

**Hochschule für öffentliche  
Verwaltung und Finanzen  
Ludwigsburg**

University of Applied Sciences

Die Anforderungen der Generation Y an das Land  
Baden-Württemberg als Arbeitgeber

**BACHELORARBEIT**

zur Erlangung des Grades einer  
Bachelor of Arts (B.A.)  
im Studiengang gehobener Verwaltungsdienst –  
Allgemeine Finanzverwaltung

vorgelegt von

Natalie Menner

Studienjahr 2014/2015

Erstgutachterin: Frau Prof. Claudia Schneider

Zweitgutachter: Herr Prof. Günter Pfeifer

## **Danksagung**

An dieser Stelle ist es mir ein Anliegen meinen tiefsten Dank an die folgenden Personen zu richten, die mich bei der Erstellung dieser Arbeit unterstützt haben. Hierzu gehören:

- Meine Betreuerin Frau Prof. Claudia Schneider, für ihre Unterstützung im Rahmen der Bachelorarbeit.
- Meine Familie, die immer für mich da war und mich während des gesamten Prozesses unterstützt und gefördert hat.
- Allen Teilnehmern der Online-Befragung, die sich die Zeit genommen und somit einen Beitrag zu dieser Arbeit geleistet haben.
- Mein Freund Fabian für seine tatkräftige Unterstützung.

## **Inhaltsverzeichnis**

Danksagung .....	II
Abkürzungsverzeichnis .....	V
Abbildungsverzeichnis.....	VI
Anlagenverzeichnis .....	VII
1. Einführung.....	1
1.1 Problemstellung und Zielsetzung .....	1
1.2 Aufbau der Arbeit .....	2
2. Theoretische Grundlagen.....	5
2.1 Arbeitgebermerkmale .....	5
2.2 Die Generation Y.....	6
2.2.1 Wer ist die Generation Y? .....	6
2.2.2 Was hat die Generation Y geprägt? .....	8
2.2.3 Typische Eigenschaften der Generation Y .....	11
2.2.4 Die Anforderungen der Generation Y an die Arbeitswelt ...	12
2.3 Die Landesverwaltung Baden-Württemberg.....	16
2.3.1 Struktur der Landesverwaltung BW .....	16
2.3.2 Das Land Baden-Württemberg als Arbeitgeber .....	18
2.4 Kapitelzusammenfassung .....	19
3. Forschungsfrage .....	20
4. Empirische Untersuchung .....	21
4.1 Methodik.....	21
4.1.1 Das Befragungsinstrument.....	21
4.1.2 Stichprobe .....	22
4.1.3 Aufbau des Fragebogens .....	23
4.1.4 Durchführung der Umfrage.....	25
4.1.5 Auswertung der Fragebögen .....	26
4.2 Darstellung der Umfrageergebnisse.....	26
4.2.1 Auswertung der Angaben zur Person.....	27
4.2.2 Auswertung der Anforderungen.....	28
4.2.3 Auswertung der „erfüllten Anforderungen“ .....	31

## Inhaltsverzeichnis

4.2.4	Auswertung der sonstige Fragen.....	32
4.3	Kapitelzusammenfassung .....	34
5.	Analyse der Ergebnisse .....	35
5.1	Anforderungen der Studenten - Theorie der Generation Y.....	35
5.2	Anforderungen der Studenten -Einschätzungen, inwiefern die Merkmale beim Land BW erfüllt sind .....	38
5.2.1	Stärken des Landes BW als Arbeitgeber.....	39
5.2.2	Schwächen des Landes BW als Arbeitgeber.....	42
6.	Handlungsempfehlungen .....	46
7.	Fazit .....	49
	Anlagen .....	51
	Quellenverzeichnis .....	65
	Ehrenerklärung.....	70

## **Abkürzungsverzeichnis**

Abs.	Absatz
bpb	Bundeszentrale für politische Bildung
BW	Baden-Württemberg
bzw.	beziehungsweise
DEBA	Deutsche Employer Branding Akademie
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
e.V.	eingetragener Verein
ff.	fortfolgend
Gen Y	Generation Y
GG	Grundgesetz
Hrsg.	Herausgeber
HVF	Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen
MFW	Ministerium für Finanzen und Wirtschaft
N	Grundgesamtheit
n	Stichprobenumfang
S.	Seite
TV-L	Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst der Länder
TVÖD	Tarifvertrag für den öffentlicher Dienst
u.a.	und andere
Vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

## **Abbildungsverzeichnis**

Abb. 1: Einordnung der Arbeitgebermerkmale .....	5
Abb. 2: Verteilung nach dem Geschlecht / der Studienphase .....	27
Abb. 3: Spannweite der Jahrgänge .....	28
Abb. 4: Anforderungen der Studierenden an einen Arbeitgeber.....	29
Abb. 5: Wichtigstes Merkmal für die Studenten an einen Arbeitgeber.....	30
Abb. 6: Einschätzung der erfüllten Arbeitgebermerkmale beim Land BW	31
Abb. 7: Informationsverhalten der Studierenden .....	33
Abb. 8: Gegenüberstellung Anforderungen und Einschätzungen.....	39

## **Anlagenverzeichnis**

Anlage 1:	Fragebogen zur Untersuchung der Anforderungen der Generation Y .....	51
Anlage 2:	Anschreiben per E-Mail .....	54
Anlage 3:	Auswertung nach Geschlecht.....	55
Anlage 4:	Auswertung nach der Studienphase.....	58
Anlage 5:	Geschlechterverteilung bei den Anforderungen .....	61
Anlage 6:	Vergleich der Anforderungen nach der Studienphase.....	62
Anlage 7:	Auswertung Work-Life-Balance zu Work-Life-Blending.....	63
Anlage 8:	Auswertung Freitext .....	64

### **Nachfolgende Anlagen befinden sich auf der Anlagen-CD**

Anlage 9:	Völpel, Daniel: Verwaltung setzt verstärkt auf Ausbildungsmessen.	
Anlage 10:	Reich, Jennifer: Sicherheit des Arbeitsplatzes spielt für Anwärter große Rolle.	
Anlage 11:	Bund, Kerstin: Generation Y Wir sind jung...	
Anlage 12:	Weiguny, Bettina: Work-Life-Balance: Generation Weichei.	
Anlage 13:	Buchhorn, E. / Werle, K.: Generation Y: Die Gewinner des Arbeitsmarkts.	
Anlage 14:	Shell Deutschland Oil GmbH: Globalisierung.	
Anlage 15:	Löhr, Julia: Die Generation Y fordert die Personalchef heraus.	
Anlage 16:	DGFP e.V.: Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden.	
Anlage 17:	Kienbaum Studie 2009/2010.	
Anlage 18:	Xing AG: Offenheit, Rückhalt, Freiräume: Was die Generation Y von ihrem Chef erwartet.	

## Anlagenverzeichnis

- Anlage 19: Bundeszentrale für politische Bildung: Bundesstaat.
- Anlage 20: Bundeszentrale für politische Bildung: Öffentlicher Dienst und Verwaltung.
- Anlage 21: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg: Personal im öffentlichen Dienst in Baden-Württemberg.
- Anlage 22: Flyer der HVF Ludwigsburg, Studiengang Allgemeine Finanzverwaltung.
- Anlage 23: E-Mail Frau Adrian – Frauenanteil.
- Anlage 24: E-Mail Frau Adrian - Anzahl der Studierenden.
- Anlage 25: PE Personalityexperts: Gutes Betriebsklima.
- Anlage 26: Deutsche Employer Branding Akademie, Employer Branding Definition.
- Anlage 27: Wagner, R. / Wittmann, M. / Ries, S.: Vorsicht vor Stereotypen.
- Anlage 28: BBW - Beamtenbund Tarifunion Landesleitung: Podiumsdiskussion über Zukunft des gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst.
- Anlage 29: Sokrates auf aphorismen.de
- Anlage 30: Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg: Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- Anlage 31: Staatsministerium Baden-Württemberg



# **1. Einführung**

## **1.1 Problemstellung und Zielsetzung**

In Zeiten des demographischen Wandels, den geburtenschwachen Jahrgängen und den sich daraus ergebenden strukturellen Veränderungen in der Gesellschaft, verändert sich der Arbeitsmarkt vom Arbeitgeber- hin zum Arbeitnehmermarkt und erschwert Arbeitgebern die Personalgewinnung und den Kampf um qualifizierte Mitarbeiter.<sup>1</sup> Dieser Kampf geht auch nicht an der öffentlichen Verwaltung vorbei. Dies bestätigt der Staatsanzeiger in einem Artikel und beschreibt, dass auch zunehmend bei klassischen Verwaltungsaufgaben die Problematik bestehe, qualifiziertes Personal zu werben.<sup>2</sup> Eine Umfrage durch den Allgemeinen Studierendenausschuss an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg ergab ebenso, dass über die Hälfte der Studierenden dieser Hochschule sich unsicher ist, ob sie nach dem Studium überhaupt im öffentlichen Dienst bleiben möchten.<sup>3</sup> Dieses Ergebnis ist für die öffentliche Verwaltung erschreckend und muss ernst genommen werden. Um in Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben ist es für die Landesverwaltung Baden-Württemberg daher wichtig, sich als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt zu positionieren um mit dem Wettbewerb in Zukunft mithalten zu können. Wenn dabei die Anforderungen bzw. Erwartungen der qualifizierten Nachwuchskräfte verstanden und erfüllt werden, können sich Arbeitgeber einen klaren Wettbewerbsvorteil verschaffen. Die aktuell jüngste Arbeitnehmer-Generation kommt vor diesem Hintergrund in die Lage, dass sich zunehmend die Arbeitgeber attraktiv in der Arbeitswelt darstellen müssen und nicht umgekehrt. Man nennt diese Generation die Generation Y, die zwischen 1980 und 1995 geboren sind und mit hohen Ansprüchen auf den Arbeitsmarkt blicken. „Die Zeit“ schreibt sie seien verwöhnt, selbstverliebt

---

<sup>1</sup> Vgl. Helmke, T. / Kühne, A. (2012), S. 40.

<sup>2</sup> Vgl. Völpel, D. (2014), S. 21. (siehe Anlage 9).

<sup>3</sup> Vgl. Reich, J. (2014), S. 17. (siehe Anlage 10).

und größtenwahnsinnig<sup>4</sup>, die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ nennt sie die Generation Weichei<sup>5</sup> und der „Spiegel“ meint sie seien qualifiziert, selbstbewusst, extrem anspruchsvoll und somit die Gewinner auf dem Arbeitsmarkt.<sup>6</sup> Aber wer ist die Generation Y und welche Anforderungen haben sie an das Land Baden-Württemberg als Arbeitgeber?

Im Hinblick darauf ist es Ziel dieser Bachelorarbeit, die Anforderungen und Erwartungen der Generation Y an das Land Baden-Württemberg als Arbeitgeber herauszufinden und darzustellen. Die Studierenden des Studienganges Allgemeine Finanzverwaltung der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg sind die angehenden Nachwuchskräfte der Landesverwaltung Baden-Württemberg und gehören gleichzeitig der Generation Y an. Dadurch stellen die Studierenden eine repräsentative Personengruppe für diese Fragestellung dar. Mittels einer empirischen Erhebung werden die Anforderungen der Studierenden an einen Arbeitgeber erfragt. Des Weiteren folgen Einschätzungen der Studierenden, inwiefern diese Anforderungen als Arbeitgebermerkmale beim Land BW bereits erfüllt sind. Aus den erzeugten Ergebnissen der Online-Befragung werden Handlungsempfehlungen abgeleitet, um die Arbeitgeberattraktivität des Landes BW zu erhöhen.

Vor diesem Hintergrund wird es eine große Herausforderung und wichtige Aufgabe für das Land BW sein, sich an die aktuelle Arbeitsmarktlage anzupassen und sich mit der Generation Y auseinanderzusetzen.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Der Aufbau dieser Bachelorarbeit folgt der Frage, welche Arbeitgebermerkmale die Verwaltung erfüllen muss, um für die Generation Y als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Hierfür ist die vorliegende Bachelorarbeit in einen theoretischen und in einen empirischen Teil gegliedert und besteht aus sieben Kapiteln. Die Einführung im ersten

---

<sup>4</sup> Vgl. Bund, K. (2014), S. 1. [24.02.2015] (siehe Anlage 11).

<sup>5</sup> Vgl. Weiguny, B. (2012), S. 1. [24.02.2015] (siehe Anlage 12).

<sup>6</sup> Vgl. Buchhorn, E. / Werle, K. (2011), S. 1. [24.02.2015] (siehe Anlage 13).

Kapitel beschreibt die Ausgangssituation, die Zielsetzung sowie die im Folgenden erläuterte Vorgehensweise und den Aufbau der Arbeit. Im zweiten Kapitel werden die theoretischen Grundlagen erläutert. Zunächst werden die Arbeitgebermerkmale eines attraktiven Arbeitgebers erörtert. Anschließend erfolgt ein expliziter Überblick über die in der Literatur vorzufindenden Generation Y und deren Anforderungen an die Arbeitswelt. Abschließend wird in diesem Kapitel das Land Baden-Württemberg als Arbeitgeber vorgestellt, da dieses für die empirische Untersuchung einen zentralen Bestandteil darstellt. Kapitel 3 stellt die Forschungsfrage der Bachelorarbeit vor. Kapitel 4 beschreibt auf Basis der theoretischen Grundlage die Methodik der Datenerhebung und der Datenanalyse. Hierbei wird die methodische Vorgehensweise der empirischen Untersuchung sowie die Auswertung der gewonnenen Daten dargestellt. Die Methodik beinhaltet das Befragungsinstrument, die Beschreibung der Stichprobe, den Aufbau des Fragebogens sowie die Durchführung der Befragung. Bei der Auswertung werden die gewonnenen Ergebnisse der Untersuchung vorgestellt. Dabei wird speziell auf die Anforderungen der Studenten an einen attraktiven Arbeitgeber eingegangen. Bei der Datenanalyse in Kapitel 5 werden im ersten Teil die Anforderungen der Studierenden an einen Arbeitgeber ihrer Wahl beschrieben und mit der Generation Y der Literatur verglichen. Im zweiten Teil werden anhand eines Netzdiagrammes die Einschätzungen der Studierenden, inwiefern das Land BW die Anforderungen bereits heute erfüllt, mit den allgemeinen Anforderungen an einen Arbeitgeber übereinandergelegt. Basierend auf den Ergebnissen aus der Befragung werden in Kapitel 6 konkrete Handlungsempfehlungen für das Land BW als Arbeitgeber abgeleitet. Abschließend erfolgt in Kapitel 7 ein Fazit mit kurzer Zusammenfassung und persönlicher Bewertung.

Da die Generation Y in letzter Zeit vermehrt in Diskussionsrunden, Personalmanagement-Zeitschriften sowie in der Arbeitswelt an Bedeutung findet, wird in dieser Bachelorarbeit neben der Literaturrecherche

## Einführung

zusätzlich auf eine Internetrecherche und Fachzeitschriften zurückgegriffen.

Aus Vereinfachungsgründen und zur besseren Lesbarkeit wird die männliche Sprachform verwendet, die selbstverständlich gleichermaßen in der weiblichen Form gilt.

## **2. Theoretische Grundlagen**

### **2.1 Arbeitgebermerkmale**

Im folgenden Abschnitt werden die Arbeitgebermerkmale beleuchtet, die Bewerber beeinflussen sich für einen Arbeitgeber zu entscheiden. Diese Merkmale sind Teil der empirischen Untersuchung und stellen deshalb wichtige Bestandteile dieser Bachelorarbeit dar.

