr gesamtes Berufsleben an sie zu binden.¹⁵⁸

Wenn auch die Wechselbereitschaft der jüngeren Generationen hoch ist, spielt Arbeitsplatzsicherheit dennoch eine große Rolle bei der Arbeitgeberwahl. Bei der Frage, welche Arbeitgebermerkmale die Generation Z als wichtig empfindet, wird das Kriterium „sichere Berufsstellung“ als drittwichtigstes Merkmal genannt.¹⁵⁹ Es widerspricht sich, dass die jüngeren Generationen einerseits Arbeitsplatzsicherheit fordern, andererseits jedoch den Wunsch nach Erfahrungen bei verschiedenen Unternehmen verspüren. Dies kann jedoch damit begründet werden, dass sich die Generationen Y und Z zwar einen sicheren Arbeitsplatz wünschen, sich jedoch trotzdem jederzeit die Option offenhalten wollen, den Arbeitsplatz zu wechseln.

Karriere- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten

In der Literatur wird der Eindruck erweckt, sowohl bei der Generation Y als auch bei der Generation Z bestehe kein Interesse mehr daran, die Karriereleiter zu erklimmen. Zwar stellen Arbeit und Karriere für die Generationen Y und Z nicht mehr den einzigen Lebensinhalt dar, jedoch lassen sie dem Karrierebegriff eine andere Bedeutung zukommen als ihre Vorgängergenerationen. Die jüngeren Generationen verbinden damit die Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung, wodurch sie langfristig zufriedengestellt werden.¹⁶⁰ „Es geht also vielleicht nicht unbedingt darum, ob die Generation[en] Y [und Z] Karriere machen [...] [wollen] oder nicht, sondern vielmehr darum, wie sie Karriere machen möchte[n].“¹⁶¹

Anstatt ihnen einen linearen Aufstieg im Unternehmen zu eröffnen, sollte darauf geachtet werden, ihnen durch zugängliche Systeme, wie Teilnahmen an Weiterbildungen und (Fach-)Projekten, Möglichkeiten zur Weiterentwicklung zu bieten.¹⁶² Ziel ist es nicht, die Karriereleiter schnellstmöglich

¹⁵⁸ Vgl. Krause, 2015, S. 22 f.

¹⁵⁹ Vgl. Maas, 2019, S. 26.

¹⁶⁰ Vgl. Krause, 2015, S. 32.

¹⁶¹ Ebd.

¹⁶² Vgl. Kring, Hurrelmann, 2019, S. 138.

zu erklimmen, sondern innerhalb des Aufgabenbereiches die eigenen Fähigkeiten zu entwickeln.¹⁶³ Dies bekräftigen die Ergebnisse einer Studie der Deutschen Universität für Weiterbildung (DUW). 60 % der zwischen 25- und 30-jährigen Teilnehmenden sind bei der Arbeitgeberwahl die Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten ausschlaggebend. Weiterbildungen oder Weiterentwicklungen bieten den jüngeren Generationen die Möglichkeit, Erfahrungen zu sammeln und das Berufsleben abwechslungsreich zu gestalten.¹⁶⁴

Vergütung

Neben den zahlreichen weichen Faktoren, auf welche die jüngeren Generationen besonders Wert legen, spielen auch einzelne harte Faktoren wie beispielsweise die Vergütung eine wichtige Rolle. Aus einer Studie der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg nach der Frage von Attraktivitätsfaktoren beim Arbeitgeber geht hervor, dass dieses Kriterium bei den Befragten sogar an erster Stelle liegt.¹⁶⁵ Aus diesem Ergebnis kann abgeleitet werden, dass den Generationen Y und Z zwar die weichen Faktoren wichtig sind, jedoch dem Faktor „Vergütung“ eine ebenso bedeutende Rolle bei der Arbeitgeberwahl zukommt.

¹⁶³ Vgl. ebd., S. 19.

¹⁶⁴ Vgl. Krause, 2015, S. 33 f.

¹⁶⁵ Vgl. Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg, 2021, S. 35 f.

3 Empirische Untersuchung

Empirie definiert die Wissenschaft, welche sich zur Erlangung von Erkenntnissen auf Erfahrungen stützt.¹⁶⁶ Anhand verschiedener Methoden werden Theorien überprüft, widerlegt oder bestätigt, welche menschliches Handeln, soziale Strukturen und Zusammenhänge erklären.¹⁶⁷

Dieses Kapitel befasst sich mit der Methodik, welche zur Beantwortung der Forschungsfrage angewandt wird. Zunächst wird das Ziel der Untersuchung vorgestellt, um anschließend die Methodik zu erläutern. Danach wird auf die Durchführung der Untersuchung und der Umfrage eingegangen. Abschließend erfolgt die Auswertung der Fragebögen.

3.1 Ziel

Ziel der empirischen Untersuchung stellt die Beantwortung der Forschungsfrage „Wie können die jüngeren Generationen langfristig an die DRV BW gebunden werden?“ dar. Um konkrete Handlungsempfehlungen aussprechen zu können, muss ermittelt werden, bei welchen Arbeitgebermerkmalen Verbesserungspotential besteht. Aus diesem Grund teilt sich die Untersuchung in zwei Ansätze auf:

1. Zuerst soll die Zielgruppe Merkmale eines Arbeitgebers nennen, welche ihnen wichtig erscheinen. Zum einen kann anhand dieser Ergebnisse überprüft werden, ob sie mit den Erkenntnissen der Literatur in Bezug auf die Erwartungen der Generationen Y und Z an den Arbeitgeber übereinstimmen. Zum anderen dienen die Ergebnisse als Grundlage zur Überprüfung, inwiefern die DRV BW diese Ansprüche bereits erfüllt.
2. Anschließend soll herausgefunden werden, welche Arbeitgebermerkmale die DRV BW aus Sicht der Gen Y und Gen Z erfüllt.

¹⁶⁶ Vgl. Bibliographisches Institut GmbH, Empirie, 2022.

¹⁶⁷ Vgl. Schnell, Hill, Esser, 2018, S. 2.

3.2 Methodik

Im Rahmen einer empirischen Untersuchung wird zwischen verschiedenen Erhebungsmethoden unterschieden. Hierzu zählen unter anderem Beobachtungen, Interviews und Befragungen.¹⁶⁸ In der vorliegenden Arbeit erfolgt die Datenerhebung mittels einer schriftlichen Befragung anhand eines eigenständig entwickelten, standardisierten Fragebogens in Form einer Online-Befragung.^{169, 170} Unter einer Online-Befragung ist die Versendung eines elektronischen Fragebogens über das Internet zu verstehen, auch „online survey“ oder „web survey“ genannt. Hierbei werden die Antworten der Befragten auf einem Server gespeichert und können vom Erstellenden digital abgerufen werden.¹⁷¹ Neben dem geringeren Kosten- und Zeitaufwand im Rahmen der Datenerhebung bringen schriftliche Befragungen den Vorteil, dass die Zusicherung der Anonymität glaubwürdiger erscheint. Daher kann davon ausgegangen werden, dass die Teilnehmenden die Fragen ehrlich beantworten.¹⁷² Bei Online-Umfragen können sich jedoch niedrige Rücklaufquoten sowie das Aufkommen von ungeklärten Verständnisschwierigkeiten auf Seite der Ausfüllenden nachteilig auswirken.¹⁷³

3.2.1 Konstruktion des Fragebogens

Für die Konstruktion des Fragebogens wurden die bereits gewonnenen Erkenntnisse der Literaturrecherche herangezogen. Um Verständnisprobleme bei den Teilnehmenden zu vermeiden, wird auf eine einfache und verständliche Fragestellung geachtet. Zur besseren Übersicht wurde der Fragebogen neben dem „Einleitungstext“ und dem Anonymitätshinweis in vier weitere Blöcke unterteilt.

Der erste Frageblock „Angaben zur Person“ widmet sich den soziodemografischen Daten zur Person des Befragten. Mit Abfrage des Geburtsjahres

¹⁶⁸ Vgl. Schnell, Hill, Esser, 2018, S. 8.

¹⁶⁹ Standardisiert: Vereinheitlichtes Muster und vorgegebene Antwortmöglichkeiten zur besseren Vergleichbarkeit der Fragebögen.

¹⁷⁰ Der Fragebogen befindet sich im Anhang, Anlage 1.

¹⁷¹ Vgl. Döring, Bortz, 2016, S. 414.

¹⁷² Vgl. Schnell, Hill, Esser, 2018, S. 326 f.

¹⁷³ Vgl. Döring, Bortz, 2016, S. 415.

lässt sich feststellen, ob die Teilnehmenden den Generationen Y, Z oder einer anderen Generation angehören. Um Abweichungen zwischen den Jahrgängen hervorzuheben, wird zusätzlich der Studienjahrgang abgefragt. Im zweiten Block „Zukünftiger Arbeitgeber“ werden Anforderungen der Teilnehmenden an den zukünftigen Arbeitgeber erfragt. Der dritte Block behandelt Fragen zur DRV BW als Arbeitgeber. Hierbei werden Arbeitgebermerkmale analog zum zweiten Block abgefragt. Anhand einer Gegenüberstellung der Fragen aus dem zweiten und dritten Block sollen die Stärken und Schwächen der DRV BW als Arbeitgeber aus Sicht der Gen Y und Gen Z analysiert werden. Im letzten Block „Sonstige Anregungen“ können Teilnehmende Anmerkungen zum Thema Mitarbeiterbindung einbringen.

Der Fragebogen besteht aus zehn Fragen:

- eine geschlossene Frage, welche mit Ja oder Nein beantwortet werden kann,
- vier geschlossene Fragen, welche vorgegebene Antwortmöglichkeiten beinhalten,
- zwei geschlossene Fragen, bei welchen die Antworten in Form einer vierstufigen Likert-Skala vorgegeben sind: „Nicht erfüllt“, „eher nicht erfüllt“, „eher erfüllt“ und „erfüllt“,
- zwei offene Fragen und
- eine Frage, bei der eine Rangordnung erstellt werden soll.