Bei Arbeitgebermerkmalen handelt es sich um Stärken bzw. Merkmale, die ein Arbeitgeber für Arbeitnehmer attraktiv machen.<sup>7</sup> Diese orientieren sich an den Anforderungen von Arbeitnehmern an Arbeitgeber. Semmer und Udris teilen Ansprüche, die ein Arbeitnehmer an die Arbeit stellt, in fünf Bereiche ein. Die in der folgenden Tabelle beispielhaften Arbeitgebermerkmale zeigen Attraktivitätsfaktoren auf, anhand derer sich Arbeitgeber attraktiv am Arbeitsmarkt positionieren können, wenn diese im Unternehmen / in der Verwaltung vorhanden sind.<sup>8</sup>

<b>Bereich</b>	<b>Arbeitgebermerkmale</b>
<b>Arbeitsinhalt</b>	Charakteristik der Tätigkeit (abwechslungsreich, herausfordernd, verantwortungsvoll, interessant, sinnhaft, vielfältig)
<b>Arbeitsbedingungen</b>	Flexible Arbeitszeit Vereinbarkeit von Familie und Beruf Lärm, Hitze Work-Life-Balance und moderner Arbeitsplatz
<b>Organisationale Rahmenbedingungen</b>	Arbeitsplatzsicherheit und Standort Karriere- und Aufstiegschancen Ansehen des Arbeitgebers Weiterbildungsmöglichkeiten
<b>Soziale Bedingungen</b>	Arbeitsklima Beziehung zwischen Mitarbeiter und Vorgesetzten Kontaktmöglichkeiten
<b>Finanzielle Bedingungen</b>	Gehalt / Lohn / Zusatzleistungen Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile

**Abb. 1: Einordnung der Arbeitgebermerkmale<sup>9</sup>**

<sup>7</sup> Vgl. Trost, A. (2013), S. 18.

<sup>8</sup> Vgl. Semmer, N. / Udris, I. (2004), S. 161.

<sup>9</sup> Eigene Darstellung basierend auf der Darstellung von Weil, F. (2013/2014), S. 11 und der Kategorien von Semmer / Udris, (2004), S. 161.

Diese Aufstellung ist nicht die einzige Möglichkeit, Arbeitgebermerkmale darzustellen. So ordnet Trost die Eigenschaften in sechs abgrenzbare Kategorien wie Angebote, Aufgaben, Unternehmen, Mitarbeiter und Werte ein.<sup>10</sup> Diese Aufstellungen dienen, in Bezug auf die Darstellung der Arbeitgeberattraktivität, zur besseren Übersichtlichkeit.

Die Arbeitgeberattraktivitätsfaktoren stellen nicht nur die subjektiv empfundene Attraktivität von Arbeitgebern aus Sicht des Bewerbers dar, sondern dienen auch als Grundlage für Arbeitgeber-Rankings.<sup>11</sup> Bei Arbeitgeber-Rankings werden meist Studierende bzw. Absolventen nach ihren Wunscharbeitgebern sowie nach Kriterien befragt, die bei der Beurteilung eines Wunscharbeitgebers wichtig sind. Anhand dieser Rankings spiegelt sich sodann die Attraktivität aus Sicht der Bewerber wieder und zeigt auf, bei welchem Arbeitgeber sie am liebsten arbeiten würden.

Ein Arbeitgeber kann sich nur als attraktiver Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt positionieren, wenn er sich über die Anforderungen und Erwartungen der Arbeitnehmer bewusst ist und diese umsetzt.

## **2.2 Die Generation Y**

Immer häufiger liest man in den letzten Jahren in Fachzeitschriften und Personal-Magazinen den Begriff der Generation Y. Diese Generation ist zentraler Bestandteil der Bachelorarbeit und wird im Folgenden vorgestellt. Dies erfolgt anhand einer Beschreibung wer die Generation Y ist, wodurch sie geprägt wurde, welche typischen Eigenschaften und zuletzt, welche Anforderungen die Generation Y an die Arbeitswelt hat.

### **2.2.1 Wer ist die Generation Y?**

Erstmals wurde der Begriff „Generation Y“ 1993 in der US-amerikanischen Fachzeitschrift Advertising Age erwähnt und stand für all diejenigen, die

---

<sup>10</sup> Vgl. Trost, A. (2013), S. 20.

<sup>11</sup> Vgl. ebenda, S. 67-68.

zwischen 1984 und 1994 geboren sind.<sup>12</sup> In der Literatur findet man keine einheitliche Abgrenzung im Hinblick auf die Zeitspanne, welcher die Generation Y angehört. So gibt es Autoren, die die Generation Y beispielsweise in den Zeitraum 1978-1990 eingliedern und den darauf folgenden Zeitraum 1991-2000 als Epoche der kommenden Generation Z benennen. Für die vorliegende Arbeit ist eine genaue Jahreseingrenzung weniger entscheidend, da sie sich nicht auf Kinder und Jugendliche der Generation Y bezieht, sondern vielmehr auf diejenigen, die sich derzeit auf die Arbeitswelt vorbereiten oder bereits im Berufsleben stehen.<sup>13</sup> Gemeint sind also die Personen, die zwischen 18 Jahre und Mitte 30 Jahre alt sind und somit laut Literatur definitiv in den Zeitraum der Generation Y fallen.

Neben den unterschiedlichen Zeitspannen gibt es auch unterschiedliche Bezeichnungen für den Begriff „Generation Y“. Diese spiegeln meist die Vielseitigkeit und zugeschriebenen Merkmale dieser Generation wieder. So steht beispielsweise das „Y“ für das englische „Why“ (deutsch: warum), weil diese Personengruppe alles infrage stellt, was bisher als selbstverständlich galt und beruflich in erster Linie nach der Sinnhaftigkeit, nach dem „warum“ sucht. Außerdem nennt man sie „die Millennials“, da für diese Generation der Einstieg in Schule, Studium oder in Beruf um die Jahrtausendwende stattfand. Weitere Begriffe die verwendet werden sind auch „Digital Natives“ oder „Net Generation“, da sie die erste Generation ist, die mit dem Internet und unter hohem Einfluss von Technologie aufwuchs.<sup>14</sup>

Die Generation Y, abgekürzt auch Gen Y, die derzeit den Arbeitsmarkt erobert, ist die Nachfolgenergeneration der Generation Babyboomer (1955-1965) und der Generation X (1966-1979), welche beide noch in der Arbeitswelt aktiv sind<sup>15</sup>.

---

<sup>12</sup> Vgl. Parment, A. (2013), S. 3.

<sup>13</sup> Vgl. DGFP e.V. (2011), S.9. (siehe Anlage 16).

<sup>14</sup> Vgl. Parment, A. (2013), S. 7 und vgl. Bund, K. (2014), Glück schlägt Geld, S. 11.

<sup>15</sup> Vgl. Klaffke, M. / Parment, A. (2011), S. 5.

## **2.2.2 Was hat die Generation Y geprägt?**

Um die Generation Y besser zu verstehen, warum sie ist, wie sie ist, ist es hilfreich, wichtige Veränderungen während ihrer Jugendzeit zu beleuchten. Denn in dieser Zeit entstehen nach der Sozialisationshypothese die grundlegenden Wertvorstellungen eines Menschen.<sup>16</sup> Im Vergleich zu den vorangegangenen Generationen, ist die Generation Y sehr heterogen, was von zahlreichen Studien, unter anderem einer Umfrage von „Egon Zehnder International“ und der „Stiftung Neue Verantwortung“, belegt wird.<sup>17</sup> Diese Heterogenität entspringt grundlegend aus spezifischen Einflussfaktoren während des Kindheits- und Jugendalters, die die Generation Y entscheidend geprägt haben und im Folgenden näher erläutert werden.

Zum einen sind das historische Großereignisse wie die Terroranschläge auf das World Trade Center in New York, die Tsunami-Katastrophe<sup>18</sup>, die Finanzkrise 2008 sowie das Reaktorunglück in Fukushima, die für die Ausprägung von Werten bedeutsam sind.<sup>19</sup>

Zum anderen sind es gesellschaftliche und persönliche Einflüsse, die Auswirkungen auf die Prägung der Generation Y hatten. Nach Burkhart sind es vor allem die Eltern, das Internet und der materielle Überfluss.<sup>20</sup> Nach Parment haben zusätzlich die Globalisierung, das mediale Angebot und der Arbeitsmarkt stark zur Prägung dieser Generation beigetragen.<sup>21</sup> Diese von Burkhart und Parment erwähnten Einflüsse werden im Folgenden näher erläutert.

Helikopter-Eltern: Die Eltern von Kindern aus der Generation Y werden auch als Helikopter-Eltern bezeichnet. Der Ursprung dieses Begriffes stammt aus Amerika und symbolisiert Eltern, die wie ein Helikopter besorgt um ihre Kinder kreisen. Ihre Kinder stellten sie schon früh in den

---

<sup>16</sup> Vgl. Parment, A. (2013), S. 17.

<sup>17</sup> Vgl. Wagner, R. / Wittmann, M. / Ries, S. (2012), S. 32-34. (siehe Anlage 27).

<sup>18</sup> Vgl. Klaffke, M. / Parment, A. (2011), S. 6-7.

<sup>19</sup> Vgl. Hurrelmann, K. / Albrecht, E. (2014), S.8.

<sup>20</sup> Vgl. Burkhart, S. (2014), S. 5ff.

<sup>21</sup> Vgl. Parment, A. (2013), S. 21ff.



Mittelpunkt, beobachteten ihre Entwicklung im Detail und versuchten ihnen ein sorgloses Leben zu ermöglichen.<sup>22</sup> Sie gingen auf die Kinder ein, verwöhnten sie und haben diese im Glauben erzogen, dass diese immer ein Anspruch auf Glück und Selbstverwirklichung haben.<sup>23</sup> Diese Eltern sind größtenteils Babyboomer oder Mitglieder der Generation X.<sup>24</sup>

Materieller Überfluss: Die Gen Y wuchs in einer Zeit des Wohlstandes und des materiellen Überflusses auf, wodurch sie schon immer eine deutlich größere Auswahl an Möglichkeiten als ihre Eltern und Großeltern hatte.<sup>25</sup> Dieser Überfluss wird auch als Marktmacht der Verbraucher bezeichnet und stieg enorm durch die Deregulierung der Märkte sowie die wachsende Verbreitung des Internets.<sup>26</sup>

Internet: Die Generation Y ist die erste Generation, die mit dem Internet und den digitalen Medien aufgewachsen ist. Dies gilt als die prägendste Veränderung in der Jugendphase der Generation-Y-Vertreter. War zu Anfangszeiten der Wunsch nach Zugang und Teilhabe am World Wide Web, ist heutzutage für die Millennials eine Welt ohne Internet nicht mehr vorstellbar.<sup>27</sup> „Die Generation Y ist daran gewöhnt, das Internet als Informationsquelle und Wissensbasis zu nutzen“<sup>28</sup>. Sie leben nicht mehr nur in einer analogen Welt, sondern auch in einer Digitalen. Hierfür benutzen sie Social Media, wie z.B. Facebook, Twitter, Youtube<sup>29</sup> oder Blogs, um sich privat und auch beruflich mit anderen auszutauschen, Feedback zu geben oder Feedback einzuholen.<sup>30</sup> Das heißt, sie sind im Umgang mit dem Internet geschickter, schneller und effektiver im Gegensatz zu vorangegangenen Generationen. Dies ist ein Potenzial, welches man als Unternehmen bzw. Verwaltung nutzen kann.

---

<sup>22</sup> Vgl. Bund, K. (2014), Glück schlägt Geld, S. 13.

<sup>23</sup> Vgl. ebenda, S. 16.

<sup>24</sup> Vgl. Mangelsdorf, M. (2014), S. 19.

<sup>25</sup> Vgl. Bund, K. (2014), Glück schlägt Geld, S. 16.

<sup>26</sup> Vgl. Klaffke, M. / Parment, A. (2011), S. 10.

<sup>27</sup> Vgl. ebenda, S. 9.

<sup>28</sup> Parment, A. (2013), S. 39.

<sup>29</sup> Vgl. Bund, K. (2014), S. 5. [02.12.2014] (siehe Anlage 11).

<sup>30</sup> Vgl. Mangelsdorf, M. (2014), S. 22.

Globalisierung: Im Allgemeinen versteht man unter Globalisierung die internationale Verflechtung der Wirtschaft. Diese stieg durch die Markt deregulierung, informationstechnologischen Fortschritte und abfallenden Transport- und Kommunikationskosten an.<sup>31</sup> Die Generation Y hingegen verbindet mit dem Begriff Globalisierung, laut der 16. Shell Jugendstudie, die Möglichkeit die weit entferntesten Länder zu bereisen, dort zu studieren und arbeiten zu können oder die Wahrnehmung von kultureller Vielfalt.<sup>32</sup>

Mediales Angebot: Neben der Einführung des vorwiegend werbefinanzierten Privatfernsehens in den 1990er Jahren ist die Gen Y mit einer hohen Programmvielfalt aufgewachsen, wodurch sich traditionelle Werte verschoben haben. Neue Werte wurden beispielsweise durch Serien wie „Sex and the City“ vermittelt. In der Serie wird ein glamouröses und konsumorientiertes Verhalten von Frauen dargestellt, durch welches aufgezeigt werden soll, dass der Lebensstil nicht mehr ausschließlich von traditionellen gesellschaftlichen Werten gelenkt wird. Auch Reality TV-Formate und Castings Shows wie „Big Brother“ und „Germany’s Next Topmodel“ bringen zum Ausdruck, dass es ohne wesentliche Voraussetzungen für Berühmtheit oder Karriere denkbar ist, zum Star zu werden und Erfolg zu haben.<sup>33</sup>

Arbeitsmarkt: Während der Jugendphase der Gen Y hat sich in der Wirtschaft ein Strukturwandel vollzogen. Die Industrie verlor mehr und mehr an Boden und die Nachfrage im Dienstleistungsbereich stieg fortlaufend an. Dieser Strukturwandel macht sich auch in der Denkweise der Generation Y bemerkbar. Diese legt neben den materiellen Faktoren einen großen Wert auf immaterielle Faktoren, wie z.B. Unternehmenswerte, Unternehmensleitbilder und die Marke. Durch die Forderung dieser immateriellen Faktoren wurde der Arbeitsmarkt, wie

---

<sup>31</sup> Vgl. Klaffke, M. / Parment, A. (2011), S. 8-9.

<sup>32</sup> Vgl. Shell Deutschland Oil GmbH: Jugend 2010 - Globalisierung [15.12.2014] (siehe Anlage 14).

<sup>33</sup> Vgl. Klaffke, M. / Parment, A. (2011), S. 10. und vgl. Parment, A. (2013), S. 47.

auch der Absatzmarkt deutlich transparenter für Arbeitnehmer.<sup>34</sup> Mit diesem Hintergrundwissen und den Auswirkungen der Demografie, ist die Generation Y „wählerisch wie eine Diva beim Dorftanztee“ bei der Suche nach dem richtigen Arbeitgeber.<sup>35</sup> Daher spielen Arbeitgeberstudien, Portale zur Bewertung und Entscheidungsfindung von Arbeitgebern, wie z.B. Kununu oder auch die Unternehmenswebsite eine immer wichtigere Rolle bei der Arbeitgeberwahl. Außerdem machten in den letzten Jahren technische Neuerungen wie Laptop, WLAN und Smart Phones es möglich nicht nur von zu Hause aus zu arbeiten, sondern von überall und zu jeder Zeit. Dies lockerte somit die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben deutlich auf.<sup>36</sup>

### ***2.2.3 Typische Eigenschaften der Generation Y***

Die in Kapitel 2.2.2 beschriebenen Prägungen während der Jugendphase der Millennials führen zu typischen Eigenschaften, den sogenannten Charaktermerkmalen der Generation Y.

Die Generation Y ist eine sehr facettenreiche Generation. Sie ist selbstbewusst, anspruchsvoll und durch die Erziehung ihrer Eltern verwöhnt aufgewachsen, ehrgeizig und gut gebildet sowie mobil, ständig erreichbar und mit der ganzen Welt vernetzt.<sup>37</sup> Darüber hinaus werden sie als orientierungslos und sprunghaft beschrieben. So bieten sich der Generation Y unzählige Wahlmöglichkeiten, die zum einen, ungeahnte Chancen ermöglichen, den Lebensweg zu gehen, der genau zu den individuellen Qualifikationen passt und folglich Grundlage für die persönliche Entfaltung bietet. Zum anderen sind sie durch die Vielzahl von Möglichkeiten wählerisch und überfordert und erzeugen somit Orientierungslosigkeit bei der Suche nach dem richtigen Weg. Auf Unternehmen wirkt sich dies mit einer hohen Wechselbereitschaft der

---

<sup>34</sup> Vgl. Parment, A. (2013), S. 25-26.

<sup>35</sup> Vgl. Buchhorn, E. / Werle, K. (2011), S. 1. [03.02.2015] (siehe Anlage 13).

<sup>36</sup> Vgl. Parment, A. (2013), S. 26.

<sup>37</sup> Vgl. Mangelsdorf, M. (2014), S. 28 und vgl. Bund, K. (2014), Glück schlägt Geld, S. 20.

Millennials aus.<sup>38</sup> Durch dieses hohe Maß an Möglichkeiten verliert auch Besitztum an Wert für die Generation Y. Das heißt, Teilen wird das zukünftige neue Haben sein, was sich auf die Arbeitswelt auswirken wird.<sup>39</sup> Außerdem tritt sie bereits in Vorstellungsgesprächen sehr selbstbewusst auf und bringt den Arbeitgeber in eine rechtfertigende Rolle. Durch den demographischen Wandel, der die Bewerber in eine komfortable Verhandlungsposition versetzt, sind die Bewerber nicht nur in der Position Fragen beantworten zu müssen, sondern können bereits im Vorstellungsgespräch den zukünftigen Arbeitgeber selbst z.B. nach Sabbatical, Elternzeit und Kinderbetreuung ausfragen.<sup>40</sup>

Zusätzlich wird die Generation Y, von der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V., wie folgt beschrieben:

- Sinnsuchend und leistungsorientiert
- Flexibel und sicherheitssuchend
- Selbstbewusst und qualifiziert
- Technikabhängig und kommunikativ.<sup>41</sup>

Laut dem schwedischen Wissenschaftler Anders Parment ist jedoch die stärkste Unterscheidung und Abgrenzung der Generation Y zu vorherigen Generationen, die Entwicklung zum Individualismus. Mit dem Aufstieg des Individualismus in der Gesellschaft kommt es auch zu einer Individualisierung der Werte, wodurch der Mensch im Mittelpunkt der Werte steht und über sein eigenes Schicksal entscheidet.<sup>42</sup>

### ***2.2.4 Die Anforderungen der Generation Y an die Arbeitswelt***

Da nun die wichtigsten Einflussfaktoren sowie Eigenschaften der Millennials beschrieben wurden, wird im Weiteren auf die Anforderungen der Generation Y an die Arbeitswelt eingegangen.

---

<sup>38</sup> Vgl. DGFP e.V. (2011), S. 13. (siehe Anlage 16).

<sup>39</sup> Vgl. <https://www.youtube.com/watch?v=vO5zfDbJJtg> [14.12.2014].

<sup>40</sup> Vgl. Löhr, J. (2013), S. 2. [22.02.2015] (siehe Anlage 15).

<sup>41</sup> Vgl. DGFP e.V. (2011), S. 11. (siehe Anlage 16).

<sup>42</sup> Vgl. Parment, A. (2013), S. 32.

In der Literatur findet man hierzu verschiedene Studien, die allerdings nur eine Orientierungshilfe darstellen können, da sie aufgrund unterschiedlicher Befragungsansätze nicht direkt miteinander verglichen werden können.<sup>43</sup>

Bei einer Studie „Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben“ der Kienbaum Management Consultants GmbH aus dem Jahre 2009, wurden 980 deutsche Studierende nach den wichtigsten Attributen, die einen attraktiven Arbeitgeber auszeichnen, befragt. Nachfolgend sind die 10 wichtigsten von 22 genannten Arbeitgebermerkmalen aufgelistet:<sup>44</sup>

- Herausfordernde Arbeit
- Vergütung
- Kollegiales Arbeitsumfeld
- Standort
- Karrieremöglichkeiten
- Work-Life-Balance
- Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Arbeitsplatzsicherheit
- Anerkennung der eigenen Arbeit
- Flexible Arbeitszeiten

Das Ergebnis dieser Studie verdeutlicht, dass Faktoren, die die persönlichen Bedürfnisse betreffen, stärker wiegen als Macht und finanzielle Anreize. Im Hinblick auf die Generation Y verändern sich dadurch die ursprünglichen Maßstäbe des beruflichen Erfolgs.

Auch weitere Studien zeigen auf, dass sich die Vertreter der Generation Y nicht mehr mit Statussymbolen wie z.B. einem Dienstwagen überzeugen lassen. Das Statussymbol dieser Generation ist die Selbstbestimmung. Sie wollen flexibler sein, regelmäßiges Feedback erhalten, legen Wert auf gute Führung und eine Aufgabe, die ihnen Spaß bereitet, interessant,

---

<sup>43</sup> Vgl. DGFP e.V. (2011), S. 18. (siehe Anlage 16).

<sup>44</sup> Vgl. Kienbaum (2009/2010), S. 6. (siehe Anlage 17).

abwechslungsreich und sinnstiftend ist. Sie möchten mehr Gestaltungsraum in Arbeitszeit und Arbeitsort. Denn sie fragen sich, warum sie 5 Tage die Woche in ein immer gleiches Büro zu vorgeschriebenen Zeiten sitzen sollen, wenn sie beispielsweise von zu Hause aus konzentrierter und produktiver arbeiten könnten oder gleichzeitig die Kinder erziehen möchten.<sup>45</sup>

Weiterhin gibt es für die Generation Y, im Gegensatz zu den Vorgängergenerationen, keine Trennung zwischen Freizeit und Arbeit. Vielmehr wollen sie Arbeit und Freizeit in Einklang bringen. Deshalb spricht man in Verbindung mit der Generation Y nicht mehr von Work-Life-Balance, sondern von Work-Life-Blending. Der Begriff Work-Life-Balance trennt Berufsleben und Freizeit, sodass die Freizeit erst nach Dienstschluss beginnt. Work-Life-Blending lässt Arbeit und Leben miteinander verschmelzen und ermöglicht eine freie Einteilung von Arbeit und Freizeit.<sup>46</sup> Ganz nach dem Motto: Arbeitszeit ist Lebenszeit. Hierfür gibt es bereits typische Modelle wie Home-Office, Telearbeit oder flexible Arbeitszeiten.

Diese Aussagen lassen vermuten, dass die Generation Y einen höheren Stellenwert auf den Faktor Freizeit legt. Die Shell-Jugendstudie von 2010 fand jedoch heraus, dass „Fleiß und Ehrgeiz bei den Jungen besonders hoch im Kurs“ steht. Die Generation Y ist deshalb nicht faul. Sie wollen arbeiten, aber anders. Sind sie von einer Sache überzeugt und die Anforderungen gegeben sind sie durchaus bereit sich für den Arbeitgeber „ins Zeug zu legen“.<sup>47</sup>

Überdies hat die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den letzten Jahren bei der Generation Y stark an Bedeutung gewonnen.<sup>48</sup> Dies besonders auch bei Männern, die zu Hause mehr Verantwortung übernehmen und für die Erziehung ihrer Kinder da sein wollen. Frauen und Männern ist es

---

<sup>45</sup> Vgl. Bund, K. (2014), Glück schlägt Geld, S.56-61.

<sup>46</sup> Vgl. ebenda, S. 58.

<sup>47</sup> Vgl. Bund, K. (2014), S. 1. [20.02.2015] (siehe Anlage 11).

<sup>48</sup> Vgl. Klaffke, M. / Parment, A. (2011), S. 13.

wichtig, ihre berufliche Tätigkeit und die familiären Aufgaben in Einklang zu bringen, da sie mehr Wert auf Familie und Privatleben legen.<sup>49</sup>

Ein weiterer wichtiger Punkt für die Generation Y ist die Kommunikation auf Augenhöhe und die Möglichkeit zur Mitsprache innerhalb der Arbeitswelt. Es reicht dieser Generation heute nicht mehr aus bis zum Ende des Jahres auf Feedback in einem Mitarbeitergespräch zu den gesamten Leistungen des Jahres warten zu müssen. Die Generation Y möchte aktiv mitreden und dauerhaft informiert sein.<sup>50</sup> An dieser Stelle entsteht ein gewisser Konflikt für die Vertreter der Generation Y. Auf der einen Seite wurden sie schon früh von ihren Eltern bei Entscheidungen mit einbezogen und diskutierten kritisch mit Dozenten.<sup>51</sup> Auf der anderen Seite treffen sie nun häufig auf eine Arbeitswelt, in der sie sich auf einmal unterordnen sollen.

Des Weiteren ist die Gen Y gewohnt analog und digital in der Freizeit zu kommunizieren und möchte diese Art der Kommunikation auch mit in die Arbeitswelt übernehmen.<sup>52</sup> Dies ist nicht verwunderlich, wenn man bedenkt, dass die Generation Y mit Internet, Laptop und Smart Phones aufgewachsen ist. Deshalb arbeitet diese Generation z.B. bevorzugt mit Dropbox und Social-Media Kanälen statt mit Register- und Karteikarten.<sup>53</sup>

Ein essenzieller Punkt für die Generation Y ist darüber hinaus die Möglichkeit zur Weiterentwicklung und zur Selbstverwirklichung im Arbeitsumfeld. Mangelnde Entwicklungsmöglichkeiten sind ein Ausschlusskriterium bei der Arbeitgeberwahl.<sup>54</sup>

Ferner muss der Wunscharbeitgeber den Millennials eine kollegiale Atmosphäre und einen sicheren Arbeitsplatz bieten können. Wichtig, aber weniger bedeutsam, sind die Bezahlung sowie die Karriere- und

---

<sup>49</sup> Vgl. Bund, K. (2014), S. 4. [22.02.2015] (siehe Anlage 11).

<sup>50</sup> Vgl. Mangelsdorf, M. (2014), S. 53, 70ff.

<sup>51</sup> Vgl. Burkhart, S. (2014), S. 7.

<sup>52</sup> Vgl. Parment, A. (2013), S. 68.

<sup>53</sup> Vgl. <https://www.youtube.com/watch?v=vO5zfDbJJtg> [14.12.2014].

<sup>54</sup> Vgl. Burkhart, S. (2014), S. 5.

Aufstiegschancen.<sup>55</sup> Die Vertreter der Generation Y wollen nicht wie ihre Eltern 14 Stunden pro Tag arbeiten, um möglichst schnell die Karriereleiter zu erklimmen. Wichtiger ist es, die Zeit sinnvoll und eigenverantwortlich zu nutzen und dabei bereits am Arbeitsplatz Lebensfreude zu empfinden.<sup>56</sup> Zudem gilt für sie, dass Leistung und Ergebnisse zählen und nicht die Zugehörigkeitsdauer zu einem Unternehmen.<sup>57</sup>

Anforderungen an die Führungskraft liegen darin, dass diese motiviert, fachlich und inhaltlich überzeugt, soziale Kompetenzen mitbringt und richtige Rahmenbedingungen schafft. Hierbei soll die Führungskraft als Mentor fungieren.<sup>58</sup> Laut einer Umfrage der Hamburg Media School in Zusammenarbeit mit dem Karrierenetzwerk XING soll der Vorgesetzte auch offen, kommunikativ, loyal und glaubwürdig sein.<sup>59</sup>

## **2.3 Die Landesverwaltung Baden-Württemberg**

Im Folgenden wird auf die Struktur und den Aufbau der Landesverwaltung Baden-Württemberg eingegangen. Außerdem wird anhand von Daten des Statistischen Landesamtes BW das Land Baden-Württemberg als Arbeitgeber beschrieben und vorgestellt.

### **2.3.1 Struktur der Landesverwaltung BW**

Nach Artikel 20 Absatz 1 Grundgesetz (GG) ist die Bundesrepublik Deutschland ein Bundesstaat. Das bedeutet, ein Gesamtstaat, bei dem die Ausübung der Staatsgewalt auf einen Zentralstaat und mehrere Gliedstaaten aufgeteilt ist.<sup>60</sup> Baden-Württemberg ist nach Artikel 23 Abs. 2 Verfassung des Landes BW eines dieser Glieder. Träger der öffentlichen

---

<sup>55</sup> Vgl. Klaffke, M. / Parment, A. (2011), S.13.

<sup>56</sup> Vgl. Bund, K. (2014), Glück schlägt Geld, S. 58.

<sup>57</sup> Vgl. ebenda, S. 63.

<sup>58</sup> Vgl. Riederle, P. (2013), S. 161.

<sup>59</sup> Vgl. Xing AG, (2014), S. 1. [05.02.2015] (siehe Anlage 18).

<sup>60</sup> Vgl. bpb: Bundesstaat [23.12.2014] (siehe Anlage 19).



Verwaltung sind der Bund, die Länder und die Kommunen.<sup>61</sup> Die öffentliche Verwaltung meint im

- organisatorischen Sinn: die Verwaltungsbehörden, dessen handeln auf Gesetzesgrundlagen basieren
- materiellen Sinn: die Ausführung von Verwaltungstätigkeiten
- formellen Sinn: alle Tätigkeiten, die von Behörden übernommen werden.<sup>62</sup>

Durch Artikel 30 GG wird festgelegt, dass die Ausübung der staatlichen Befugnisse und die Erfüllung der staatlichen Aufgaben Sache der Länder ist, soweit das Gesetz nichts anderes regelt oder zulässt. Deshalb führen die Länder nach Artikel 85 GG die Bundesgesetze im Auftrag des Bundes oder nach Artikel 83 GG in eigener Verantwortung aus. Ebenso sind sie für die Gesetzgebung und Verwaltung zuständig. In Bezug auf die Gewaltenteilung nach Artikel 20 Abs. 2 S. 2 GG ist die Landesverwaltung somit die vollziehende Gewalt und übernimmt die Funktion der Exekutive, die nach Artikel 20 Abs. 3 GG an Gesetz und Recht gebunden ist.

Die Landesverwaltung ist nach § 1 Abs. 2 Landesverwaltungsgesetz dreistufig aufgebaut. Die oberste Ebene bilden die 11 Ministerien, die mittlere Ebene bilden die 4 Regierungsbezirke und die unterste Ebene bilden die 35 Landkreise mit den 9 Stadtkreisen und 1.101 Gemeinden.<sup>63</sup> Die öffentliche Landesverwaltung umfasst somit neben den Ministerien alle Behörden und Einrichtungen wie z.B. den Körperschaften, Anstalten und Stiftungen, die dem Land unmittelbar und mittelbar unterstehen. Eine Behörde ist nach § 1 Abs. 2 Landesverwaltungsverfahrensgesetz „jede Stelle, die Aufgaben der öffentlichen Verwaltung wahrnimmt.“

Die Allgemeine Finanzverwaltung ist Teil der Landesverwaltung und dem Geschäftsbereich des Ministeriums für Finanzen und Wirtschaft (MFW) zugeordnet.

---

<sup>61</sup> Vgl. bpb: Öffentlicher Dienst und Verwaltung [23.12.2014] (siehe Anlage 20).

<sup>62</sup> Vgl. Albers, W. (1982), S. 825.

<sup>63</sup> Vgl. Staatsministerium [27.12.2014] (siehe Anlage 31).

### **2.3.2 Das Land Baden-Württemberg als Arbeitgeber**

Das Land Baden-Württemberg als Arbeitgeber nimmt die Aufgaben des öffentlichen Dienstes bzw. der öffentlichen Verwaltung wahr. Der öffentliche Dienst beschäftigt laut dem statistischen Landesamt rund 545.000<sup>64</sup> Mitarbeiter und ist somit der größte Arbeitgeber Baden-Württembergs. Davon sind 41,18 % Beamte des mittleren, gehobenen und höheren Dienstes und 58,82 % Tarifbeschäftigte, die das Personal darstellen. Aus den 545.000 Mitarbeitern des öffentlichen Dienstes sind wiederum rund 314.000 Beschäftigte im Landesbereich tätig (Stand: 30.06.2013).<sup>65</sup> Die von ihnen wahrgenommenen Aufgaben sind vielfältig z.B. im Beruf als Polizist, Lehrer, Bürgermeister, für den Naturschutz oder den Straßenbau. Des Weiteren sind diese Berufsbilder wichtig für das gemeinschaftliche Wohl der Gesellschaft. Es befasst sich mit allen Bereichen des öffentlichen Dienstes und stellt somit Dienstleister beispielsweise für Bürger sowie auch für Unternehmen im Land dar.

Durch den demographischen Wandel und dem Fachkräftemangel wird die Landesverwaltung besonders mit den folgenden Herausforderungen konfrontiert. Zum einen muss die Landesverwaltung, angesichts der Altersstruktur, die älteren Mitarbeiter durch Gesundheitsmanagement und Entwicklungsmaßnahmen fit halten. Zum anderen müssen qualifizierte Bewerber überzeugt und gewonnen werden. Dies bestätigt der Staatsanzeiger in einem Artikel und beschreibt, dass auch zunehmend bei klassischen Verwaltungsaufgaben die Problematik bestehe, qualifiziertes Personal zu werben.<sup>66</sup> Um diese Herausforderungen bewältigen zu können, ist es Voraussetzung, dass die Verwaltung anerkennt, dass sich die Einstellung der jungen Arbeitnehmergeneration geändert hat und diese somit andere Erwartungen an die Arbeitswelt stellen.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> Ohne beurlaubtes und geringfügig beschäftigtes Personal. Ohne Personal des Bundes mit Dienstort in Baden-Württemberg. Ohne Personal in Einrichtungen in privater Rechtsform mit mehrheitlicher Beteiligung der öffentlichen Hand.