Während bei offenen Fragen eine selbstformulierte Antwort des Teilnehmenden erwartet wird, verlangen geschlossene Fragen eine Beantwortung anhand vorformulierter Antworten, bei der aus mehreren Antwortmöglichkeiten nur eine genannt werden kann.¹⁷⁴

Zur Erstellung des Fragebogens und der Online-Umfrage wird die Evaluationssoftware „EvaSys“ der HVF Ludwigsburg verwendet.

¹⁷⁴ Vgl. Schnell, Hill, Esser, 2018, S. 302.

3.2.2 Stichprobe

Da sich in der Praxis die Durchführung einer Vollerhebung zumeist nicht umsetzen lässt, erfolgt eine Erhebung der Teilmenge der Grundgesamtheit. Diese Teilerhebung wird als Stichprobe bezeichnet und soll stellvertretend die Grundgesamtheit darstellen.¹⁷⁵ Diese Grundgesamtheit ist zu Beginn der empirischen Untersuchung zu bestimmen, um somit eine Auswahl über den Personenkreis der Befragten zu treffen.¹⁷⁶ Der Umfang der Grundgesamtheit wird mit „N“, die Stichprobe mit „n“ bezeichnet.

Die Grundgesamtheit der vorliegenden empirischen Untersuchung stellen die Studierenden des dualen Studienganges Rentenversicherung der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg dar. Dieser Studiengang bildet Beamte für den gehobenen, nichttechnischen Dienst aus, welche während und nach ihrem Studium bei der DRV BW eingesetzt werden.¹⁷⁷ Jeder Studiengang umfasst 60 Studierende. Der Umfang der Grundgesamtheit beträgt folglich N=180 Personen.

Bezüglich der Frage zur Einschätzung der DRV BW als Arbeitgeber kann der Jahrgang mit Beginn im Jahr 2021 keine Aussagen treffen, da erst im zweiten Studienjahr praktische Erfahrungen in der DRV BW gesammelt werden. Während der ersten beiden Semester befinden sich die Studierenden im Grundlagenstudium an der HVF Ludwigsburg. Fragen zur DRV BW als Arbeitgeber können grundsätzlich nicht beantwortet werden. Aus diesem Grund wird dieser Jahrgang nicht befragt. Daher stellt die empirische Untersuchung eine Teilerhebung dar. Der Stichprobenumfang beträgt somit n=120 Personen.

¹⁷⁵ Vgl. ebd., S. 241.

¹⁷⁶ Vgl. Baur, Blasius, 2019, S. 338.

¹⁷⁷ Vgl. Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg, 2020.

3.3 Durchführung der Untersuchung

Vor Beginn der empirischen Untersuchung wird die Befragung in Form eines Pretests an vier Personen durchgeführt, welche den Generationen Y oder Z zugehören und bei der DRV BW beschäftigt sind. Ziel dabei stellt die Überprüfung der Verständlichkeit des Fragebogens und die Ermittlung der Bearbeitungsdauer dar.¹⁷⁸ Die Probanden der Erprobung benötigen zwischen vier und sechs Minuten für die Bearbeitung. Inhaltliche Schwierigkeiten oder Verständnisprobleme ergeben sich nicht. Die Online-Umfrage kann sowohl an einem Computer als auch über ein internetfähiges, mobiles Endgerät durchgeführt werden. Daher kann der Fragebogen unverändert in die empirische Studie übernommen werden.

Der Link zur Umfrage wird per E-Mail am 22.02.2022 an die Studierenden versandt. Aus datenschutzrechtlichen Gründen erfolgt dies über das Studienbüro der HVF Ludwigsburg. Die Datenerhebung erfolgt im Zeitraum vom 22.02.2022 bis zum 13.03.2022.

3.4 Auswertung der Fragebögen

Nach Beendigung der Datenerhebung haben 70 Studierende an der Umfrage teilgenommen, was einer Rücklaufquote von etwa 58% entspricht. Somit beträgt der Stichprobenumfang der Untersuchung $n=70$. Die Auswertung der Fragebögen erfolgt mithilfe der Evaluationssoftware „Evasys“.¹⁷⁹ Auf Grundlage der ausgewerteten Fragebögen werden die nachfolgenden Diagramme selbständig von der Verfasserin dieser Arbeit erstellt. Von einer Quellenangabe der nachfolgenden Abbildungen wird daher abgesehen.

3.4.1 Demografische Daten

23 % der Befragten sind männlich, 77 % sind weiblich.¹⁸⁰ Der höhere Frauenanteil lässt sich daher ableiten, dass in den Jahrgängen 2019 und 2020

¹⁷⁸ Vgl. Döring, Bortz, 2016, S. 405.

¹⁷⁹ Die Auswertung der Befragung befindet sich im Anhang, Anlage 2.

¹⁸⁰ Auswertung der demografischen Daten (siehe Anlage 3).

insgesamt 80 % der Studierenden weiblich sind.¹⁸¹ 63 % der Teilnehmenden gehören dem Studienjahrgang 2019 an, 37 % dem Studienjahrgang 2020. Die geringere Teilnahme des Studienjahrganges 2020 lässt sich damit begründen, dass sich die Studierenden derzeit in der Praxisphase an der DRV BW befindet. Somit rufen sie ggf. die E-Mails der Hochschule nicht regelmäßig ab und nehmen die Umfrage nicht zur Kenntnis. Die Prozentuale Verteilung der Teilnehmenden auf die Studiengänge kann aus der folgenden Abbildung entnommen werden.

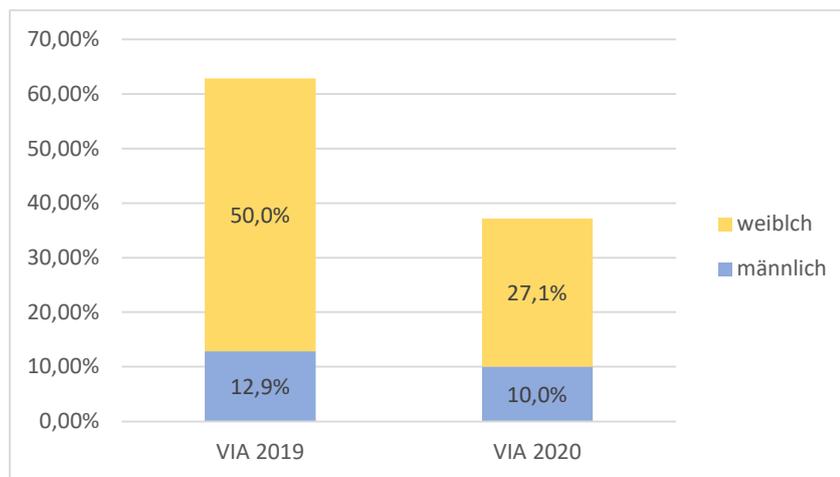


Abbildung 1: Geschlechterverteilung nach Studiengängen¹⁸²

94 % der Befragten gehören der Generation Z an, 6 % der Generation Y. Somit gehört keiner der Befragten zu der Generation der Baby Boomer oder Generation X.¹⁸³

3.4.2 Anforderungen an den Arbeitgeber

Bei der Frage, welche Arbeitgebermerkmale den Studierenden wichtig erscheinen, wurden 21 Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Der Abbildung 2 lassen sich diese Merkmale entnehmen. Für ein besseres Verständnis wird ein Durchschnittswert gebildet. Dabei gilt: Je höher der Wert, desto mehr Gewichtung lassen die Studierenden diesem Arbeitgebermerkmal zukommen.

¹⁸¹ Vgl. E-Mail von Frau Winter zur Geschlechterverteilung (siehe Anlage 4).

¹⁸² Eigene Darstellung (siehe Anlage 3).

¹⁸³ Auswertung der demografischen Daten (siehe Anlage 3).

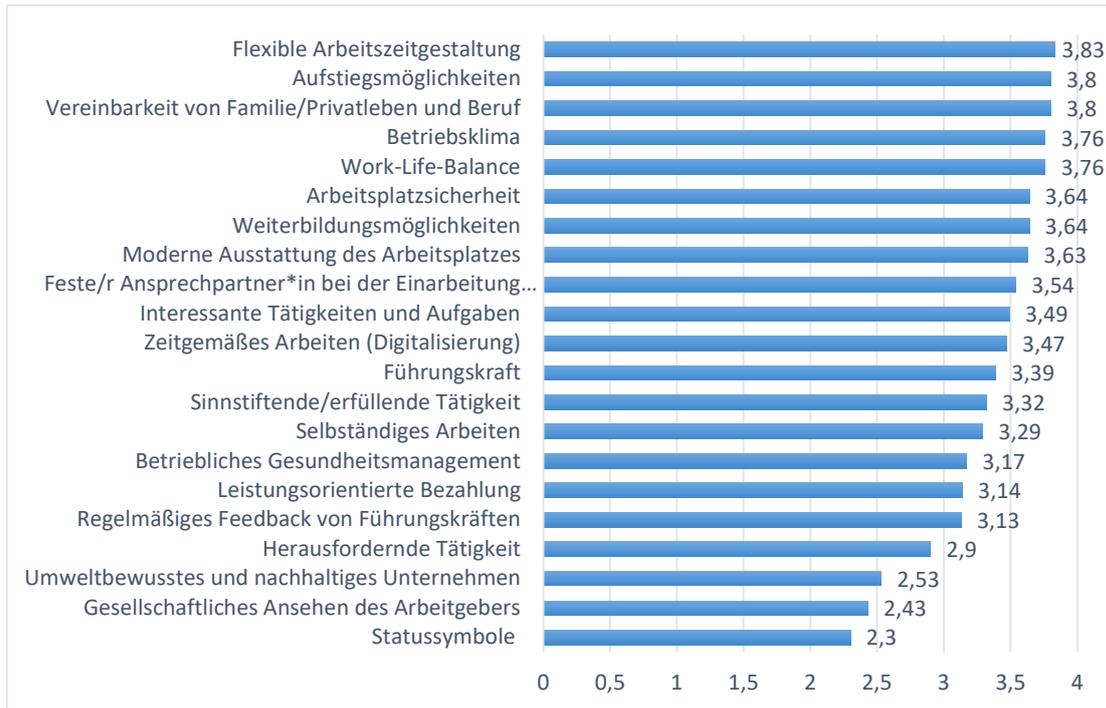


Abbildung 2: Anforderungen der Teilnehmenden an Arbeitgeber¹⁸⁴

Abbildung 2 ist zu entnehmen, dass die Befragten viel Wert auf flexible Arbeitszeiten, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Aufstiegsmöglichkeiten, Work-Life-Balance und Betriebsklima legen. Eine geringe Gewichtung lassen die Studierenden umweltbewussten und nachhaltigen Unternehmen, dem gesellschaftlichen Ansehen des Arbeitgebers und Statussymbolen zukommen.