<sup>65</sup> Vgl. Statistisches Landesamt BW (2014) [27.12.2014] (siehe Anlage 21).

<sup>66</sup> Vgl. Völpel, D. (2014), S. 21. (siehe Anlage 9).

<sup>67</sup> Vgl. Helmke, T. / Kühne, A. (2012), S. 87.

## **2.4 Kapitelzusammenfassung**

In diesem Kapitel wurden die theoretischen Grundlagen zur besseren Verständlichkeit dieser Bachelorarbeit verdeutlicht. Hierbei wurden zuerst die Arbeitgebermerkmale beschrieben. Arbeitgebermerkmale sind die Eigenschaften eines Arbeitgebers die es benötigt, um auf dem Arbeitsmarkt als attraktiv zu gelten. Zudem dienen sie als Grundlage für Arbeitgeber-Rankings. Beispielhafte Merkmale sind die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, herausfordernde Tätigkeiten oder leistungsbezogene Gehaltsbestandteile. Im Anschluss wurde detailliert auf die Generation Y eingegangen. Dabei wurde beschrieben, wer die Generation Y ist, was diese Generation prägte und welche Eigenschaften, Merkmale und Anforderungen sie an die Arbeitswelt hat. In Bezug darauf wurde festgestellt, dass die Generation Y eine Herausforderung für den Arbeitsmarkt darstellt, da sie hohe Ansprüche an den Wunscharbeitgeber hat. Es sind nicht mehr die materiellen Attribute wie z.B. ein Dienstwagen, sondern persönlichkeitsbezogene Attribute, die diese Generation wertschätzt. Demnach ist Selbstbestimmung das neue Statussymbol der Generation Y. Ferner wurde das Land BW als Arbeitgeber vorgestellt.

Durch die Beschreibung der theoretischen Grundlage kann nun im Folgenden die Forschungsfrage formuliert werden. Darauf folgt die empirische Untersuchung sowie deren Auswertung und Analyse.

### **3. Forschungsfrage**

Nachdem nun die theoretischen Grundlagen gegeben sind, ergibt sich für die empirische Untersuchung folgende Forschungsfrage: „Welche Anforderungen haben die Studierenden des Studienganges Allgemeine Finanzverwaltung der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg an das Land Baden-Württemberg als Arbeitgeber?“. Es soll verdeutlicht werden, welche Eigenschaften sich die Studierenden von ihrem zukünftigen Arbeitgeber wünschen, also welche Arbeitgebermerkmale das Land BW als Arbeitgeber aufweisen muss, um sich für die Generation Y als attraktiven Arbeitgeber darstellen zu können. Neben den Anforderungen soll außerdem aufgezeigt werden, inwieweit die geforderten Arbeitgebermerkmale von den Studierenden beim Land BW bereits heute als erfüllt gesehen werden. Aus diesen Erkenntnissen soll eine Delta-Betrachtung erarbeitet werden, um aufzuzeigen, an welcher Stelle personalwirtschaftlicher Handlungsbedarf zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität beim Land BW in Bezug auf die Generation Y vorhanden ist.

## **4. Empirische Untersuchung**

Dieses Kapitel befasst sich mit der angewandten Methodik der Datenerhebung der in Kapitel 3 gestellten Forschungsfrage. Zu Beginn wird die Vorgehensweise der Methodik beschrieben, welche das Befragungsinstrument, die Stichprobe, den Aufbau des Fragebogens und die Durchführung der Umfrage mit einbezieht. Dieses Kapitel schließt mit der Darstellung der Umfrageergebnisse ab, um die Forschungsfrage zu beantworten.

### **4.1 Methodik**

Im Folgenden wird die Methodik der empirischen Untersuchung beschrieben. Wesentliches Ziel der Umfrage war es herauszufinden, welche Anforderungen die Studierenden an ihren Arbeitgeber haben und deren Einschätzung, inwieweit das Land BW diese bereits heute erfüllt.

#### ***4.1.1 Das Befragungsinstrument***

Für die Durchführung der empirischen Untersuchung gibt es verschiedene Erhebungsmethoden. Ein mögliches Instrument ist die Befragung, bei welcher zwischen der mündlichen und der schriftlichen Befragung unterschieden wird.<sup>68</sup> Die Forschungsfrage soll in der vorliegenden Bachelorarbeit durch eine schriftliche Befragung in Form eines standardisierten Fragebogens<sup>69</sup> als Online-Befragung erforscht und beantwortet werden. Hierunter versteht man eine internetgestützte Befragungsmethode, bei welcher der Fragebogen als ein Programm auf einem Web-Server von den Befragten ausgefüllt wird (Web-Survey).<sup>70</sup> Ausschlaggebende Gründe hierfür waren gegenüber Telefon- und persönlicher Befragung, dass mit der Online-Befragung unter geringerem Zeitaufwand eine hohe Anzahl an Personen befragt werden können und

---

<sup>68</sup> Vgl. Bortz, J. / Döring, N. (2006), S. 236.

<sup>69</sup> Fragebogen (siehe Anlage 1).

<sup>70</sup> Vgl. Schnell, R. / Hill, P. / Esser, E. (2011), S. 369.

es weiterhin kostengünstiger ist.<sup>71</sup> Zudem wurde der Fragebogen per E-Mail versandt, um den Kosten- und Zeitaufwand noch kleiner zu halten. Weitere Vorteile sind, dass eine Beeinflussung durch den Fragenden ausgeschlossen werden kann und der Befragte mehr Zeit zur Beantwortung der Fragen hat. Es sollte außerdem gewährleistet sein, dass die Studierenden anonym bleiben. Daneben müssen gleichwohl die Nachteile der schriftlichen Befragung, die auch die Online-Befragung mit einbezieht, betrachtet werden. Nachteile können eine niedrige Rücklaufquote sein oder die Gefahr, dass Fragen missverständlich interpretiert werden und damit zu einer Ergebnisverfälschung führen können.<sup>72</sup>

#### **4.1.2 Stichprobe**

Unter einer Stichprobe versteht man eine definierte Auswahl an Personen aus einer bestimmten Gruppe (Grundgesamtheit).<sup>73</sup> Deshalb ist es bei einer empirischen Untersuchung notwendig, zu Beginn die Grundgesamtheit der Befragten zu bestimmen. Darunter versteht man die die Gesamtmenge aller Beobachtungseinheiten, über die Aussagen getroffen werden sollen.<sup>74</sup> Das Ausmaß der Grundgesamtheit wird mit einem großen „N“ und die Stichprobe mit einem kleinen „n“ bezeichnet.<sup>75</sup>

Bei der vorliegenden Arbeit wurden die drei Studienjahrgänge (2012-2014) des Studienganges Allgemeine Finanzverwaltung der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg (HVF) als Grundgesamtheit ausgewählt. Dieser Studiengang bildet junge Beamte des gehobenen nichttechnischen Dienstes für die Finanzverwaltung des Landes Baden-Württemberg aus, die nach ihrem Studium in allen Bereichen der öffentlichen Verwaltung eingesetzt werden können und dort

---

<sup>71</sup> Vgl. Bortz, J. / Döring, N. (2006), S. 252 und vgl. Schnell, R. / Hill, P. / Esser, E. (2011), S. 369.

<sup>72</sup> Vgl. Wosnitza, M. / Jäger, R. (2006), S. 58.

<sup>73</sup> Vgl. ebenda, S. 28.

<sup>74</sup> Vgl. Bortz, J. / Döring, N. (2006), S. 394.

<sup>75</sup> Vgl. Wosnitza, M. / Jäger, R. (2006), S. 29.

die Querschnittsaufgaben der Landesverwaltung BW übernehmen.<sup>76</sup> Die HVF ist die einzige Ausbildungsstelle des Studienganges Allgemeine Finanzverwaltung in Baden-Württemberg. Der Umfang der Grundgesamtheit beträgt somit N=130 Personen.<sup>77</sup>

Im Hinblick auf die Frage zur Einschätzung, inwieweit das Land Baden-Württemberg die Anforderungen der Befragten erfüllt, wurden nur die Jahrgänge 2012 und 2013 befragt. Dies stellt somit eine Teilerhebung, auch als Stichprobe benannt, dar. Hintergrund ist, dass der Jahrgang 2012 bereits in der Praxisphase war und der Jahrgang 2013 derzeit in der Praxisphase ist. Dadurch können diese die Erfüllung der Anforderungen durch das Land Baden-Württemberg grundsätzlich einschätzen. Der Jahrgang 2014, der sich seit September 2014 im Grundstudium befindet und die Praxisphase erst ab September 2015 antreten wird, wurde deshalb nicht befragt. Somit ergibt sich für diese Teilerhebung ein Stichprobenumfang von n=85 Personen.

### **4.1.3 Aufbau des Fragebogens**

Damit der Fragebogen für die Befragten verständlich und übersichtlich nachvollzogen werden kann, wurde der Fragebogen in vier Blöcke unterteilt.

Der erste Block „Angaben zur Person“ befasste sich mit den soziodemografischen Daten Geschlecht und Geburtsjahr der Befragten. Mit der Angabe des Geburtsjahres lässt sich feststellen, ob die Befragten der Generation Y angehören oder nicht. Ferner wurden die Studierenden befragt, in welcher Phase ihres Studiums sie sich derzeit befinden. Hieraus können eventuell Abweichungen der Anforderungen an den Arbeitgeber zwischen den Jahrgängen festgestellt werden.

Im zweiten Block „Zukünftige Arbeitgeberwahl“ wurde auf die Anforderungen und Erwartungen der Studierenden an deren zukünftigen

---

<sup>76</sup> Vgl. Flyer der HVF Ludwigsburg, S. 2 (siehe Anlage 22).

<sup>77</sup> Vgl. E-Mail Frau Adrian - Anzahl der Studierenden, (siehe Anlage 24).

Arbeitgeber eingegangen. Diese Frage wurde unabhängig vom Land Baden-Württemberg als Arbeitgeber gestellt, da es darum ging herauszufinden, welche Arbeitgebermerkmale den Studierenden der Generation Y grundsätzlich in der Arbeitswelt wichtig sind. Für die Erstellung eines Rankings sollten die Befragten in diesem Block außerdem das für sie wichtigste Arbeitgebermerkmal auswählen. Die dritte Frage befasste sich mit der Einstellung der Studierenden gegenüber einem geregelten Arbeitstag mit klarer Trennung von Privat- und Arbeitsleben oder einer Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben.

Der dritte Block „Einschätzungen der Anforderungen beim Land BW“ befasste sich mit der Einschätzung der Studierenden, inwieweit das Land Baden-Württemberg als Arbeitgeber deren Anforderungen aus Block zwei bereits erfüllt. Es wurden dabei die gleichen Arbeitgebermerkmale abgefragt. Anhand einer Gegenüberstellung (Delta-Betrachtung) der Antworten aus Block zwei und drei sollen Stärken und Schwächen des Landes Baden-Württemberg als Arbeitgeber identifiziert werden.

Im letzten Block wurden den Studierenden „sonstige Fragen“ gestellt, die sowohl Aufschluss über positive und negative Erfahrungen während der Praxiszeit geben, als auch Informationen darüber, wie sich die Studierenden voraussichtlich über potenzielle Arbeitgeber nach dem Studium informieren werden.

Der Fragebogen besteht aus insgesamt neun Fragen. Zwei dieser neun Fragen sind offene Fragen, die restlichen Fragen wurden als geschlossene Fragen formuliert. Geschlossene Fragen werden mit Hilfe von Antwortkategorien vorgegeben. Offene Fragen können von den Befragten mit selbstformulierten Sätzen beantwortet werden.<sup>78</sup> Bei den Wertungsfragen in Block zwei zur Festlegung der Anforderungen an einen Arbeitgeber und in Block drei zur Einschätzung der Anforderungen, inwieweit das Land Baden-Württemberg diese erfüllt, wurde eine vierstellige Skalierung von „trifft zu“ bis „trifft nicht zu“ festgelegt. Hierbei

---

<sup>78</sup> Vgl. Schnell, R. / Hill, P. / Esser, E. (2011), S. 324.



wurde von einer ungeraden Ratingskala mit mittlerer Antwortkategorie abgesehen, um die Möglichkeit einer neutralen Antwort auszuschließen. Bei Auswahlfragen waren Einfach- und Mehrfachnennungen möglich. Wenn die Befragten keine der zur Auswahl stehenden Antworten als geeignet empfanden, konnten diese eine alternative Antwort selbst formulieren.

Nach der Konzeption des Fragebogens wurde im Dezember 2014 ein Pretest durchgeführt. Dieser wurde an sechs Testpersonen der Generation Y per E-Mail versandt. Er diente dazu, die Verständlichkeit und Vollständigkeit der Fragen, die Verständlichkeit des Aufbaus und die Bearbeitungsdauer zu überprüfen und zu ermitteln.<sup>79</sup> Die Rückmeldungen der Testpersonen wurden berücksichtigt und der Fragebogen vor dem Versand für die Umfrage entsprechend angepasst.

#### **4.1.4 Durchführung der Umfrage**

Der Fragebogen, welcher durch die Befragten im Internet-Browser ausgefüllt wurde, wurde mit der Software EvaSys erstellt. EvaSys<sup>80</sup> ist ein Lehrevaluationssystem für automatisierte Befragungen, welches von der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg zur Verfügung gestellt wird.

Der in EvaSys erstellte Fragebogen wurde als Link mit einem Anschreiben per E-Mail<sup>81</sup> an die Studierenden versandt. Das Anschreiben klärte die Befragten über den Interviewer, den Inhalt und das Ziel der Befragung auf. Ebenso wurde der Hinweis gegeben, dass die Angaben anonym und nur zu Zwecken der Bachelorarbeit ausgewertet werden. Diese E-Mail wurde am 07. Januar 2015 versandt. Der Versand der E-Mail musste aufgrund der Datenschutzbestimmungen, im Hinblick auf die persönlichen E-Mailadressen der Studierenden, von der Sekretärin des Studiendekans der Allgemeinen Finanzverwaltung ausgelöst werden.

---

<sup>79</sup> Vgl. Schnell, R. / Hill, P. / Esser, E. (2011), S. 340.

<sup>80</sup> <http://www.evasys.de/startseite.html?gclid=Clrms-jihLsCFQxf3god-WoALA>.

<sup>81</sup> Anschreiben per E-Mail (siehe Anlage 2).

Die Datenerhebung war für zwei Wochen im Zeitraum vom 07. Januar bis zum 21. Januar 2015 freigeschaltet und wurde danach offline gestellt. Hierbei nahmen insgesamt 51 der 85 befragten Studierenden teil, was einer Rücklaufquote von 60% entspricht.

#### ***4.1.5 Auswertung der Fragebögen***

Im Anschluss an die Datenerhebung folgte die Auswertung mit Hilfe des Tabellenkalkulationsprogramms Excel 2010. Mit Excel sollen die Ergebnisse anhand von Tabellen und Diagrammen dargestellt werden. Bevor die Auswertung jedoch durchgeführt werden konnte, mussten die Daten aus dem Softwareprogramm EvaSys nach Excel übertragen und anschließend in Tabellen aufbereitet werden. Dabei wurden die Antworten der einzelnen Fragen ausgewertet und graphisch dargestellt. Die Antworten auf die offenen Fragen wurden separat aufgelistet.

Bei der Frage zum Medienverhalten der Studierenden im Hinblick auf potenzielle Arbeitgeber nach dem Studium, bestand die Möglichkeit einer Mehrfachnennung. Daher kann die Anzahl der Nennungen von der Anzahl der Befragten abweichen.