Bei der Auswertung zwischen den Antworten der Generation Y und der Generation Z lassen sich nur geringe Unterschiede in der Rangfolge der Anforderungen erkennen. Die höchste Differenz liegt mit 0,6, welche einer Abweichung von ca. 15 % entspricht, bei dem Arbeitgebermerkmal „Führungskraft“. Auch bei dem Merkmal „Aufstiegsmöglichkeiten“ lässt sich ein Unterschied von 0,5 feststellen. Bei beiden Kriterien liegt der höhere Wert bei der Generation Z. Jedoch lässt die Generation Y mit einem Unterschied von 0,5 dem Merkmal „umweltbewusstes und nachhaltiges Unternehmen“ eine

¹⁸⁴ Eigene Darstellung (siehe Anlage 5).

höhere Gewichtung zukommen. Die übrigen Anforderungen bewerten die Generationen Y und Z ähnlich.¹⁸⁵

Generationenübergreifend lassen sich bei den Antworten zwischen Männern und Frauen nur geringe Unterschiede erkennen. Die weiblichen Teilnehmerinnen legen mit einer Differenz von 0,5 mehr Wert auf ein umweltbewusstes und nachhaltiges Unternehmen als die männlichen Teilnehmer. Umgekehrt ist dies bei dem Merkmal einer sinnstiftenden Tätigkeit der Fall. Dies wird von den männlichen Teilnehmern als wichtiger eingestuft.¹⁸⁶ Es gilt jedoch zu beachten, dass die Verteilung der Geschlechter und der Generationen in den Studiengängen unausgeglichen ist. Daher lassen sich durch diese Vergleiche lediglich Tendenzen der einzelnen Merkmale aufzeigen.

Frage zwei forderte die Teilnehmenden auf, eine Rangordnung über die Arbeitgebermerkmale zu erstellen. Hieraus ergibt sich folgendes Ergebnis.

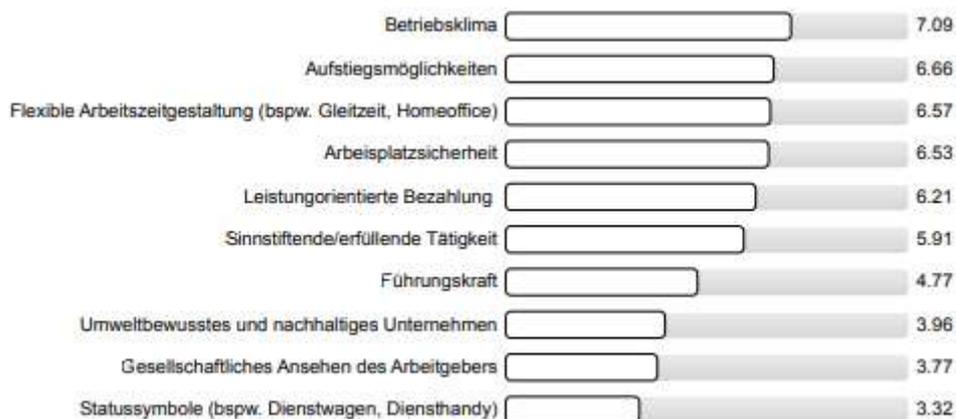


Abbildung 3: Wichtige Arbeitgebermerkmale der Studierenden¹⁸⁷

Im Gegensatz zur vorherigen Frage liegt das Merkmal „Betriebsklima“ mit einem Durchschnittswert von 7,09 an erster Stelle. Das Kriterium „Aufstiegsmöglichkeiten“ ordnet sich erneut auf der zweiten Stelle ein. Die „flexible Arbeitszeitgestaltung“ wird mit einem Wert von 6,57, im Gegensatz zu

¹⁸⁵ Anforderungen der einzelnen Generationen an Arbeitgeber (siehe Anlage 6).

¹⁸⁶ Geschlechterverteilung bei den Anforderungen an Arbeitgeber (siehe Anlage 7).

¹⁸⁷ Eigene Darstellung (siehe Anlage 8).

Frage eins, erst an dritter Stelle genannt. Daraufhin folgen „Arbeitsplatzsicherheit“, „leistungsorientierte Bezahlung“ und „sinnstiftende/erfüllende Tätigkeit“. Das Kriterium „Statussymbole“ positioniert sich auch bei dieser Frage auf dem letzten Platz.

Die Dritte Frage widmet sich der Mitarbeiterbindung. Hierbei sollen die Studierenden entscheiden, ob sie sich eine lebenslange Bindung an einen Arbeitgeber vorstellen können, sofern dieser ihre Anforderungen erfüllt. 57 Studierende (81 %) können sich dies vorstellen. Teilnehmende, welche diese Frage mit „Nein“ beantworten, werden darum gebeten, ihre Antwort in einem freien Textfeld zu begründen. Hiervon haben alle der 13 Studierenden Gebrauch gemacht. Als häufigsten Grund für einen Arbeitgeberwechsel nennen die Studierenden die Abwechslung, welche mit einem Jobwechsel einhergeht. Auch ziehen sie einen Arbeitgeberwechsel aufgrund von Veränderungen, neuen Herausforderungen, besseren Jobangeboten und der Möglichkeit, verschiedene Erfahrungen zu sammeln, in Betracht.¹⁸⁸

Auffällig ist, dass alle vier der Gen Y zugehörigen Studierenden diese Frage mit „Ja“ beantwortet haben, sich also eine lebenslange Bindung an einen Arbeitgeber vorstellen können. Derselben Meinung sind 80 % der Generation Z zugehörigen Studierenden. Lediglich 13 Personen (20 %) der Gen Z ziehen einen Arbeitgeberwechsel in Betracht.

Bei der letzten Frage dieses Fragenblocks sollen die Studierenden entscheiden, ob sie das Modell des Work-Life-Blendings oder des Work-Life-Separatings bevorzugen. In der Gesamtbetrachtung liegt die Tendenz mit 54 Stimmen eindeutig bei der Trennung von Arbeit und Privatleben. Nur 16 Studierende bevorzugen die Verschmelzung von Beruf und Freizeit. Werden die Aussagen der einzelnen Generationen getrennt betrachtet, lassen sich Unterschiede feststellen. Dies veranschaulicht die folgende Abbildung.

¹⁸⁸ Lebenslange Bindung (siehe Anlage 9).

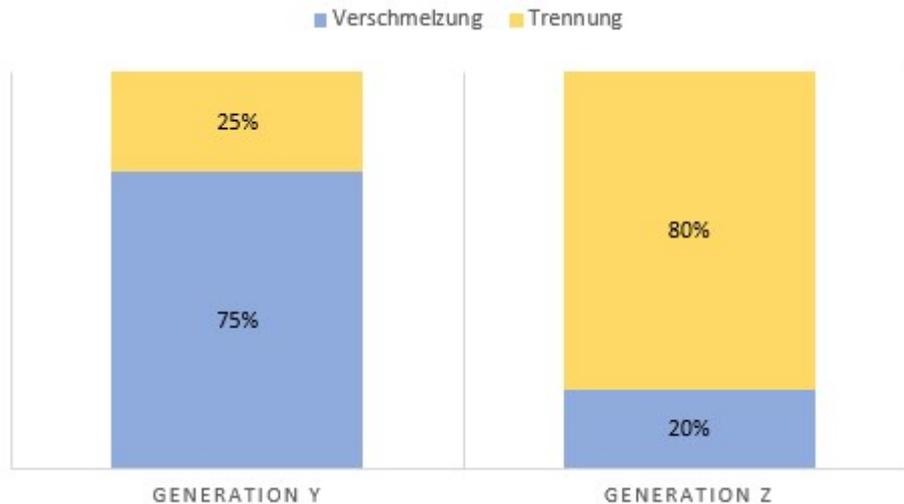


Abbildung 4: Verschmelzung oder Trennung vom Berufsleben¹⁸⁹

Während die Mehrheit (75 %) der Teilnehmenden der Generation Y zur Verschmelzung von Arbeit und Privatleben neigen, präferieren die Teilnehmenden der Generation Z zum Großteil (80 %) die Trennung von Arbeit und Privatleben. Dieses Ergebnis spiegelt die typischen Merkmale der einzelnen Generationen aus der Literatur wider. Bei dieser Auswertung gilt es zu berücksichtigen, dass die Generation Y, im Gegensatz zur Generation Z, in der Umfrage nur zu einem geringen Teil vertreten ist.

3.4.3 Die DRV als Arbeitgeber

Bei diesem Fragenblock sollen die Teilnehmenden bewerten, inwiefern die DRV BW die Arbeitgebermerkmale bereits erfüllt. Dabei werden dieselben Merkmale aufgeführt, welche auch im zweiten Block abgefragt werden.

¹⁸⁹ Eigene Darstellung (siehe Anlage 10).