#### **4.2 Darstellung der Umfrageergebnisse**

Im folgenden Kapitel werden die Ergebnisse der Umfrage veranschaulicht, welche die Forschungsfrage aus Kapitel 3 beantworten sollen. Es wird hierbei nicht auf alle Merkmale einzeln eingegangen sondern lediglich auffällige Feststellungen und deren Folgerungen berücksichtigt. Die Ergebnisse basieren auf der Auswertung der Umfrage.<sup>82</sup> Es handelt sich hierbei um eine deskriptive, das heißt eine beschreibende Datenanalyse, die die Ergebnisse durch Grafiken und Tabellen darstellt.<sup>83</sup>

---

<sup>82</sup> (Siehe Anlage 3 und Anlage 4).

<sup>83</sup> Vgl. Wosnitza, M. / Jäger, R. (2006), S. 75.

#### 4.2.1 Auswertung der Angaben zur Person

Der Online-Fragebogen wurde an 85 Studierende geschickt. Von diesen 85 Personen haben 51 Studierende an der Befragung teilgenommen. Fünf Fragebögen konnten bei der Auswertung nicht miteinbezogen werden, da diese unvollständig ausgefüllt wurden. Demnach beträgt der endgültige Stichprobenumfang der Untersuchung  $n=46$ .

In der folgenden Abbildung 2 werden die Geschlechterverteilung sowie die Verteilung nach der Studienphase graphisch dargestellt.

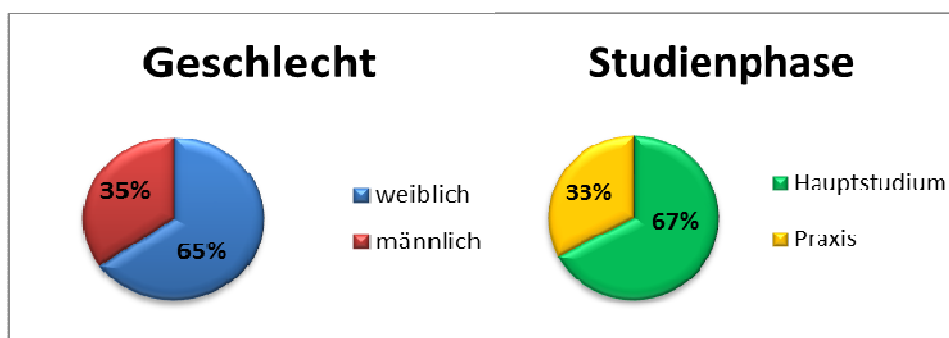


Abb. 2: Verteilung nach dem Geschlecht / der Studienphase<sup>84</sup>

Bezüglich der Geschlechterverteilung der befragten Studenten sind 16 männlich (34,78 %) und 30 weiblich (65,22 %). Der Frauenanteil ist nicht verwunderlich, da dieser in den Jahrgängen 2012 und 2013 insgesamt 67,09 % beträgt<sup>85</sup>. Etwa 32,61 % der Befragten sind in der Praxisphase und 67,39 % im Hauptstudium. Der geringe Anteil der teilnehmenden Studenten in der Praxisphase könnte eine Folge davon sein, dass diese nicht regelmäßig die E-Mails der Hochschuladresse abrufen und somit keine Kenntnis von der Umfrage hatten.

<sup>84</sup> Eigene Darstellung (siehe Anlage 3 und Anlage 4).

<sup>85</sup> Vgl. E-Mail Frau Adrian - Frauenanteil (siehe Anlage 23).

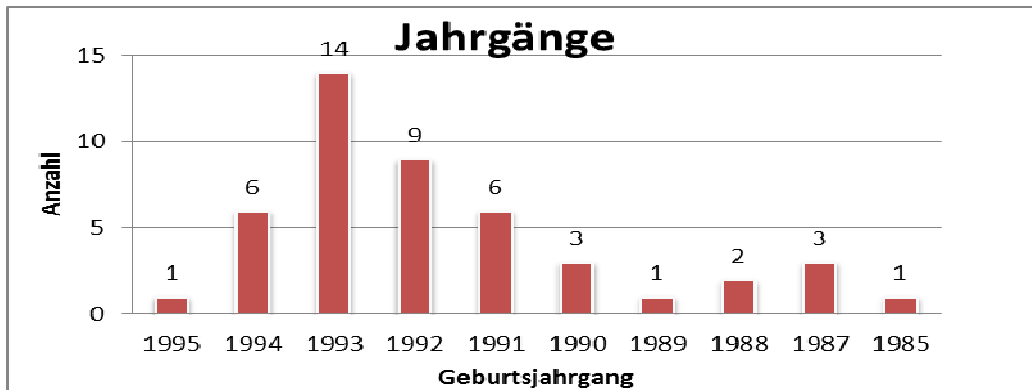


Abb. 3: Spannweite der Jahrgänge<sup>86</sup>

Abbildung 3 zeigt die Spannweite der Geburtenjahrgänge der Befragten. Diese reicht von Jahrgang 1985 bis 1995, wodurch das Durchschnittsalter zwischen 23 und 24 Jahren liegt.<sup>87</sup> Somit kann gesagt werden, dass alle Teilnehmer der Befragung der Generation Y angehören.

#### **4.2.2 Auswertung der Anforderungen**

Der zweite und größte Block setzte sich mit den Erwartungen und Anforderungen der Studierenden an einen Arbeitgeber auseinander. Für diese Bewertungsfrage wurden 21 Arbeitgebermerkmale vorgegeben. Zum besseren Verständnis wurde in Abbildung 4 der Durchschnittswert der einzelnen Merkmale berechnet.

<sup>86</sup> Eigene Darstellung (siehe Anlage 3 und Anlage 4).

<sup>87</sup> Genau: 23,6 Jahren.

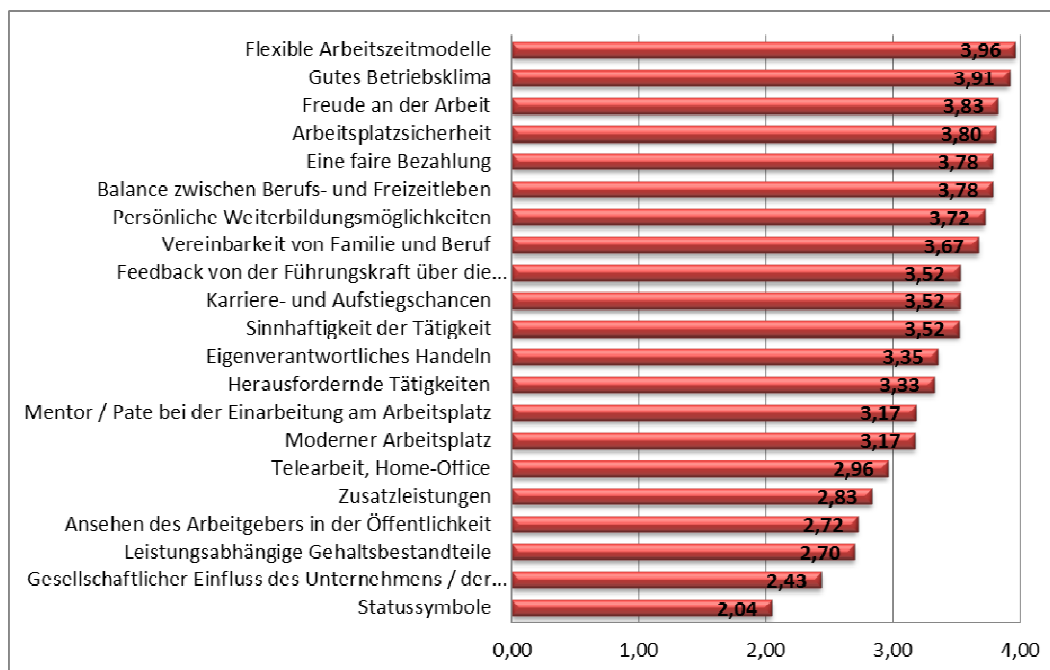


Abb. 4: Anforderungen der Studierenden an einen Arbeitgeber<sup>88</sup>

Dabei kann man erkennen, dass die Befragten hohen Wert auf die flexiblen Arbeitszeitmodelle, ein gutes Betriebsklima und auf Freude an der Arbeit legen. Auf Statussymbole, den gesellschaftlichen Einfluss des Unternehmens / der Verwaltung und den leistungsabhängigen Gehaltsbestandteilen wird hingegen einen geringeren Wert gelegt.

Bei der Auswertung der Rangfolge der Anforderungen nach dem Geschlecht haben sich minimale Differenzen ergeben. Die höchste Differenz liegt bei 0,7 bei Telearbeit, Home-Office dicht gefolgt von der Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit 0,65. Bei beiden Eigenschaften liegt der höhere Wert bei den weiblichen Studierenden. Die drittgrößte Differenz mit 0,41 liegt beim modernen Arbeitsplatz. Dieser Wert ist jedoch bei den männlichen Studierenden höher. Die restlichen Anforderungen sind bei beiden Geschlechtern ähnlich.<sup>89</sup> Ebenso ergeben sich im Vergleich der Studium-Phase ein paar Unterschiede. Die größte Differenz ist hier bei dem Punkt „Feedback von der Führungskraft“ zu finden. Hier legen die Studierenden aus dem Hauptstudium einen höheren Wert auf das Feedback im Vergleich zu den Studierenden in der Praxisphase. Anders

<sup>88</sup> Eigene Darstellung (siehe Anlage 3 und Anlage 4).

<sup>89</sup> Geschlechterverteilung bei den Anforderungen (siehe Anlage 5).

herum ist es bei dem modernen Arbeitsplatz. Diesen werten die Studierenden des Praxissemesters als wichtiger.<sup>90</sup> Da die Geschlechterverteilung und die Verteilung nach der Studiumsphase nicht ausgeglichen sind, zeigen die Vergleiche lediglich Tendenzen der jeweiligen Anforderungen an.

Bei der zweiten Frage, bezüglich der wichtigsten Anforderung der Studierenden an den zukünftigen Arbeitgeber, ergab sich folgendes Ranking aus Abbildung 5.

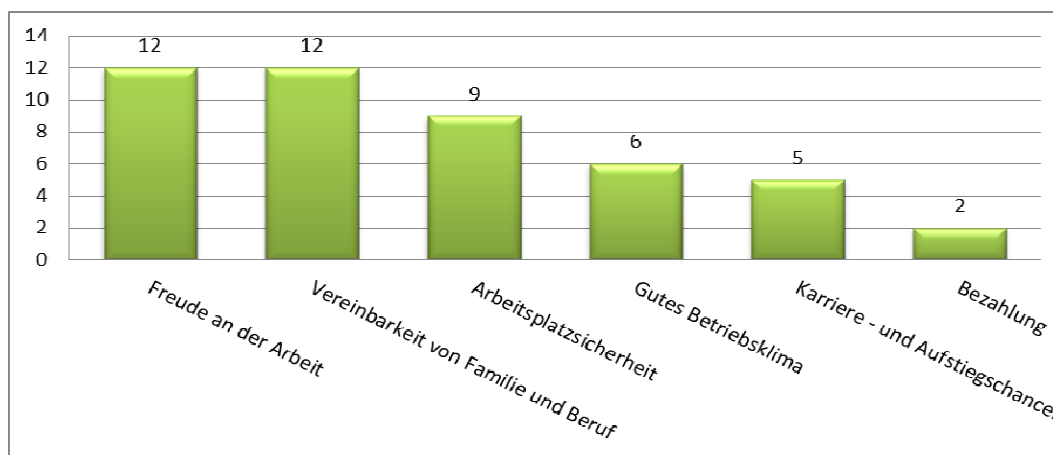


Abb. 5: Wichtigstes Merkmal für die Studenten an einen Arbeitgeber<sup>91</sup>

Bei dieser Frage wurden die Befragten gebeten, aus 12 vorgegebenen Arbeitgebermerkmalen, den für sie wichtigsten Aspekt zu benennen oder eine Anforderung, die nicht benannt wurden, hinzuzufügen. Es ist ersichtlich, dass die Freude an der Arbeit sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf mit jeweils 12 Nennungen die wichtigsten Merkmale sind. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf auf Rang 2 könnte damit zusammenhängen, dass rund 65 % der Befragten weiblich sind. Es folgen mit 9 Nennungen die Arbeitsplatzsicherheit, ein gutes Betriebsklima (6 Nennungen), die Karriere- und Aufstiegschancen (5 Nennungen) und die Bezahlung mit 2 Nennungen. Die typischen Merkmale aus der Literatur der Generation Y wie z.B. persönliche Weiterentwicklung oder Sinnhaftigkeit der Arbeit bekamen keine Stimmen. Die Möglichkeit, in

<sup>90</sup> Studium-Phasen-Vergleich der Anforderungen (siehe Anlage 6).

<sup>91</sup> Eigene Darstellung (siehe Anlage 3 und Anlage 4).

einem Freifeld ein weiteres Merkmal zu benennen, wurde von keinem Befragten genutzt.

Bei der dritten Frage, bezüglich der Trennung oder Verschmelzung des Arbeits- und Privatlebens mussten sich die Studierenden für eine Aussage entscheiden. Hierbei haben sich 37 der Befragten für eine Trennung von Arbeits- und Privatleben entschieden und die restlichen 9 Teilnehmer für eine Verschmelzung des Arbeits- und Privatlebens bei der man bereit ist, Arbeit mit nach Hause zu nehmen, wenn einem die Möglichkeit gegeben wird, Privatangelegenheiten bei der Arbeit zu erledigen.<sup>92</sup>

### 4.2.3 Auswertung der „erfüllten Anforderungen“

Bei diesem Block wurden die Studierenden nach ihrer Einschätzung befragt, inwieweit die Anforderungsmerkmale beim Land Baden-Württemberg als Arbeitgeber bereits erfüllt werden. Hierbei wurden dieselben 21 Arbeitgebermerkmale wie in Teil zwei abgefragt (siehe Abbildung 6).

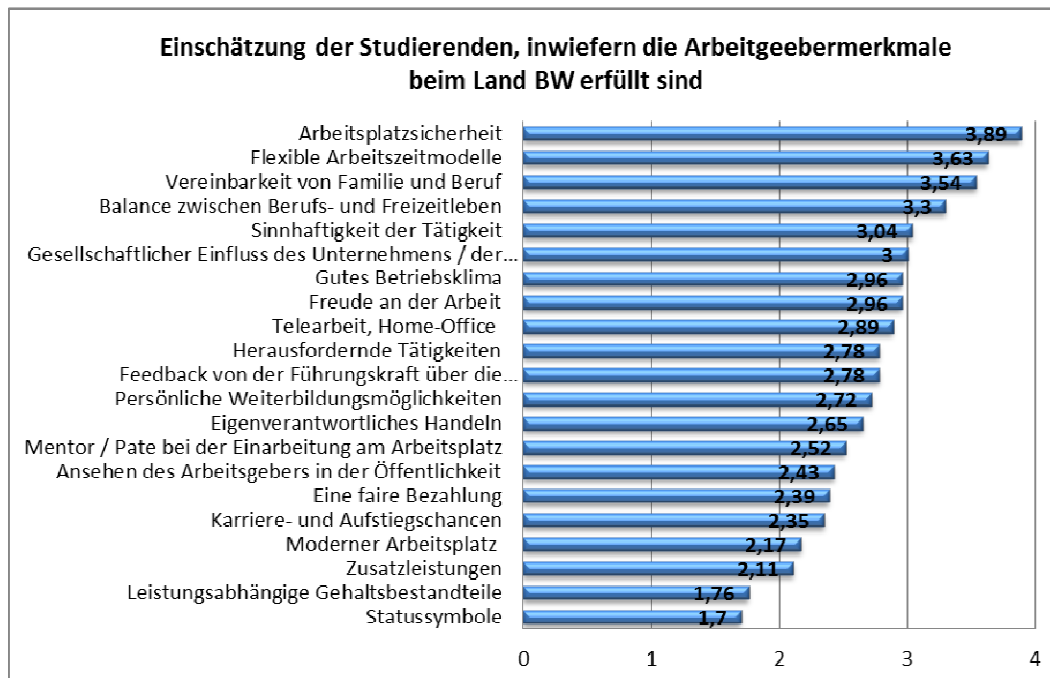


Abb. 6: Einschätzung der erfüllten Arbeitgebermerkmale beim Land BW<sup>93</sup>

<sup>92</sup> Auswertung Work-Life-Balance zu Work-Life-Blending (siehe Anlage 7).

<sup>93</sup> Eigene Darstellung (siehe Anlage 3 und Anlage 4).

Die meisten der Befragten sind überzeugt, dass das Land BW besonders die Anforderung auf einen sicheren Arbeitsplatz erfüllt. Danach folgen die flexiblen Arbeitszeitmodelle, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Balance zwischen Berufs- und Freizeitleben. Hingegen schätzen die Studierenden die monetären Anreize wie z.B. Zusatzleistungen, leistungsabhängige Gehaltsbestandteile und Statussymbole z.B. Dienstwagen, Handy oder Boni beim Land BW als weniger gegeben ein.

#### ***4.2.4 Auswertung der sonstige Fragen***

Der letzte Teil des Fragebogens bestand aus zwei abschließenden Fragen. Den Teilnehmern wurde zum einen die Möglichkeit gegeben, im Rahmen einer offenen Fragestellung, positive wie auch negative Erfahrungen hinsichtlich der Arbeitgebermerkmale zu nennen, die ihnen in der Praxiszeit aufgefallen sind. Hiervon haben 24 Personen Gebrauch gemacht. Auffällig ist, dass der größte Teil dieser 24 Personen die flexiblen Arbeitszeitmodelle in Verbindung mit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie als positive Erfahrung genannt haben. Auch eigene Projekte, gutes Feedback und gute Wiedereingliederungsmöglichkeit wurden als positiv gewertet. Als negative Erfahrungen nannten die Befragten die geringen Karriere- und Aufstiegschancen, das Ausüben einer sinnfreien Tätigkeit, ein lediglich einmaliges jährliches Mitarbeitergespräch, angespanntes Klima oder die fehlende Modernität am Arbeitsplatz.<sup>94</sup>

Bei der letzten Fragestellung sollten die Studierenden Angaben über das Informationsverhalten bei der Auswahl von potenziellen Arbeitgebern nach dem Studium machen. Dafür wurden elf Antwortmöglichkeiten vorgegeben und es bestand die Möglichkeit zur Mehrfachnennung.

---

<sup>94</sup> Siehe Anlage 8.



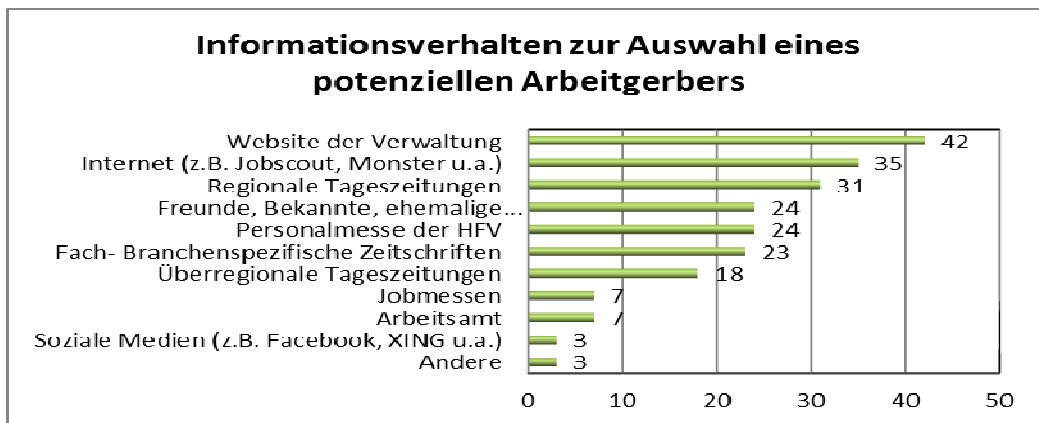


Abb. 7: Informationsverhalten der Studierenden<sup>95</sup>

Als meist genutzte Art der Informationsbeschaffung wurde die Website der Unternehmung / der Verwaltung mit 42 Nennungen gewählt. Mit 35 Nennungen wurde als zweithäufigste Antwort das Internet durch Jobbörsen wie Jobscout, Monster, Stepstone u.a. ausgewählt. Darauf folgen mit 31 Nennungen die regionalen Tageszeitungen sowie mit 24 Nennungen Freunde und Bekannte. Interessant ist auch, dass im Anschluss mit ebenfalls 24 Nennungen die Personalmesse der HVF Ludwigsburg genannt wurde. Nachgeordnet wurden die fach- und branchenspezifische Zeitschriften und Zeitungen (23 Nennungen) sowie die überregionalen Tageszeitungen (18 Nennungen) genannt. Dass die regionalen Tageszeitungen vor den überregionalen Tageszeitungen genannt wurden, könnte ein Indiz dafür sein, dass die Studierenden vorrangig eine Festanstellung im Umkreis ihrer Heimat anstreben.

Von drei Befragten wurde außerdem das freie Textfeld „Anderer“ in Anspruch genommen. Hier wurden zweimal der „Staatsanzeiger“ und einmal die „Personalmesse an der HVF“ als Form der Informationsbeschaffung genannt, trotz dass diese beiden Punkte bei den vorgegebenen Antwortmöglichkeiten aufzufinden waren. Deshalb wurden diese Nennungen bei den entsprechenden Punkten hinzugefügt.

<sup>95</sup> Eigene Darstellung (siehe Anlage 3 und Anlage 4).

### **4.3 Kapitelzusammenfassung**

Das vierte Kapitel befasste sich mit der Durchführung und der Methodik der empirischen Untersuchung. Bei der vorliegenden Bachelorarbeit wurde als Befragungsinstrument der Fragebogen gewählt, der zur Beantwortung der Forschungsfrage als Online-Befragung diente. Zielgruppe der Befragung waren die Studierenden des Studiengangs Allgemeine Finanzverwaltung der HVF Ludwigsburg, welche Fragen zu den Anforderungen an einen Wunscharbeitgeber bewerten mussten. Nach der Beschreibung der Methodik wurde die Auswertung anhand von Excel durchgeführt und als Ergebnisse der Untersuchung dargestellt.

Hierdurch konnte die Forschungsfrage beantwortet werden, die nach den Anforderungen der Generation Y an das Land BW als Arbeitgeber fragte. Es stellte sich heraus, dass flexible Arbeitszeitmodelle, ein gutes Betriebsklima und die Freude an der Arbeit die Merkmale sind, bei denen die Anforderungen der Studierenden am höchsten sind. Des Weiteren konnte eine genauere Antwort durch die Aufgabe 2 in Block 2 erfasst werden. Bei dieser Frage mussten die Studierenden das wichtigste Arbeitgebermerkmal auswählen. Hierbei durfte nur ein Merkmal ausgewählt werden. Es ergab, dass die Freude an der Arbeit und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei den meisten Studierenden am wichtigsten sind, gefolgt von der Arbeitsplatzsicherheit und einem guten Betriebsklima.

## **5. Analyse der Ergebnisse**

In diesem Kapitel wird die Datenanalyse der Untersuchungsergebnisse beschrieben. Zum einen werden die Anforderungen der Studierenden analysiert, um anhand derer Abweichungen oder Gemeinsamkeiten zwischen den Studierenden mit der Generation Y der Theorie festzustellen. Zum anderen ist es Ziel, anhand eines Netzdiagramms, das Verhältnis zwischen den Anforderungen der Generation Y und deren Einschätzungen, inwiefern die Anforderungsmerkmale beim Arbeitgeber Land BW bereits heute erfüllt sind, aufzuzeigen. Auf dieser Basis wird auf die Stärken und Schwächen des Landes Baden-Württemberg eingegangen.

### **5.1 Anforderungen der Studenten - Theorie der Generation Y**

In diesem Kapitel werden die Umfrageergebnisse bezüglich der Anforderungen der Studenten mit der Theorie der Generation Y auf Gemeinsamkeiten und Abweichungen verglichen.

Sowohl in der Befragung, wie auch in der Literatur ist ersichtlich, dass die Generation Y hohen Wert auf flexible Arbeitszeitmodelle, gutes Betriebsklima, Freude an der Arbeit und der Arbeitsplatzsicherheit legt. All diese Faktoren sind persönliche und weniger sachbezogene Bedürfnisse. Besonders die beiden Punkte gutes Betriebsklima und Freude an der Arbeit weisen eindeutig darauf hin, dass es der Generation Y weniger um den Status und Statussymbole geht, als vielmehr darum sich in der Arbeitsumgebung wohlfühlen. Dies wird untermauert von dem Ergebnis der empirischen Untersuchung, bei der die Statussymbole die geringste Anforderung darstellen. Ebenso ist die Arbeitsplatzsicherheit ein wichtiger Faktor für die Befragten. Dieser Wert könnte unter anderem so hoch bewertet worden sein, da in einem gewissen Maß ein Zusammenhang mit dem Beamtenstatus auf Lebenszeit besteht. Allerdings zeigt auch die Literaturrecherche, dass die Vertreter der Generation Y trotz ihrer

Sprunghaftigkeit grundsätzlich auf der Suche nach Sicherheit am Arbeitsplatz sind. Somit kann dies nicht nur auf den Beamtenstatus zurückgeführt werden.

Eine leichte Abweichung der Anforderungen zwischen den Studenten und der Generation Y aus der Literatur ergibt sich im Hinblick auf einen modernen Arbeitsplatz. Da dieser bei der empirischen Erhebung mit geringerer Wichtigkeit von den Befragten bewertet wurde, wird zwar deutlich, dass ein moderner Arbeitsplatz grundlegend wichtig ist aber nicht allumfassend gefordert wird. Dies führt zur Annahme, dass ein Arbeitsplatz mit moderner Technik ausgestattet sein sollte, Bereiche wie Social-Media jedoch eher im privaten Umfeld genutzt werden.

Die Generation Y setzt eine angemessene Bezahlung ganz pauschal voraus, jedoch ist die Vergütung weniger bedeutend als z.B. die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und die Sinnhaftigkeit der Arbeit. Bei der erhobenen Studie dieser Bachelorarbeit wird jedoch einen hohen Wert auf eine faire Bezahlung (Rang 5) gelegt. Hingegen sind Zusatzleistungen und leistungsbezogene Gehaltsbestandteile, wie auch in der Theorie, auf den unteren Rängen platziert und somit für die Studenten weniger wichtig. Ein faires Basiseinkommen hat somit hohe Bedeutung bei den Befragten, unabhängig von leistungsbezogenen Gehaltsbestandteilen.

Interessant ist auch, dass die Karriere- und Aufstiegschancen von den Studenten hoch bewertet wurden. So werden diese in der Literatur eher weniger bedeutend für die Generation Y beschrieben. Dieses Merkmal steht bei der empirischen Untersuchung der Sinnhaftigkeit der Aufgaben sowie dem Feedback von der Führungskraft gleich. So sieht man auch hier Abweichungen in Bezug auf das Merkmal Sinnhaftigkeit bei den Studenten. Laut beschriebener Theorie strebt die Generation Y sehr nach einer Arbeit die Sinn macht.

In Bezug auf das Feedback über die Arbeitsleistung ist erkennbar, dass auch wenn es nicht bei den obersten Rängen mit dabei ist, sich trotzdem

im mittleren Bereich zwischen „trifft eher zu“ und „trifft zu“ befindet. Somit ist auch den Studenten ein Feedback über die Arbeitsleistung wichtig, wodurch hier die Anforderungen und theoretischen Grundlagen über die Generation Y übereinstimmen. Denn dieser Generation reicht es heute nicht mehr aus, nur ein Mitarbeitergespräch im Jahr mit der Führungskraft zu führen. Es ist ihnen wichtig, dass man individuell auf sie eingeht. Diese Tatsache wird verstärkt durch die Aussage eines Befragten, der die geringe Häufigkeit von Mitarbeitergesprächen im Zuge seiner Praxiszeit bemängelte.

Die Faktoren „Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit“ und „Gesellschaftlicher Einfluss des Unternehmens / der Verwaltung“ finden in der empirischen Untersuchung keine hohe Bewertung durch die Studenten. Dies könnte daran liegen, dass die Studierenden nicht mehr auf die strategischen Ziele des Arbeitgebers fokussiert sind, „für wen arbeite ich“ sondern sie mehr auf der Suche nach der Sinnfrage der Tätigkeit sind, „was arbeite ich“. Dies stimmt soweit mit der Theorie der Generation Y überein. So kann man auch in anderen Studien der Gen Y eine geringere Bedeutung für das Ansehen und den Einfluss eines Arbeitgebers bei der Generation Y vorfinden.<sup>96</sup>

Es kann somit festgestellt werden, dass den Studierenden der Generation Y zum größten Teil alle Arbeitgebermerkmale wichtig sind. Durchschnittlich liegen diese meisten zwischen „trifft zu“ und „trifft eher zu“ und von den Gesamtwerten her nahe beieinander. Nur 6 der 21 Merkmale liegen im unteren Bereich zwischen „trifft eher zu“ und „trifft eher nicht zu“. Wovon 3 monetäre Anreize sind, was zeigt, dass die Studierenden wie auch die Generation Y der Literatur mehr Wert auf die persönlichen Faktoren legen.

Die vielen verschiedenen Anforderungen der Generation Y sowie der Befragten zeigen, dass die Generation Y in sich sehr heterogen ist. Dies stellt für die Arbeitgeber eine große Herausforderung dar, um als

---

<sup>96</sup> z.B. Kienbaum-Studie (2009-2010), S. 6 [04.02.2015] (siehe Anlage 17).

attraktiver Arbeitgeber allen Anforderungen gerecht zu werden. Aus dieser Erkenntnis kann abgeleitet werden, dass es für die Arbeitgeber umso wichtiger ist auf jeden einzelnen Vertreter der Generation Y und dessen Bedürfnisse ganz persönlich und individuell einzugehen.

Bei der Frage, bei der es sich um die Entscheidung der Aussagen über die Work-Life-Balance und das Work-Life-Blending handelt ist zu erkennen, dass die Tendenz der Studierenden zur Work-Life-Balance geht. Dies zeigt eine deutliche Richtung und widerspricht der Literatur, die sagt, dass die Tendenz bei der Generation Y zu Work-Life-Blending geht. Diese Abweichung könnte damit begründet werden, dass die Studierenden einen höheren Wert auf klar definierte Strukturen legen wie sie bei der öffentlichen Verwaltung zu finden sind.

## **5.2 Anforderungen der Studenten - Einschätzungen, inwiefern die Merkmale beim Land BW erfüllt sind**

Damit sich das Land Baden-Württemberg als attraktiver Arbeitgeber in Bezug auf die Generation Y am Arbeitsmarkt positionieren kann ist es wichtig, die Anforderungen und Erwartungen der Bewerber zu kennen. Die wichtigsten erfragten Anforderungsmerkmale der Studierenden des Studiengangs Allgemeine Finanzverwaltung und die Einschätzungen derer, inwiefern die geforderten Arbeitgebermerkmale beim Land BW als Arbeitgeber erfüllt werden, wird anhand eines Netzdiagramms dargestellt und verglichen. Das Netzdiagramm eignet sich sehr gut um den IST-Zustand, hier die Anforderungen der Generation Y, mit dem SOLL-Zustand, hier die Einschätzungen, also die Stärken und Schwächen des Landes BW als Arbeitgeber zu erkennen. So wird veranschaulicht, bei welchen Arbeitgebermerkmalen das Verhältnis beider Wertungen zusammen oder auseinander gehen. Bei den Arbeitgebermerkmalen, bei denen die Anforderungen und Einschätzungen weit auseinander klaffen liegen Abweichungen vor. Hier liegt für das Land BW als Arbeitgeber potenzial, etwas zu verbessern wenn der Wert der Anforderungen höher

als der Wert der Einschätzungen ist. Im umgekehrten Fall oder wenn die Werte annähernd deckungsgleich sind trifft bzw. übertrifft das Land BW bereits die Anforderungen der Studenten.

Das Netz stellt die einzelnen Arbeitgebermerkmale dar. Die rote Linie veranschaulicht die Anforderungen der Studierenden, die blaue Linie stellt die Einschätzungen der erfüllten Arbeitgebermerkmale beim Land Baden-Württemberg dar. Je weiter außen die Linien sind, umso wichtiger bzw. umso stärker werden die Anforderungen bereits heute vom Land BW erfüllt. Bei allen Merkmalen wurde der Durchschnittswert berechnet und dem Diagramm zu Grunde gelegt.