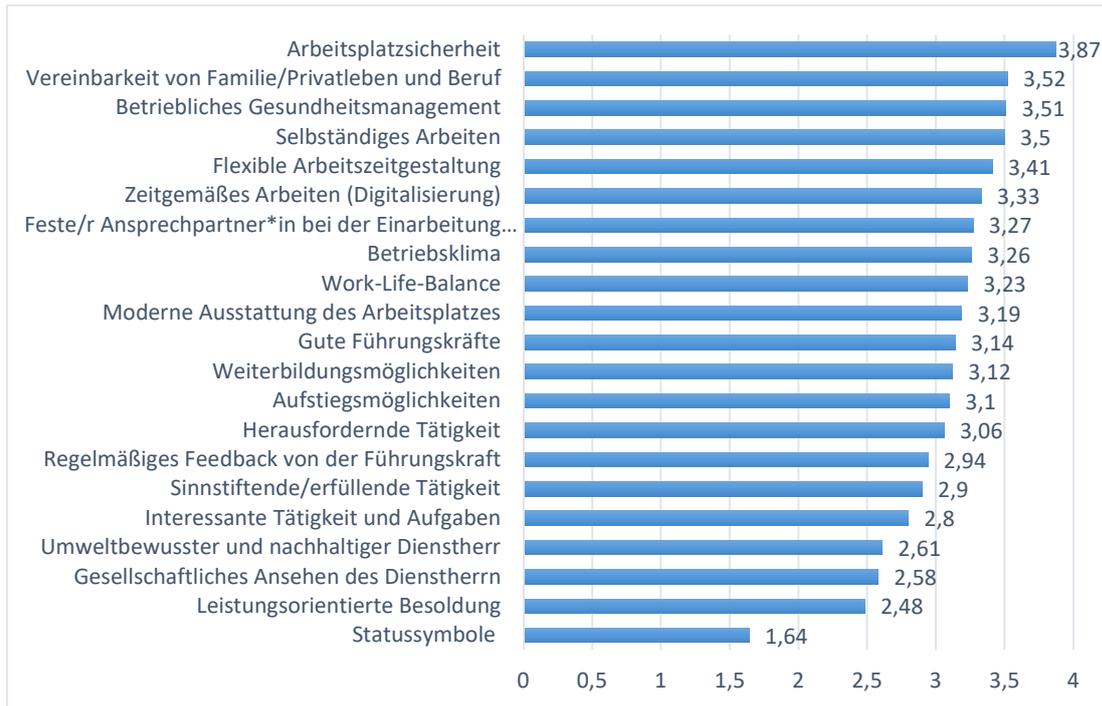


Abbildung 5: Die DRV BW als Arbeitgeber¹⁹⁰

Insbesondere das Merkmal der Arbeitsplatzsicherheit wird aus Sicht der Teilnehmenden von der DRV BW als Arbeitgeber erfüllt. Auch die Faktoren der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, des betrieblichen Gesundheitsmanagements und dem selbständigen Arbeiten sehen die Teilnehmenden als erfüllt an. Monetäre Anreize, wie eine leistungsorientierte Besoldung oder Statussymbole, werden von den Befragten als weniger erfüllt bewertet.

3.4.4 Sonstige Anmerkungen

Im letzten Teil des Fragebogens konnten in einem Textfeld sonstige Anmerkungen mitgeteilt werden, von dem drei Studierende Gebrauch machen. Neben dem Vorschlag, Leistungsprämien einzuführen, wird darauf hingewiesen, dass die Mitarbeitenden trotz erfüllten Arbeitgeberanforderungen ohne eine leistungsorientierte Besoldung nicht langfristig an die DRV BW gebunden werden können. Zudem wünscht sich ein/e Teilnehmer*in bei der Arbeitsplatzzuteilung nach dem Studium mehr Mitspracherecht.¹⁹¹

¹⁹⁰ Eigene Darstellung (siehe Anlage 11).

¹⁹¹ Übersicht über die sonstigen Anmerkungen (siehe Anlage 12).

4 Analyse der Ergebnisse

Nachdem im letzten Kapitel die Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt werden, widmet sich dieses Kapitel der Auswertung der Untersuchung. Um Maßnahmen seitens der DRV BW zur Förderung der Mitarbeiterbindung ableiten zu können, werden im ersten Schritt die Erwartungen der jüngeren Studierenden an einen Arbeitgeber analysiert und mit den Theorien aus der Literatur verglichen, um Gemeinsamkeiten oder Abweichungen festzustellen. Im zweiten Schritt wird mithilfe eines Netzdiagrammes veranschaulicht, inwiefern die DRV BW als Arbeitgeber diese Erwartungen erfüllt oder von ihnen abweicht. Die Analyse bietet die Grundlage, um konkrete Handlungsempfehlungen für die DRV BW zur Mitarbeiterbindung auszusprechen.

4.1 Erwartungen der Generationen Y und Z

In der Literatur wird beschrieben, dass die Generationen Y und Z bei der Arbeitgeberwahl einen hohen Wert auf weiche Faktoren legen. Dies spiegelt sich in den Ergebnissen der Umfrage wider. Die jüngeren Generationen lassen flexibler Arbeitszeitgestaltung, gutem Betriebsklima und Vereinbarkeit von Familie und Beruf die größte Bedeutung zukommen. Sie wollen sich am Arbeitsplatz wohlfühlen. Auch der Faktor Arbeitsplatzsicherheit stellt für sie ein wichtiges Merkmal dar. Dies könnte auf das Beamtenverhältnis zurückzuführen sein, indem sich die Zielgruppe befindet. Andererseits wird in der Literatur ebenfalls beschrieben, dass die Generationen Y und Z trotz ihrer Sprunghaftigkeit nach einem sicheren Arbeitsplatz suchen. Auch die Theorie, die jüngeren Generationen würden wenig Wert auf Statussymbole legen, wird von den Umfrageergebnissen untermauert. Hier stellen Statussymbole die geringste Anforderung dar, welche sie an einen Arbeitgeber haben. Weiterhin stimmen die Faktoren „Aufstiegsmöglichkeiten“ und „Weiterbildungsmöglichkeiten“ mit den Aussagen aus der Literatur überein. Die Studierenden bewerten diese Kriterien als „sehr wichtig“. Ein Grund hierfür kann im Werdegang der Zielgruppe liegen: Ein Studium bereitet

Nachwuchskräfte darauf vor, in höheren Positionen der Unternehmenshierarchie zu arbeiten. Daher ist es naheliegend, dass Absolventen nach erfolgreichem Abschluss höhere Positionen anstreben. Im Gegensatz zu diesen beiden Kriterien erscheint die Bewertung des Merkmals „herausfordernde Tätigkeit“ ungewöhnlich. Letzteres schneidet mit einer Bewertung von 2,9 in der Kategorie „eher wichtig“ um knapp einen Punkt schlechter ab als die anderen beiden Merkmale. Dies führt zu der Annahme, jüngeren Generationen fordern zwar berufliche Perspektiven, die tatsächliche Tätigkeit sollte jedoch keine zu großen Herausforderungen darstellen.

Unterschiede zur Literatur stellt die Suche nach einer Sinnstiftenden Tätigkeit dar. Während Theorien zu den Generationen Y und Z besagen, ihre größte Anforderung an einen Arbeitgeber seien die Sinnhaftigkeit, bewerten die Teilnehmenden aus der Umfrage dieses Merkmal nicht als wichtigstes Kriterium. Zwar wird die sinnstiftende Tätigkeit als „eher wichtig“ bewertet, platziert sich jedoch im Vergleich zu den anderen Merkmalen in der unteren Hälfte. Dieses Ergebnis könnte auf die Zielgruppe der Umfrage zurückzuführen sein. Die Studierenden des Studienganges Rentenversicherung werden dazu ausgebildet, im gehobenen Dienst der DRV BW zu arbeiten. Zwar erfüllt die DRV in ihrer Aufgabe als Sozialversicherungsträger eine sinnstiftende Tätigkeit, jedoch kann eine Bürotätigkeit von den Studierenden im Vergleich zu Tätigkeiten wie bspw. im sozialen Bereich als nicht sinnstiftend bewertet werden. Es könnte daher an der Zielgruppe der Umfrage liegen, dass diesem Kriterium keine so hohe Gewichtung zuteilwird wie in der Literatur beschrieben.

In Bezug auf die Führungskraft und das Feedback stellt sich heraus, dass diese Merkmale nicht in den obersten Rängen vertreten sind. Trotzdem bewerten die Teilnehmenden der Umfrage diese Kriterien im mittleren Bereich zwischen „eher wichtig“ und „sehr wichtig“. Führungskräfte und Feedbackgespräche stellen somit, wie auch in der Literatur beschrieben, ein wichtiges Kriterium für die Generationen Y und Z dar. Jährliche Feedbackgespräche reichen demnach nicht aus. Führungskräfte sollen im ständigen Kontakt mit

ihren Mitarbeitenden stehen und ihnen regelmäßige Rückmeldungen zu ihrer Arbeit geben.

Die Generationen Y und Z setzen eine leistungsorientierte Bezahlung voraus. Zwar platziert sich dieses Merkmal hinter den weichen Faktoren, liegt in der Bewertung dennoch zwischen „eher wichtig“ und „sehr wichtig“. Eine faire Bezahlung hat somit eine hohe Bedeutung für die Studierenden. Die Frage, ob eine lebenslange Bindung an einen einzigen Arbeitgeber vorstellbar ist, wird von 19 % der Teilnehmenden verneint. Ein Fünftel der Befragten Studierenden rechnet demnach fest mit mindestens einem Arbeitgeberwechsel in deren Berufsleben. Arbeitgeber können somit selbst bei Erfüllung sämtlicher Arbeitgebermerkmale eine gewisse Fluktuation von Mitarbeitenden nicht verhindern.