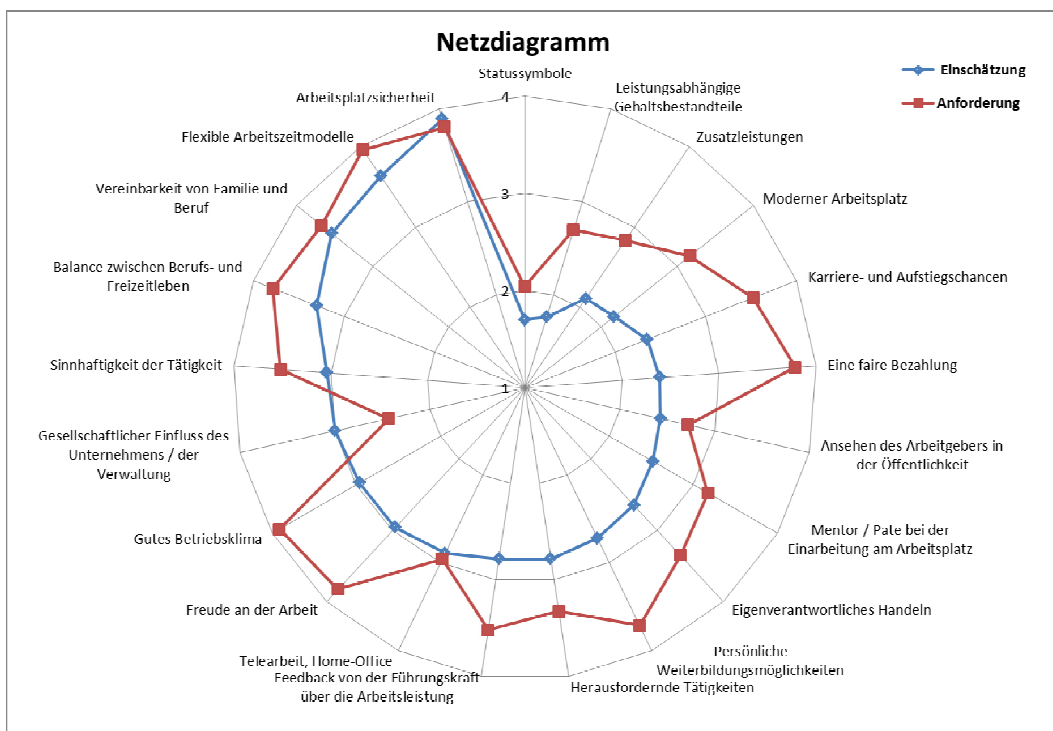


Abb. 8: Gegenüberstellung Anforderungen und Einschätzungen<sup>97</sup>

### 5.2.1 Stärken des Landes BW als Arbeitgeber

Schaut man sich die Grafik an kann man erkennen, dass es teilweise deckungsgleiche Wertungen mit minimalen Abweichungen der Arbeitgebermerkmale gibt. Diese Merkmale geben Stärken des Landes Baden-Württemberg wieder, da bei diesen die Anforderungen der

<sup>97</sup> Eigene Darstellung basierend auf der Auswertung der Umfrageergebnisse.

Studierenden erfüllt sind, unabhängig von der Wichtigkeit. Hierzu gehören Telearbeit, Home-Office, Arbeitsplatzsicherheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Statussymbole, flexible Arbeitszeitmodelle und das Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit. Bei diesen Merkmalen ist es wichtig, dass das Land BW diese festigt und nach außen kommuniziert.

Telearbeit, Home-Office, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Balance zwischen Berufs- und Freizeitleben und flexible Arbeitszeitmodelle beruhen, wie letzteres beschreibt auf einer flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit. Diese Wertung kann aus der Fülle von Arbeitszeitmodellen abgeleitet werden, mit denen die öffentliche Verwaltung ihre Mitarbeiter bereits heute unterstützt. Genau hier kann die öffentliche Verwaltung punkten. So werden u.a. Sabbaticals, Jobsharing, Teilzeit und Gleitzeit oder ein Arbeitsplatz von zu Hause aus ermöglicht. Dies empfinden auch die Studierenden die gleichermaßen positive Erfahrungen in der Praxiszeit gemacht haben und durch gehäufte Nennungen (66,67 %) wie „Flexible Arbeitszeit, Vereinbarkeit von Beruf-Familie-Freizeit und Heimarbeitsmodelle wird gut umgesetzt“, „Arbeitszeit ist sehr flexibel gestaltbar“ oder „familien- bzw. freizeitfreundliche Arbeitszeitmodelle“ positiv bewerten. Auch die Aussage „lange Elternzeit & gute Wiedereinstiegsmöglichkeiten“ zeigt, dass das Land BW nach einer langen Elternzeit gute Wiedereinstiegsmöglichkeiten bietet und somit die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und familien- und kinderfreundlichen Arbeitsbedingungen fördert und unterstützt. Ein Zeichen hierfür setzt das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft im Oktober 2014 mit dem Zertifikat audit berufundfamilie.<sup>98</sup>

Die Arbeitsplatzsicherheit und der gesellschaftliche Einfluss des Unternehmens / der Verwaltung stellen sich als „besonders“ heraus. Denn bei diesen beiden Arbeitgebermerkmalen liegen die Werte der Einschätzung der Gegebenheit der Arbeitgebermerkmale beim Land BW

---

<sup>98</sup> Vgl. Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg [17.02.2015] (siehe Anlage 30).



(blaue Linie) über der Wertung der Anforderung der Studierenden an einen Arbeitgeber (rote Linie). Hier werden die Anforderungen der Studierenden sogar übertroffen. Die hohe Wertung der Arbeitsplatzsicherheit kann daher kommen, dass man bei der öffentlichen Verwaltung eine Insolvenz aufgrund der hohen Vermögensmasse nahezu ausgeschlossen werden kann.<sup>99</sup> Des Weiteren verfolgt die öffentliche Verwaltung das Interesse, dass z.B. bei Stellenabbau das Personal wenn möglich an anderer Stelle eingesetzt, anstatt gekündigt wird. Gleichzeitig verbindet man mit der Anstellung in den öffentlichen Dienst eine allgemeine Unkündbarkeit, von dieser jedoch nur Beamte auf Lebenszeit profitieren. So machen Beschäftigte im öffentlichen Dienst von einer Unkündbarkeit nur Gebrauch, wenn sie nach § 34 Abs. 2 TV-L / TVÖD das 40. Lebensjahr vollendet haben sowie eine Beschäftigungszeit von 15 Jahren bei demselben Arbeitgeber nachweisen können.

Das Verhältnis der geringen Wertung der Anforderung des Merkmals „gesellschaftlicher Einfluss des Unternehmens / der Verwaltung“ zu der höheren Wertung der Einschätzung kann daraus folgen, dass es den Befragten bei der Arbeitgeberwahl nicht mehr um den Arbeitgeber selbst geht sondern mehr um die eigene Person. Das meint, dass es den Befragten heutzutage nicht mehr darauf ankommt ob der Arbeitgeber einen gesellschaftlichen Einfluss oder einen Namen in der Öffentlichkeit hat und dadurch angesehen ist, sondern das sie mehr darauf schauen, bei welchem Arbeitgeber die meisten Bedürfnisse erfüllt werden.

Das Merkmal Statussymbole schätzen die Studierenden als von der Landesverwaltung am wenigsten erfüllt ein. Dies stellt jedoch nicht zwingend eine Schwäche dar, da Statussymbole auch im Hinblick auf die Anforderungen der Studierenden einen sehr geringen Stellenwert haben. Somit besteht für die Landesverwaltung kein akuter Handlungsbedarf, da die Generation Y ohnehin sich nicht mit Statussymbolen anlocken lässt.

---

<sup>99</sup> Vgl. Weil, F. (2013/2014), S. 40.

Es gibt weitere Merkmale, die nicht so stark voneinander abweichen aber trotzdem erwähnt werden sollten. Die Punkte „Sinnhaftigkeit der Tätigkeit“ und die „herausfordernde Tätigkeit“ schätzen die Studierenden beim Land BW hoch ein. Allerdings werden hier nicht die noch höheren Anforderungen erfüllt, sodass hier weiterhin Potenzial zur Verbesserung auf einem hohen Niveau besteht.

### **5.2.2 Schwächen des Landes BW als Arbeitgeber**

Im Folgenden wird nun auf die Arbeitgebermerkmale eingegangen, bei denen die Anforderungen deutlich höher liegen als die Einschätzungen zu den Gegebenheiten beim Land BW. Dies stellen Schwächen bzw. Verbesserungsmerkmale aus Sicht der Befragten dar.

Zum einen kann man anhand des Netzdiagramms gut erkennen, dass die Anforderungen der Befragten mit der Einschätzung im Hinblick auf einen modernen Arbeitsplatz weit auseinander gehen. Dies kann mit den Antworten aus der Freitextaufgabe 4.1. untermauert werden, bei der die Befragten positive und negative Erfahrungen aus der Praxisphase im Hinblick auf die Anforderungsmerkmale nennen konnten. Hierzu wurden Anmerkungen wie „Moderner Arbeitsplatz nicht überall gegeben zum Teil noch Office 2003“ oder „Negativ: EDV“ genannt. Daraus kann gedeutet werden, dass das Land BW den Ansprüchen der Studierenden der Generation Y an einen modernen Arbeitsplatz mit fortschrittlicher Technik nicht durchgängig genügt. Die Studierenden messen dieser Anforderung zwar nicht den höchsten Stellenwert bei, dennoch ist ihnen eine zeitgemäße Umgebung und Infrastruktur am Arbeitsplatz wichtig.

Des Weiteren liegen auch Abweichungen bei den Karriere- und Aufstiegschancen vor. Hier nannten zudem ein paar der Befragten in der Freitextaufgabe negative Erfahrungen wie z.B. „wenig Möglichkeiten zum Aufstieg“, „z.T. Aufstieg schwer“, „geringe Aufstiegschancen“ oder „höherer Dienst nicht unbedingt mit Master erreichbar.“ Besonders bei der letzten Aussage kann man erkennen, dass Karriere- und

Aufstiegschancen eng mit Weiterbildungsmöglichkeiten verbunden sind. Auch die Wertungen der persönlichen Weiterbildungsmöglichkeiten im Netzdiagramm veranschaulichen, dass die Anforderungen und die Einschätzungen der Befragten weit auseinander gehen. Diese Wertung der angehenden Beamten könnte eventuell in Verbindung mit dem Laufbahnmodell der öffentlichen Verwaltung, welche unflexible Strukturen durch das Gesetz aufweist, entspringen sein. Das Laufbahnmodell ist, entsprechend § 14 Landesbeamtengesetz BW, in drei Laufbahngruppen unterteilt, den mittleren, gehobenen und den höheren Dienst. Das heißt jedoch nicht, dass man schnell vom gehobenen Dienst in den höheren Dienst aufsteigen kann. Denn dies hängt mit eingeschränkten Weiterbildungsmaßnahmen zusammen. Dies bestärkt die Aussage eines Befragten „durch die Vorgabe der Laufbahn hat man die Möglichkeit nicht schnell „hoch“ zu kommen bzw. höherer Dienst nicht unbedingt mit Master erreichbar.“ Die Einschränkungen der Karriere- und Aufstiegschancen führen somit zu einem langsamen Aufstieg und könnte deshalb die auseinandergelungene Wertung im Netzdiagramm begründen. Bei den Arbeitnehmern im öffentlichen Dienst richtet sich die berufliche Entwicklung nach den Entgeltgruppen des TV-L / TVÖD, welche auch unflexible Strukturen aufweist.

Ferner weichen die Anforderungen und die Einschätzungen bei dem Merkmal faire Bezahlung stark voneinander ab, was als weitere Schwäche der öffentlichen Verwaltung gewertet werden kann. Dieses Ergebnis könnte daher kommen, dass die Studenten die Bezahlung im öffentlichen Dienst in einen Vergleich mit der Bezahlung der freien Wirtschaft setzen. Allerdings sollte dieser Punkt distanziert betrachtet werden, da in vielen Fällen ein Vergleich des Bruttogehalts vollzogen wird, ohne dabei die Vorzüge einer Anstellung als Beamter bzw. als Beschäftigter in der öffentlichen Verwaltung, im Vergleich zu einer Anstellung in der freien Wirtschaft, zu berücksichtigen. Ein weiterer Grund für diese erhebliche Abweichung könnte in der gesetzlich geregelten 4 % Absenkung der Einstiegsgehälter von der grün-roten Regierung liegen, was von den

Studierenden als nicht fair betrachtet wird. Untermauert wird diese Annahme von Aussagen aus der Umfrage, wie „Frustr über die Besoldung“, „schlechte Bezahlung“ und „geringe Einstiegsgehälter“.

Die leistungsbezogenen Gehaltsbestandteile zeigen ebenfalls Abweichungen auf und werden von den Befragten als weniger erfüllt bewertet. Dies könnte mit der Streichung des „Leistungsentgelts“ im TV-L zusammenhängen. Der TV-L sieht im Gegensatz zum TVÖD kein Leistungsentgelt mehr vor. Ebenso sieht das Beamtenrecht keine leistungsbezogenen Gehaltsbestandteile für Beamte vor. Zudem haben Führungskräfte in der öffentlichen Verwaltung nicht den Spielraum, für gute Leistungen mehr Geld auszugeben, wie man es vergleichsweise aus der freien Wirtschaft kennt.

Bei den Punkten „Freude an der Arbeit“ und „gutes Betriebsklima“ sind ebenfalls große Abweichungen zwischen Anforderungen und Einschätzungen festzustellen. Die Anforderungen bei diesen Punkten sind sehr hoch. Diese können laut der Befragten vom Land BW bisher noch nicht auf diesem Niveau erfüllt werden. Die Einschätzung zur Freude an der Arbeit kann wiederum von anderen Faktoren abhängen. So beschreibt ein Befragter „die Freude an der Arbeit hängt sehr von Behörde, Abteilung oder Referat ab“. Es können allerdings auch Frustr über die Besoldung, die geringen Karriere- und Aufstiegschancen, Über- oder Unterforderung der Tätigkeit, Merkmale für zu wenig Freude bei der Arbeit sein. Auch Aussagen wie „es wird alles so gemacht, wie es früher schon gemacht wurde“, deuten darauf hin, dass durch festgefahrene Abläufe und Prozesse innerhalb der Landesverwaltung die Motivation für Mitarbeiter aus der Generation Y aufgrund anhaltender Handlungsunfähigkeit langfristig gemindert wird. Derartige Strukturen wirken dem Streben nach Sinnhaftigkeit und Selbstverwirklichung und damit auch der Freude am Arbeitsplatz entgegen. Auch bei der Einschätzung zum Betriebsklima können andere Einflussfaktoren, wie z.B. die Bezahlung, Arbeitszeit, Anerkennung durch den Chef, Arbeitsplatzgestaltung oder eine gerechte

## Analyse der Ergebnisse

Arbeitsteilung sowie das Verhalten der einzelnen Mitarbeiter miteinbezogen werden.<sup>100</sup> Zusätzlich beschreiben die Studierenden bei den Erfahrungen in der Freitextaufgabe, dass das Betriebsklima von „den einzelnen Mitarbeitern“ abhängt. Hier sind besonders Mitarbeiter in Führungspositionen gefragt, die interne Konfliktsituationen erkennen und lösen und sich durch ihre Qualität im Führen von Menschen auszeichnen.

---

<sup>100</sup> Vgl. PE Personality Experts [25.02.2015] (siehe Anlage 25).

## **6. Handlungsempfehlungen**

Die Studie zeigt, dass bei manchen Arbeitgebermerkmalen des Landes BW durchaus Handlungsbedarf besteht. Deshalb werden in diesem Kapitel Vorschläge gemacht um sich als attraktiver Arbeitgeber am Arbeitsmarkt „Generation Y gerecht“ behaupten zu können.