Abschließend kann festgestellt werden, dass die Generationen Y und Z auf nahezu alle Arbeitgebermerkmale hohen Wert legen. Bei den Umfrageergebnissen schneiden die meisten Kriterien mit einer Bewertung zwischen „eher wichtig“ und „wichtig“ ab. Lediglich vier Merkmale befinden sich im Bereich zwischen „trifft eher nicht zu“ und „trifft eher zu“.

4.2 Erfüllung der Anforderungen bei der DRV BW

Um die jüngeren Generationen langfristig an sich zu binden, muss die DRV BW auf deren Erwartungen und Anforderungen eingehen. Fraglich ist dabei, bei welchen Merkmalen ein konkretes Verbesserungspotential für die DRV BW besteht und welche Kriterien bereits erfüllt werden. Um diesen Soll-Ist-Zustand zu verdeutlichen, werden die einzelnen Arbeitgebermerkmale anhand eines Netzdiagramms dargestellt. Als IST-Zustand dienen hierbei die wichtigsten Arbeitgebermerkmale der Generationen Y und Z. Den Soll-Zustand stellen die Einschätzungen der Teilnehmenden zu den Merkmalen bei der DRV BW dar. Je weiter die Erwartungen und die Erfüllung auseinander liegen, desto höher die Abweichung. Es besteht Verbesserungspotential, wenn der Wert der Erwartungen über dem Wert der

Erfüllung liegt. Im umgekehrten Fall übertrifft die DRV BW bereits die Anforderungen der Studierenden.

Für die Erstellung des Diagramms werden die jeweiligen Durchschnittswerte der Merkmale aus der Umfrage berechnet und zugrunde gelegt. Die gelbe Kurve veranschaulicht die Anforderungen und Erwartungen der Studierenden. Je weiter sich die gelbe Kurve vom in der Mitte liegenden Nullpunkt der Darstellung innerhalb eines definierten Kriteriums entfernt, desto mehr Bedeutung lassen die Studierenden dem jeweiligen Merkmal zukommen. Die blaue Kurve verdeutlicht die Einschätzung der Studierenden, inwiefern die Merkmale bei der DRV BW erfüllt werden. Je weiter sich die blaue Kurve vom in der Mitte liegenden Nullpunkt der Darstellung innerhalb eines definierten Kriteriums entfernt, desto stärker wird das jeweilige Kriterium bei der DRV BW bereits erfüllt.

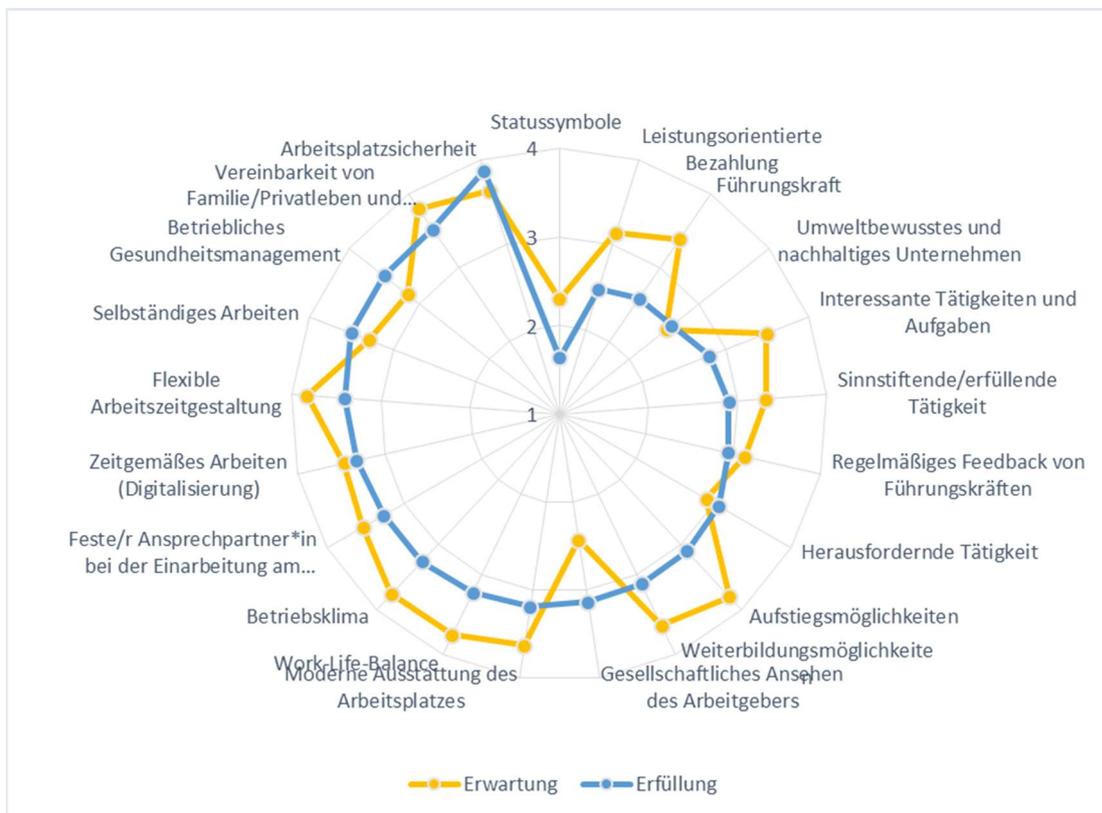


Abbildung 6: Gegenüberstellung der Anforderungen und Erfüllungen¹⁹²

¹⁹² Eigene Darstellung basierend auf der Auswertung der Umfrageergebnisse (siehe Anlage 13).

4.2.1 Stärken der DRV BW

Als Stärken der DRV BW können die Arbeitgebermerkmale gezählt werden, bei denen die DRV die Erwartungen der Studierenden übertrifft. Dazu gehören die Merkmale „umweltbewusstes und nachhaltiges Unternehmen“, „herausfordernde Tätigkeit“, „gesellschaftliches Ansehen des Arbeitgebers“, „selbständiges Arbeiten“, „betriebliches Gesundheitsmanagement“ und „Arbeitsplatzsicherheit“. Kriterien, bei denen die Erwartung und Erfüllung nahe beieinander liegen, können ebenfalls als Stärken der DRV BW betrachtet werden. Dies umfasst die Merkmale „regelmäßiges Feedback“, „feste/r Ansprechpartner*in bei der Einarbeitung am Arbeitsplatz“, „zeitgemäßes Arbeiten“ und „Vereinbarkeit von Familie und Beruf“.

Die DRV BW positioniert sich als familien- und kinderfreundlicher Arbeitgeber, indem sie flexible Arbeitszeiten, verschiedene Teilzeitmodelle, Eltern-Kind-Büros und gute Wiedereinstiegsprogramme nach familienbedingten Auszeiten anbietet. Hierfür erhielt sie zuletzt im Dezember 2021 das Zertifikat „audit berufundfamilie“ der berufundfamilie Service GmbH als familienbewusster Arbeitgeber.¹⁹³ Weiterhin förderte die DRV BW in den letzten Jahren die digitale Sachbearbeitung. Im Zuge dieser wird die papierlose Aktenbearbeitung eingeführt. Versicherte haben die Möglichkeit, elektronische Anträge anstelle eines Papierantrages einzureichen. Daher wird das Arbeitgebermerkmal „zeitgemäßes Arbeiten“ und „umweltbewusstes und nachhaltiges Unternehmen“ von den Teilnehmenden als erfüllt angesehen.

Positiv hervorzuheben sind die Merkmale des selbständigen Arbeitens und der herausfordernden Tätigkeit. Bei beiden Kriterien übertrifft die DRV BW die Anforderungen der Teilnehmenden. Die herausfordernde Tätigkeit sowie das autonome Arbeiten lassen sich auf die Komplexität der Arbeitsinhalte zurückführen. Während des Studiums werden die Nachwuchskräfte für den gehobenen Dienst ausgebildet und können nach ihrem beruflichen Einstieg zügig (Führungs-)Verantwortung übernehmen. Eine weitere Stärke

¹⁹³ Vgl. Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, 2022.

der DRV BW stellt das betriebliche Gesundheitsmanagement dar. Neben zahlreichen Gesundheitsförderungsmaßnahmen wie Sportkursen, einem ergonomisch eingerichteten Arbeitsplatz, der Vermittlung von Entspannungstechniken und einer psychosozialen Betreuung werden zusätzlich aufgrund des pandemiebedingten Homeoffice verschiedene Bewegungs- und Entspannungsübungen mit Videoanleitung bereitgestellt.

Auch das für die Teilnehmenden wichtige Anforderungsmerkmal der Arbeitsplatzsicherheit wird von der DRV BW übertroffen. Der öffentliche Dienst kann mit einer hohen Arbeitsplatzsicherheit punkten. Verstärkt wird dies durch die Beamtenlaufbahn, in der sich die Befragten während des Studiums befinden. Zwar kann von einer Unkündbarkeit erst nach einer Verbeamtung auf Lebenszeit gesprochen werden, jedoch verfolgt der öffentliche Dienst auch bei Beamten auf Widerruf, Beamten auf Probe und Angestellten das Interesse, die Mitarbeitenden bei Umstrukturierungen zu versetzen, anstatt zu kündigen.

Die Studierenden lassen dem Merkmal „gesellschaftliches Ansehen des Arbeitgebers“ eine deutlich höhere Wertung beim Erfüllungsgrad der DRV zukommen als bei den Anforderungen, welche sie an dieses Merkmal stellen. Dieser Unterschied kann damit begründet werden, dass die Studierenden dem gesellschaftlichen Ansehen eines Unternehmens keine große Rolle beimessen. Wichtiger ist, ihre Ansprüche und Bedürfnisse durch den Arbeitgeber erfüllt zu sehen.

Zuletzt sind noch die Merkmale „regelmäßiges Feedback“ und „feste/r Ansprechpartner*in bei der Einarbeitung am Arbeitsplatz“ als Stärken der DRV BW hervorzuheben. Während der Praxisphase im dritten und vierten Semester werden die Studierenden auf den Berufsalltag bei der DRV vorbereitet. Dabei werden diese Kriterien berücksichtigt und von den Auszubildenden und Ansprechpartner*innen umgesetzt. Dies sollte auch nach Abschluss des Studiums beibehalten werden.

4.2.2 Schwächen der DRV BW

Als Schwächen der DRV gelten Arbeitgebermerkmale, deren Anforderungen aus Sicht der Teilnehmenden nicht erfüllt werden. Um sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren, besteht bei diesen Faktoren ein Verbesserungspotential für die DRV BW.

Zum einen kann anhand des Netzdiagramms erkannt werden, dass die Anforderungen der Studierenden mit der Erfüllung bei der DRV im Hinblick auf die leistungsorientierte Bezahlung weit auseinander gehen. Anmerkungen der Befragten aus dem freien Textfeld 5.1 des Fragebogens wie „Wenn die Deutsche Rentenversicherung nicht zukünftig die Möglichkeit bietet, leistungsorientiert und konkurrenzfähig zu bezahlen, wird sich an der Mitarbeiterbindung nie etwas ändern, egal wie gut sie in anderen Gebieten aufgestellt ist“ und „Man könnte Prämien in Erwägung ziehen, die die Mitarbeiter durch Leistung erreichen können“, untermauern die Einschätzung der Studierenden. Dieses Ergebnis könnte von der Eingruppierung der einzelnen Stellen innerhalb der DRV kommen. Mit Inkrafttreten des Stellenplanes 2019 können Stellen in den Eingangssämtern des gehobenen Dienstes von der Besoldungsgruppe A9 auf A9/A10 gebündelt werden. Ausgelernte Verwaltungsinspektorinnen und Verwaltungsinspektoren müssen sich seither nicht mehr auf Stellen in A10 bewerben, sondern werden nach erforderlicher Kenntniserlangung automatisch in der Besoldungsstelle A10 eingruppiert. Die nächsthöheren Teamleiter*innen-Stellen sind in der Besoldungsgruppe A11 eingestuft. Die Teilnehmenden könnten der Ansicht sein, die Besoldungsstufe A11 sei nicht leistungsorientiert, da die damit verbundenen Anforderungen und Verantwortung einer solchen Stelle vergleichsweise sehr hoch sind. Versuche seitens der DRV BW, eine Höhergruppierung dieser Stellen in A12 durchzusetzen, bleiben bislang erfolglos.

Ähnlich verhält es sich mit den Aufstiegs- und Weiterbindungsmöglichkeiten. Grundsätzlich gilt für Beamten gem. § 14 Landesbeamtengesetz das Laufbahnprinzip. Dieses ist in den mittleren, gehobenen und höheren Dienst aufgeteilt. Der gehobene Dienst umfasst die Statusämter A9 bis A13, die

mit dem Abschluss des Studiums an der HVF Ludwigsburg erreicht werden können. Um von dem gehobenen in den höheren Dienst aufzusteigen, benötigt es entweder einen abgeschlossenen Masterstudiengang oder einen Aufstiegslehrgang an der Führungsakademie Baden-Württemberg. Problematisch kann jedoch der geringe Personalbedarf im höheren Dienst betrachtet werden.

Obwohl die Studierenden mit dem Feedback von Führungskräften zufrieden sind, trifft dies nicht auf die Führungskräfte im Allgemeinen zu. Gründe hierfür können eine mangelnde Wertschätzung der Arbeit, fehlendes Interesse an den Mitarbeitenden oder mangelnde Förderung der Fähigkeiten der Mitarbeitenden sein.

Eine weitere Schwäche der DRV BW besteht aus Sicht der Befragten in den Aufgabenbereichen: Sowohl beim Faktor der sinnstiftenden Tätigkeit als auch beim Faktor der interessanten Tätigkeit bestehen Abweichungen zwischen den Anforderungen und der Erfüllung bei der DRV BW. Dies kann durch das Unwissen über die Relevanz der Tätigkeit der DRV BW begründet werden. Die jüngeren Generationen können Bürotätigkeiten nicht direkt mit sinnstiftenden Tätigkeiten verbinden, da man dabei, im Vergleich zu bspw. Pflegekräftetätigkeiten, den betroffenen Personen nicht unmittelbar hilft.

Ferner können trotz Gleitzeitarbeit die hohen Anforderungen der Faktoren „Work-Life-Balance“ und „flexible Arbeitszeitgestaltung“ von der DRV BW nicht auf demselben Niveau erfüllt werden, wie durch die Studierenden gefordert. Aufgrund der Kernarbeitszeiten zur Gewährleistung der telefonischen Erreichbarkeit sind Spontanität und Flexibilität der Mitarbeiter eingeschränkt. Festgelegte Dienstpläne bestimmter Abteilungen, wie z.B. des Beratungsbereichs der DRV BW, erschweren diesen Zustand.

Das Merkmal „Betriebsklima“ deutet auf ein weiteres Verbesserungspotential der DRV BW hin. Zwar obliegt die Stimmung einer Abteilung oder eines Referats primär den einzelnen Mitarbeitenden, jedoch können Führungskräfte gezielt auf Konfliktsituationen reagieren und diesen in gewissem

Maße entgegenwirken. Ebenso liegen die Anforderungen und Einschätzungen der Studierenden bei dem Merkmal „Statussymbole“ auseinander. Dies stellt jedoch keine Schwäche der DRV BW dar, da die Generationen Y und Z diesem Merkmal ohnehin keine hohe Bedeutung zukommen lassen.

5 Handlungsempfehlung – Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung

Nachdem die Stärken und Schwächen der DRV BW aus Sicht der Studierenden analysiert sind, können nun konkrete Handlungsmaßnahmen ausgesprochen werden. Durch diese Maßnahmen können Anreize für die Generationen Y und Z zur Förderung der Mitarbeiterbindung gesetzt werden.

Zum einen sollte sich die DRV BW mit der leistungsorientierten Bezahlung der Beamten beschäftigen. Nicht nur die freie Wirtschaft positioniert sich durch ein hohes Arbeitnehmerentgelt attraktiv auf dem Arbeitsmarkt und kann damit zur Abwanderung junger Mitarbeitenden führen: Auch andere Dienstherren und Behörden schreiben aufgrund des sich zuspitzenden Fachkräftemangels höhergruppierte Stellen aus, bei denen die Anforderungen auf eine Stelle in der Besoldungsgruppe A11 teilweise unterhalb derer der DRV BW liegen. Die DRV BW sollte sich weiterhin unnachgiebig dafür einsetzen, die Höhergruppierung der Teamleiterstellen von A11 in A12 durchzusetzen. Die Wichtigkeit dieses Faktors wird durch die Tatsache verstärkt, dass eine leistungsorientierte Bonuszahlung von Beamten aufgrund des § 5 der Leistungsprämien- und -zulagenverordnung eingeschränkt ist. Die Verordnung regelt, dass höchstens 15 % aller Beamtinnen und Beamten eines Dienstherrn Leistungsprämien gewährt werden dürfen. Damit lässt sich eine möglicherweise weit verbreitete Unzufriedenheit über die Besoldung auf Seite der Beamtinnen und Beamten nicht weitläufig durch Bonuszahlungen ausgleichen.

Ferner bedarf es an besseren Aufstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, um die jüngeren Generationen an sich zu binden. Zum einen sollte sich die DRV BW bei den gesetzgebenden Organen verstärkt um Möglichkeiten bemühen, die oben beschriebenen starren Laufbahnmodelle durch flexiblere Varianten zu ersetzen. Dabei kann sich das Land Baden-Württemberg am Bundesland Bayern orientieren. Diese ersetzen die Laufbahngruppen durch Leistungslaufbahnen, welche bessere Beförderungsmöglichkeiten

bieten.¹⁹⁴ Zum anderen kann die DRV BW die Karrierewege für Mitarbeitende der DRV BW freihalten. Angesichts des ohnehin geringen Personalbedarfs im höheren Dienst der DRV BW sollten entsprechende Stellen nicht durch externes Personal besetzt werden. Stattdessen können Absolventen eines Masterstudiums oder des entsprechenden Aufstiegslehrganges bei Stellenbesetzungen im höheren Dienst bevorzugt werden.

Um bei den jungen Mitarbeitenden das Gefühl hervorzurufen, einer sinnstiftenden Tätigkeit nachzugehen, kann die Relevanz der Tätigkeit bei der DRV BW beispielsweise durch wiederkehrende Intranet-Veröffentlichungen aufgezeigt werden. Zudem sollten Führungskräfte regelmäßige Feedbackgespräche mit ihren Mitarbeitenden führen und ihnen dabei die Relevanz, Dankbarkeit und Wertschätzung gegenüber ihren Mitarbeitenden aussprechen. Führungskräfte sollten zudem ihre Vereinbarungen mit den Mitarbeitenden einhalten, deren Fähigkeiten gezielt fördern, Interesse zeigen, die Teilnahme an Fortbildungen anbieten und ihnen Aufstiegsmöglichkeiten aufzeigen.

Um die emotionale Bindungsebene bei den Mitarbeitenden zu fördern, sollten die individuellen emotionalen Bedürfnisse der Beschäftigten ergründet und erfüllt werden. Hierfür können Führungskräfte mit ihren Arbeitnehmenden gemeinsame Werte und Ziele erarbeiten und regelmäßig besprechen. Anschließend sollten die Aufgaben nach den individuellen Wertevorstellungen und Zielen an die Mitarbeitenden verteilt werden.

Weiterhin sollten Fach- und Führungskräfte regelmäßig weiterbildenden spezifischen Schulungen und Seminaren teilnehmen. Einerseits dienen diese der Festigung sowie Erweiterung des Fachwissens und können andererseits soziale Kompetenzen wie die Teamfähigkeit und den Umgang mit Konfliktsituationen im Arbeitsumfeld stärken.

Um das Betriebsklima zu verbessern, kann die DRV BW regelmäßige, anonyme Mitarbeiterbefragungen durchführen. Hierdurch können die

¹⁹⁴ Vgl. Gourmelon, 2012, S. 35 f.

Geschäftsführenden und Führungskräfte ein ehrliches Feedback erhalten und auf die Wünsche und Ziele der Mitarbeitenden eingehen. Außerdem können einzelne Arbeitsgruppen interne Teambuildingmaßnahmen wie Teamausflüge, Grillfeste, die Teilnahme an Veranstaltungen oder Weihnachtsfeste durchführen. Die DRV BW sollte die Motivation der Mitarbeitenden an der Teilnahme solcher Maßnahmen fördern. Dies kann dadurch gelingen, indem jede Arbeitsgruppe ein- bis zweimal jährlich die Arbeitszeit für einen Nachmittag gutgeschrieben bekommt, an dem diese Teambuildingmaßnahme stattfindet. Hierbei sollten jedoch lediglich diejenigen Mitarbeitenden freigestellt werden, welche auch tatsächlich an der Veranstaltung teilnehmen.

Einen möglichen Ansatz, um die Tätigkeit interessanter zu gestalten, bietet die Gamification. Hierbei werden Aufgaben spielerisch dargestellt. Dies könnte durch betriebsinterne Ranglisten oder Preise implementiert werden. Die DRV BW kann diesen Ansatz beispielsweise zur jährlichen Zielerreichung der einzelnen Arbeitsteams innerhalb einer Abteilung umsetzen. Am Monats- oder Jahresende können Abteilungsleiter für verschiedene Kategorien, bspw. für die höchste Anzahl an bearbeiteten Fällen pro Mitarbeiter oder die schönste Büroeinrichtung, Preise wie Gutscheine für Team-Ausflüge oder Pokale übergeben.

Zuletzt kann die DRV BW durch die Gewährung von Heimarbeit Anreize zur Mitarbeiterbindung setzen. Die ab dem 01.04.2022 geltende Dienstvereinbarung zum Homeoffice regelt die Voraussetzungen, unter denen Mitarbeitende die Möglichkeit der Telearbeit nutzen können. Mitarbeitende können aus familiären Gründen wie Kindererziehung bis zu vier Tage in der Woche von Zuhause aus arbeiten. Mitarbeitende ohne familiäre oder andere Gründe dürfen bei bis zu 50 % ihrer Arbeitszeit Homeoffice nutzen. An mindestens einem Tag pro Woche müssen Mitarbeitende vor Ort in der jeweiligen Dienststelle arbeiten. Um den jüngeren Generationen eine größere Flexibilität einzuräumen, sollten auch Mitarbeitende ohne spezielle Gründe bis zu vier Tage pro Woche Homeoffice in Anspruch nehmen dürfen. Wie oft die Mitarbeitenden in der Woche die Möglichkeit des Homeoffice nutzen,

sollten sie selbst bestimmen können. In der Umsetzung bietet es sich an, feste Regelungen zu setzen, an welchen Arbeitstagen die Mitarbeitenden in die Dienststelle kommen. Mitarbeitende, die gar nicht oder nur ein- bis zwei Tage pro Woche ins Homeoffice möchten, können mit einem Laptop ausgestattet werden. Mitarbeitende, die mindestens dreimal in der Woche die Möglichkeit des Homeoffice nutzen wollen, sollten wiederum mit einem vollständigen Heimarbeitsplatz ausgestattet werden.

Ist es einem Arbeitgeber trotz Erfüllung sämtlicher Anforderungen der Mitarbeitenden nicht gelungen, die emotionale Bindungsebene hervorzurufen, kann einer gewissen Fluktuationsrate nicht entgegengewirkt werden. Gründe hierfür stellt häufig das Bedürfnis dar, den eigenen Horizont zu erweitern und verschiedene Erfahrungen sammeln zu wollen. Die DRV BW stellt bereits Quereinsteigende ein, um den zusätzlichen Arbeitsaufwand zu bewältigen, welchen die Einführung des Grundrentenzuschlages verursacht hat. An dieser Vorgehensweise sollte auch in Zukunft festgehalten werden. Für schnell anzulernende Tätigkeiten im mittleren Dienst der Sachbearbeitung kann externes Personal eingestellt und eingearbeitet werden. Anschließend kann das eigene Personal durch Fort- und Weiterbildungen so gefördert werden, dass auch die Aufgaben des gehobenen Dienstes übernommen werden können. Dem vorhandenen Personal können hierdurch einerseits Karrierewege eröffnet werden, andererseits müssten nicht nur die ehemaligen Studierenden der DRV BW den Personalbedarf des gehobenen Dienstes abdecken. Die DRV BW sollte weiterhin Quereinsteigende anwerben und einstellen. Dies könnte in Zukunft auch dadurch umgesetzt werden, indem Quereinsteigenden durch geschulte Fachkräfte der DRV BW in einer Grundlagenschulung notwendige Kernkompetenzen der Sachbearbeitung vermittelt werden, bevor sie in den jeweiligen Fachabteilungen eingesetzt werden.

6 Fazit

In den Ausführungen dieser Arbeit wird die Relevanz der Mitarbeiterbindung von den Generationen Y und Z in Zeiten des demografischen Wandels und des daraus resultierenden Fachkräftemangels reflektiert.

Die Generation der Baby Boomer scheidet allmählich aus dem Erwerbsleben aus und die geburtenschwächeren Jahrgänge der Generationen Y und Z treten in den Arbeitsmarkt ein. Selbst eine hohe Zuwanderungsrate kann den Verlust von Fachkräften nicht kompensieren. Dies stellt die DRV BW vor die Herausforderung, das durch die zunehmende Anzahl von Rentenanträgen der Baby Boomer steigende Arbeitspensum bei gleichzeitig abnehmender Anzahl der Mitarbeitenden zu stemmen, während zugleich die Anzahl der Mitarbeitenden abnimmt. Dieser Umstand erfordert eine intensive Auseinandersetzung der DRV BW mit der Thematik der Mitarbeiterbindung, um die ungewollte Fluktuation von weiterem Personal zu vermeiden. Aufgrund des Fachkräftemangels und der daraus resultierenden zahlreichen Job-Alternativen auf dem Arbeitsmarkt werden den Generationen Y und Z Illoyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber nachgesagt. Es scheint daher umso wichtiger, für diese jüngeren Generationen genügend Anreize zur Förderung der Mitarbeiterbindung zu schaffen. Die empirische Untersuchung ergibt, dass die Generationen Y und Z besonders den weichen Faktoren eine große Bedeutung zukommen lassen. In einer Vielzahl dieser weichen Faktoren ist die DRV BW bereits heute gut aufgestellt und erfüllt viele Kriterien, welche Anhänger der Generationen Y und Z bei einem Arbeitgeber in den Vordergrund rücken. Hierzu zählen beispielsweise die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Arbeitsplatzsicherheit. Um gegenüber anderen Arbeitgebern konkurrenzfähig zu bleiben, sollen innerhalb der identifizierten Gebiete, in denen aus Sicht der Studierenden weiterer Handlungsbedarf besteht, gezielte Maßnahmen zur Schaffung von Bindungsanreizen ergriffen werden. Vor dem Hintergrund des akuten Fachkräftemangels erscheint es für die DRV BW erstrebenswert, diese Anreize zeitnah umzusetzen. Denn wie Eberhard Kuenheim vor geraumer Zeit bereits

betonte: „Nicht die Großen fressen die Kleinen, sondern die Schnellen überholen die Langsamen.“¹⁹⁵

Durch die hohen Ansprüche der Generationen Y und Z an einen Arbeitgeber werden ihnen Undankbarkeit und Illoyalität nachgesagt.¹⁹⁶ Doch dank ihrer hohen Ansprüche können sie die Arbeitswelt grundlegend revolutionieren und nicht nur bessere Arbeitsverhältnisse für sich, sondern ebenso für die älteren Generationen schaffen. Entgegen der Behauptung, die jüngeren Generationen seien illoyal, kann sich die Mehrheit von ihnen prinzipiell eine lebenslange Bindung bei der DRV BW vorstellen. Hierfür muss die DRV BW jedoch die Anforderungen der Generationen Y und Z erfüllen.

¹⁹⁵ Vgl. VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, 2022.

¹⁹⁶ Vgl. Bund, 2014, S. 7.

Literaturverzeichnis

Barboza, Amalia: Karl Mannheim, 2009.

Baur, Nina, Blasius, Jörg: Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung, 2. Auflage, E-Book, 2019.

Belsch, Sergej: Mitarbeiterbindung – So sichern Sie Ihre wertvollste Resource, 1. Auflage, E-Book, 2016.

Bradberry, Travis (2015): 9 Things That Make Good Employees Quit, in: LinkedIn Corporation 2022, <https://www.linkedin.com/pulse/manager-mistakes-make-good-employees-quit-dr-travis-bradberry> [09.04.2022].

Buchhorn, Eva, Werle, Klaus (2011): Generation Y - Die Gewinner des Arbeitsmarkts, in: DER SPIEGEL (online), <https://www.spiegel.de/karriere/generation-y-die-gewinner-des-arbeitsmarkts-a-766883.html> [15.02.2022].

Budras, Corinna, Obertreis, Sarah (2019): Die neue Macht der Berufseinsteiger, in: <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/fachkraeftemangel-die-neue-macht-der-berufseinsteiger-16535833.html?premium> [15.02.2022].

Bund, Kerstin: Glück schlägt Geld - Generation Y: Was wir wirklich wollen, 2014.

Damm, Martin: Mitarbeiterbindung - vom HR-Thema zur Führungsaufgabe, in: Widuckel, Werner, de Molina, Karl, Ringlstetter, Max J., Frey, Dieter (Hrsg.): Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, 2015, S. 335 – 348.

Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg (Hrsg.) (Geschäftsbericht 2020): Geschäftsbericht 2020, 2020.

Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg (Hrsg.): Flyer RT5500: Die Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg mit Zahlen und Adressen (2022), Abrufbar unter https://www.deutsche-rentenversicherung.de/SharedDocs/Downloads/DE/Traeger/BadenWuerttemberg/Flyer/RT5500_Zahlen-Daten-Fakten.html [23.02.2022].

Döring, Nicole, Bortz, Jürgen: Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften, 5. Auflage, 2016.

Eberhardt, Daniela: Generationen zusammen führen - mit Generation X, Y, Z und Babyboomern die Arbeitswelt gestalten, 3. Auflage, E-Book, 2021.

Gallup (2020): Engagement Index 2020 - Studie zum Arbeitsumfeld und Führungskultur in Zeiten der Corona-Pandemie, 2021, Abrufbar unter <https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx?thank-you-report-form=1> [13.12.2021].

Georg, Franziska: Die Generation Y und ihre Work-Life-Balance, 1. Auflage, E-Book, 2019.

Gourmelon, Andreas: Personalressourcen sichern – eine Zukunftsaufgabe für den öffentlichen Sektor, 2012.

Heike Bruch, Florian Kunze, Stephan Böhm: Generationen erfolgreich führen - Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, E-Book, 2010.

Hillebrecht, Steffen: Perspektivenorientierte Personalwirtschaft - Einführung in das Personalmanagement aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebersicht, E-Book, 2021.

Hoff, Andreas: Gestaltung betrieblicher Arbeitszeitsysteme - ein Überblick für die Praxis, 2. Auflage, E-Book, 2021.

Huf, Stefan: Personalmanagement, 2020.

Hungenberg, Harald, Wulf, Torsten: Grundlagen der Unternehmensführung, 5. Auflage, 2015.

Kappel, Jutta: Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den Einrichtungen des Katholischen Hospitalverbundes Hellweg, in: Widuckel, Werner, de Molina, Karl, Ringlstetter, Max J., Frey, Dieter (Hrsg.): Arbeitskultur 2020 - Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, 2015, S.455 – 468.

Katrin Kanzenbach: Arbeits- und Dienstrecht für das Public Management, 1. Auflage, 2021.

Kleinjohann, Michael, Reinecke, Victoria: Marketingkommunikation mit der Generation Z - Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives, E-Book, 2020.

Krause, Lea: Die Generation Y – ihre Wünsche und Erwartungen an die Arbeitswelt, 1. Auflage, 2015.

Kring, Wolfgang, Hurrelmann, Klaus: Die Generation Z erfolgreich gewinnen, führen, binden, 2019.

Loffing, Dina, Loffing, Christian: Mitarbeiterbindung ist lernbar: Praxiswissen für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen, E-Book, 2010.

Maas, Rüdiger: Generation Z für Personal- und Führungskräfte – Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie, 2019.

Mangelsdorf, Martina: 30 Minuten Generation Y, E-Book, 2014.

Meifert, Matthias T.: Mitarbeiterbindung - eine empirische Analyse betrieblicher Weiterbildner in deutschen Grossunternehmen, 1. Auflage, E-Book, 2005.

Michaelis, Carmen (2022): Hilfe, mein bester Mitarbeiter will mich verlassen, in: DER SPIEGEL (online), <https://www.spiegel.de/karriere/mein-bester-mitarbeiter-will-kuendigen-tipps-von-der-karriereberaterin-a-49f5551d-592d-4c14-a103-9c5f1c04f406> [08.04.2022].

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg (Hrsg.): Attraktive Arbeit in MINT-Berufen? Herausforderungen und Chancen im Umgang mit der jungen Generation, 2021, Abrufbar unter https://opendata.uni-halle.de/bitstream/1981185920/37037/1/Foerster%20et%20al._Attraktive%20Arbeit_2021.pdf [28.04.2021].

Parment, Anders: Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen, 2. Auflage, 2013.

Riederle, Philipp: Wer wir sind und was wir wollen – Ein Digital Native erklärt seine Generation, 2013.

Rump, Jutta, Eilers, Silke: Führung für die Zukunft – neue Arbeitskultur und soziale Beziehungen, in: Widuckel, Werner, de Molina, Karl, Ringlstätter, Max J., Frey, Dieter (Hrsg.): Arbeitskultur 2020 - Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft, 2015, S. 291 – 306.

Ruthus, Julia: Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y - Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management, E-Book, 2014.

Ruthus, Julia: Employer of Choice der Generation Y - Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, E-Book, 2013.

Sass, Enrico: Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindung - was erwarten Arbeitnehmer?, E-Book, 2019.

Schlotter, Lorenz, Hubert, Philipp: Generation Z - Personalmanagement und Führung - 21 Tools für Entscheider, E-Book, 2020.

Schnell, Rainer, Hill, Paul B., Esser, Elke: Methoden der empirischen Sozialforschung, 11. Auflage, 2018.

Schulenburg, Nils: Führung einer neuen Generation - wie die Generation Y führen und geführt werden sollte, E-Book, 2016.

Schulte, Susanne, Pinger, Gina: Mitarbeiterbindung im öffentlichen Dienst, 2020.

Schulz, Adrian (2017): Generation D wie Durchfall, in: Die Zeit, https://www.zeit.de/campus/2017-04/soziologie-generation-z-auszeichnung-kategorien?utm_referrer=https%3A%2F%2Fderef-web.de%2F [15.02.2022].

Statistisches Bundesamt (2019): Bevölkerung Deutschlands bis 2060, Ergebnisse der 14. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (27.06.2019), Abrufbar unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/Bevoelkerungsvorausberechnung/Publikationen/Downloads-Vorausberechnung/bevoelkerung-deutschland-2060-5124202199014.pdf?__blob=publicationFile [19.02.2022].

Tavolato, Peter: Aktives Generationen-Management - Ressourcen nutzen – Mitarbeiter führen – Teams entwickeln, 2016.

Thorborg, Heiner (2021): Generation der Schneeflöckchen taugt kaum zum Chef, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, <https://www.faz.net/aktuell/karriere-hochschule/hoersaal/manager-der-zukunft-fuehrungspersonal-aus-osteuropa-und-asien-17476073.html> [15.02.2022].

Von Wissmann, Isabella, Clasen, Julia, Krüger, Annika: Future Leadership - Generation Y motivieren und führen, E-Book, 2021.

Weber, Christoph: Grundlagen des Arbeitsrechts im öffentlichen Dienst, in: v. Groeger, Axel (Hrsg.): Arbeitsrecht im öffentlichen Dienst, 2. Auflage, 2014.

Nink, Marco: Engagemet Index – Die neuesten Daten und Ergebnisse der Gallup-Studie, 1. Auflage, 2018.

Wever, Ulrich A.: Die Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapital, in: Congena NA (Hrsg.): Bank-Entwicklung, 1986, S. 237-248.

Wolf, Gunther: Mitarbeiterbindung - Strategie und Umsetzung im Unternehmen, 4. Auflage, E-Book, 2020.

Internetquellen

Bibliographisches Institut GmbH (Hrsg.) (2022): Bindung, URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Bindung> [21.02.2022].

Bibliographisches Institut GmbH (Hrsg.) (2022): Empirie, URL: <https://www.duden.de/suchen/dudenonline/empirie> [02.03.2022].

Bibliographisches Institut GmbH (Hrsg.) (2022): Generation, URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Generation> [25.02.2022].

Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.) (2020): Organisation und Selbstverwaltung, URL: <https://www.bpb.de/themen/soziale-lage/rentenpolitik/289602/organisation-und-selbstverwaltung/> [23.02.2022].

Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg (2022): Kluge Köpfe für die Rente, URL: <https://kluge-koepfe-fuer-die-rente.de/> [23.02.2022].

Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg (2022): Vereinbarkeit von Beruf und Familie, URL: https://www.deutsche-rentenversicherung.de/BadenWuerttemberg/DE/Karriere/Chancengleichheit/Beruf-und-Familie/beruf-und-familie_node.html [25.03.2022].

Deutsche Rentenversicherung Bund (Hrsg.) (2015): Zehn Jahre Organisationsreform in der gesetzlichen Rentenversicherung, URL: https://www.deutsche-rentenversicherung.de/DRV/DE/Ueber-uns-und-Presse/Presse/Pressemitteilungen/Pressemitteilungen-archiv/2015/2015_10_01_zehn_jahre_orgreform.html [23.02.2022].

Haufe-Lexware GmbH & Co. KG (Hrsg.) (2021): Jobsharing: Wie funktioniert der Trend zum Teilen?, URL: https://www.haufe.de/personal/hr-management/welche-jobsharing-modelle-es-gibt_80_445460.html [07.04.2022].

Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg (2020): Studiengang Rentenversicherung, URL: <https://www.hs-ludwigsburg.de/studium/rentenversicherung-llb.html> [13.03.2022].

Hüsli, Jean-Paul (2015): Mitarbeiter, URL: <http://www.wirtschaftslexikon.co/d/mitarbeiter/mitarbeiter.htm> [21.02.2022].

Statistisches Bundesamt (2022): Zusammengefasste Geburtenziffer, URL: https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bevoelkerung/_Grafik/_Interaktiv/geburten-zusammengefasste-geburtenziffer.html [19.02.2022].

VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG (2022): Kuenheim, Eberhard von, URL: <https://www.zitate.de/autor/Kuenheim%2C+Eberhard+von> [29.04.2022].

Eigenständigkeitserklärung

Ich versichere, dass ich diese Bachelorarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe.

Die aus anderen Quellen direkt oder indirekt übernommenen Daten und Konzepte sind unter Angabe der Quelle gekennzeichnet.

Mir ist bekannt, dass meine Abschlussarbeit von Seiten der Hochschule mit einer Plagiatssoftware überprüft werden kann.

Stuttgart, im April 2022

Lisa Lochscheider