Zum einen ist das die faire Bezahlung. Bei der Bezahlung liegt bei der öffentlichen Verwaltung meist das Problem, dass diese neben der freien Wirtschaft nicht mithalten kann, da dies durch das Gesetz beschränkt ist und die einzelnen Behörden keinen Einfluss darauf nehmen können. Es ist Aufgabe der Politik, die Erfordernisse und Anforderungen der Generation Y in Richtung der freien Wirtschaft anzugleichen. Ein erster Schritt wäre beispielsweise die 4% Kürzung der Eingangsbesoldung der Absolventen zurück zu nehmen. Dies unterstreicht auch die Aussage von Herrn Volker Stich vom Beamtenbund BW, der bei einer Podiumsdiskussion in der HVF Ludwigsburg im Januar 2015 sagte: „Um den öffentlichen Dienst zukunftsfähig zu machen, müssten die Rahmenbedingungen und die Besoldung stimmen“ und rügte dadurch die Absenkung.<sup>101</sup>

Ferner stellen sich aus Sicht der Befragten die Karriere- und Aufstiegschancen als Schwächen des Landes BW heraus. Auch hier ist es Aufgabe der Politik, die starren und unflexiblen Strukturen zu verändern, da dieses Arbeitgebermerkmal durch Gesetz / Tarifvertrag (Eingruppierung der Beschäftigten, Laufbahnmodell der Beamten) fest verankert ist und auch hier die einzelnen Behörden des Landes BW keinen Einfluss darauf haben. Da die Länder seit der Föderalismusreform im Jahr 2006 für die Gesetzgebungskompetenzen im Besoldungs- Versorgungs- und Laufbahnrechts selbst zuständig sind, können diese unabhängig von anderen Bundesländern die Gesetze eigenständig regeln. So könnte das Land BW durch neues Dienstrecht neue Karriere- und

---

<sup>101</sup> Vgl. BBW - Beamtenbund Tarifrundung Landesleitung (2015), S. 1. [27.02.2015] (siehe Anlage 28).

Laufbahngestaltungen ausarbeiten, die das Land BW attraktiver für Nachwuchskräfte macht und beispielsweise wie Bayern die Laufbahngruppen abschaffen und durch Leistungslaufbahnen ersetzen. Dieses Beamtenrecht orientiert sich mehr an Leistungen, um bessere Beförderungsmöglichkeiten zu geben.<sup>102</sup>

Auch die persönlichen Weiterbildungsmöglichkeiten müssen laut den Ergebnissen der Studierenden noch verbessert werden. So sollen abwechslungsreiche Schulungs- und Fortbildungsmöglichkeiten angeboten werden, die in Zielvereinbarungsgesprächen mit der Führungskraft festgelegt werden, um somit individuell die richtige Entwicklungsmöglichkeit für jeden Mitarbeiter zu bestimmen. Die Förderung einer berufsbegleitenden Weiterbildungsmaßnahme wie z.B. den Master ist für die Vertreter der Generation Y durchaus attraktiv. Weiterbildungsmaßnahmen erhöhen die Mitarbeiterzufriedenheit und hierdurch die Mitarbeiterbindung.

Das Ergebnis der Befragung verdeutlicht auch, dass die Homepage der Verwaltung, das Internet und die regionalen Tageszeitungen die drei meist genutzten Arten der Informationsbeschaffung in Bezug auf einen potenziellen Arbeitgeber sind. Deshalb ist es wichtig, eine interessant gestaltende und qualitativ hochwertige Internetseite als Landesverwaltung BW aufzuweisen, um sich als Arbeitgeber attraktiv zu repräsentieren. Hierbei ist es wichtig, dass die Außendarstellung zum tatsächlichen Erscheinungsbild der Verwaltung passt, da die Generation Y hohen Wert auf Authentizität legt. So müssen die Werte der Verwaltung glaubwürdig übermittelt werden. „Übertriebene oder gar falsche Darstellungen hebeln die Bildung einer Arbeitgebermarke aus und führen letzten Endes dazu, dass Kandidaten schnell wieder abwandern, wenn der Unternehmensalltag anders erlebt wird.“<sup>103</sup> Bei einer eigenständigen Internetrecherche ist aufgefallen, dass es bei den vielzähligen

---

<sup>102</sup> Vgl. Gourmelon, A. (2012), S. 35-36.

<sup>103</sup> DGFP e.V. (2011), S. 26. (siehe Anlage 16).

Internetauftritten des Landes Baden-Württemberg keine konkrete Darstellung des Landes BW als Arbeitgeber gibt. Es fehlen Argumente, was die Arbeit beim Land BW interessant und attraktiv macht, welche Vorteile man daraus ziehen könnte und welche vielfältigen Aufgabenbereiche das Land BW zu bieten hat. Hier könnte z.B. eine zentrale Homepage erstellt werden, die sämtliche Ausbildungsmöglichkeiten und Berufsbilder, die in der Landesverwaltung BW zur Verfügung stehen, darstellt. Bislang kann man sich lediglich einen Überblick durch die Recherche auf den jeweiligen Homepages der Landesministerien verschaffen. Da die internetgeprägte Generation Y zudem Social-Media nutzt, um sich über potenzielle Arbeitgeber zu informieren, ist es von hoher Bedeutung sich zielgruppenorientiert aufzustellen und z.B. auch E-Recruiting anzubieten und die Social-Media-Kanäle, wie Xing oder Facebook zu nutzen.

Damit das Land BW die Aufmerksamkeit und das Interesse der Generation Y gewinnen kann, könnte ein Weg zur Erhöhung der Attraktivität, die Ausarbeitung einer Arbeitgebermarke sein (Employer Branding). Ziel des Employer Branding ist es, das Land BW als attraktiven Arbeitgeber auf dem Arbeitsmarkt darzustellen und zu positionieren.<sup>104</sup> Laut der Deutschen Employer Branding Akademie (DEBA) wird Employer Branding wie folgt definiert: „Employer Branding ist die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber...“<sup>105</sup>. Im Hinblick auf das Land BW könnte ein Ansatz sein dieses Employer Branding mit den „weichen Faktoren“, wie Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeitszeitmodellen oder mit sicherer Arbeitsplatz zu gestalten und diese Werte und Vorteile nach außen und nach innen zu kommunizieren.

---

<sup>104</sup> Vgl. Helmke, T. / Kühne, A. (2012), S. 107.

<sup>105</sup> Deutsche Employer Branding Akademie [19.02.2015] (siehe Anlage 26).



## **7. Fazit**

Ziel dieser Bachelorarbeit war es, die Anforderungen der Studierenden, der Generation Y des Studiengangs Allgemeine Finanzverwaltung Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg an das Land BW als Arbeitgeber zu untersuchen und darzustellen. Deshalb wurde den Lesern zu Beginn die Generation Y und deren Eigenschaften näher erläutert, um das Verständnis dafür aufzubauen warum diese Generation so ist wie sie ist. Zudem wurden die Arbeitgebermerkmale sowie das Land BW als Arbeitgeber beschrieben. Danach wurde die empirische Erhebung durchgeführt, gefolgt von der Datenauswertung für die Beantwortung der Forschungsfrage. Dadurch wurden die Anforderungsmerkmale der Studierenden an einen Wunscharbeitgeber ersichtlich sowie die Einschätzung, inwiefern die Arbeitgebermerkmale vom Land BW als Arbeitgeber erfüllt werden. Diese beiden Wertungen der Attraktivitätsfaktoren wurden sodann anhand eines Netzdiagramms dargestellt und verglichen um daraus Stärken und Schwächen herauszufiltern.

Die Befragung dieser Bachelorarbeit hat sich auf die Studierenden des „kleinsten“ Studienganges Allgemeine Finanzverwaltung der Hochschule Ludwigsburg beschränkt und schließt somit einen wesentlichen Teil potentieller Nachwuchskräfte aus. So könnte man ausgiebigere Studien z.B. mit allen Studiengängen der Hochschule Ludwigsburg (Public Management, Steuerverwaltung) sowie der Partnerhochschule Kehl (Public Management) und den Ausbildungsgängen des Landes Baden-Württemberg durchführen, um explizitere Ergebnisse zu erhalten.

Auch wenn der Schwerpunkt in der vorliegenden Bachelorarbeit bei den Anforderungen der Generation Y lag, so darf die Landesverwaltung die vorhandenen Mitarbeiter nicht vergessen. Es kann auch angenommen werden, dass es sich bei den einzelnen Generationen eher um Lebensphasenmodelle handelt. Das heißt, dass die beschriebenen

## Fazit

Anforderungen nicht nur die Anforderungen und Erwartungen der Generation Y sind, sondern auch die Anforderungen von älteren Generationen, allerdings zu einem späteren Zeitpunkt. Es wäre deshalb sehr einseitig zu sagen, dass ausschließlich die Generation Y derart hohe Ansprüche an den Arbeitgeber hat. Ältere Generationen hatten im Alter der heutigen Generation Y mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht die Möglichkeit derartige Ansprüche zu stellen, können sie aber durchaus zum jetzigen Zeitpunkt stellen. So waren Vertreter der Generation X damals zufrieden, überhaupt eine Festanstellung zu erhalten. Schon Sokrates soll gesagt haben: „Die Jugend liebt heutzutage den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt vor älteren Leuten und schwatzt, wo sie arbeiten sollte.“<sup>106</sup> Und heute wird im selben Ton über die Generation Y gesprochen. Wichtig ist jedoch mit der Generation Y zu sprechen, anstatt nur über sie zu sprechen. Man muss ihr Vertrauen schenken und ihnen Verantwortung überlassen. In der Generation Y steckt Potenzial, das man als Arbeitgeber nutzen sollte. Durch die Anforderungen der Generation Y und den sich daraus ergebenden Anpassungen von Arbeitgeberseite werden in Zukunft alle in der Verwaltung tätigen Generationen profitieren. Daher ist es wichtig für Arbeitgeber in einem derartigen Generationenwandel nicht stehen zu bleiben sondern sich darauf einzulassen und sich anzupassen.



---

<sup>106</sup> Sokrates [28.02.2015] (siehe Anlage 29).

# Anlagen

## Anlage 1: Fragebogen zur Untersuchung der Anforderungen der Generation Y

# MUSTER

EvaSys	[Copy]	
Fakultät I Allgemeine Finanzverwaltung	Umfrage im Rahmen der Bachelorarbeit	
Natalie Menner	Die Anforderungen der Generation Y an das Land	

Markieren Sie so:      Bitte verwenden Sie einen Kugelschreiber oder nicht zu starken Filzstift. Dieser Fragebogen wird maschinell erfasst.

Korrektur:      Bitte beachten Sie im Interesse einer optimalen Datenerfassung die links gegebenen Hinweise beim Ausfüllen.

### 1. Angaben zur Person

- 1.1 Geschlecht?  
 männlich  weiblich
- 1.2 In welchem Jahr wurden Sie geboren? (Form z.B. 1989)
- 1.3 In welcher Phase Ihres Studiums sind Sie derzeit?  
 Praxisphase  Hauptstudium

### 2. Zukünftige Arbeitgeberwahl

**Welche Erwartungen und Anforderungen haben Sie an einen Arbeitgeber (egal ob öffentlicher Dienst oder freie Wirtschaft) ?**  
**Bitte treffen Sie zu jedem Arbeitgebermerkmal eine Aussage.**

	trifft zu	trifft eher zu	trifft nicht zu	trifft nicht zu
2.1 Flexible Arbeitszeitmodelle z.B. Gleitzeit, Teilzeit, Sabbatical?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Eine faire Bezahlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Arbeitsplatzsicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 Persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Statussymbole z.B. Dienstwagen, Boni, Diensthandy u.a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6 Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7 Freude an der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.8 Karriere- und Aufstiegschancen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9 Gutes Betriebsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10 Feedback von der Führungskraft über die Arbeitsleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11 Herausfordernde Tätigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12 Telearbeit, Home-Office (Die Möglichkeit von zu Hause aus zu arbeiten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.13 Vereinbarkeit von Familie und Beruf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.14 Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.15 Gesellschaftlicher Einfluss des Unternehmens / der Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.16 Mentor / Pate bei der Einarbeitung am Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.17 Sinnhaftigkeit der Tätigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.18 Zusatzleistungen z.B. Betriebsrente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.19 Balance zwischen Berufs- und Freizeitleben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.20 Moderner Arbeitsplatz z.B. Web 2.0, Laptop	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# MUSTER

## 2. Zukünftige Arbeitgeberwahl [Fortsetzung]

2.21 Eigenverantwortliches Handeln z.B. bei Projekten

2.22 Welche Anforderung ist Ihnen am wichtigsten?

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <input type="checkbox"/> Bezahlung                                      | <input type="checkbox"/> Arbeitsplatzsicherheit                                    | <input type="checkbox"/> Weiterbildungsmöglichkeiten                   |
| <input type="checkbox"/> Freude an der Arbeit                           | <input type="checkbox"/> Statussymbole z.B. Dienstwagen, Boni, Diensthandy u.a.    | <input type="checkbox"/> Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile        |
| <input type="checkbox"/> Karriere- und Aufstiegschancen                 | <input type="checkbox"/> Gutes Betriebsklima                                       | <input type="checkbox"/> Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf |
| <input type="checkbox"/> Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit | <input type="checkbox"/> Gesellschaftlicher Einfluss des Unternehmens / Verwaltung | <input type="checkbox"/> Sinnhaftigkeit der Arbeit                     |
| <input type="checkbox"/> Andere (bitte weiter mit 2.24)                 |  |  |

2.23 Wenn "Andere" bei Frage 2.23, welche?

2.24 Welche Aussage spricht Sie an?

- |   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Ich möchte einen geregelten Arbeitstag haben mit klarer Trennung von Privat- und Arbeitsleben. | <input type="checkbox"/> Ich bin bereit, Arbeit mit nach Hause zu nehmen wenn mir die Möglichkeit gegeben wird, Privatangelegenheiten bei der Arbeit zu erledigen z.B. am Arbeitsplatz die Flugtickets für den Urlaub zu buchen. |
|---|--|

## 3. Einschätzung der Anforderungen beim Land BW

**Bitte schätzen Sie ein, inwieweit das Land Baden-Württemberg als Arbeitgeber die folgenden Anforderungen erfüllt?  
Bitte treffen Sie zu jedem Arbeitgebermerkmal eine Aussage**

	trifft zu	trifft eher zu	trifft nicht zu	trifft nicht zu
3.1 Flexible Arbeitszeitmodelle z.B. Gleitzeit, Teilzeit, Sabbatical	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2 Eine faire Bezahlung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3 Arbeitsplatzsicherheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.4 Persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.5 Statussymbole z.B. Dienstwagen, Boni, Diensthandy u.a.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.6 Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.7 Freude an der Arbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.8 Karriere- und Aufstiegschancen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

# MUSTER

EvaSys

[Copy]



## 3. Einschätzung der Anforderungen beim Land BW [Fortsetzung]

3.9 Gutes Betriebsklima	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.10 Feedback von der Führungskraft über die Arbeitsleistung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.11 Herausfordernde Tätigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.12 Telearbeit, Home-Office (die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.13 Vereinbarkeit von Familie und Beruf	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.14 Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.15 Gesellschaftlicher Einfluss des Unternehmens / der Verwaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.16 Mentor / Pate bei der Einarbeitung am Arbeitsplatz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.17 Sinnhaftigkeit der Tätigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.18 Zusatzleistungen z.B. Betriebsrente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.19 Balance zwischen Berufs- und Freizeitleben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.20 Moderner Arbeitsplatz (Web 2.0, Laptop u.a.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.21 Eigenverantwortliches Handeln z.B. bei Projekten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## 4. Sonstige Fragen

4.1 Was ist Ihnen in der Praxiszeit positiv oder negativ im Bezug auf Arbeitgeberanforderungen aufgefallen?

4.2 Wie werden Sie sich voraussichtlich über potenzielle Arbeitgeber nach dem Studium informieren? (Mehrfachnennungen möglich)

- |   |  |   |
|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> Internet (z.B. Jobscout, Monster, Stepstone u.a.)    | <input type="checkbox"/> Website der Unternehmung / der Verwaltung | <input type="checkbox"/> Freunde, Bekannte, ehemalige Arbeitgeber   |
| <input type="checkbox"/> Soziale Medien (z.B. Facebook, XING, LinkedIn u. a.) | <input type="checkbox"/> Regionale Tageszeitungen                  | <input type="checkbox"/> Fach- Branchenspezifische Zeitschriften und Zeitungen  |
| <input type="checkbox"/> Jobmessen  | <input type="checkbox"/> Personalmesse der HFV                     | <input type="checkbox"/> Überregionale Tageszeitungen (z.B. Süddeutsche Zeitung, Frankfurter Allgemeine Zeitung u.a.) |
| <input type="checkbox"/> Arbeitsamt   | <input type="checkbox"/> Andere (bitte weiter mit 4.3)             |   |

4.3 Wenn "Andere" bei 4.2, welche?

**Vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!**

# Anlagen

## Anlage 2: Anschreiben per E-Mail

Befragung anlässlich der Bachelorarbeit zur Generation Y

<https://webmail.studnet.hs-ludwigsburg.de/owa/?ae=Item&t=IPM.Note...>

### **Befragung anlässlich der Bachelorarbeit zur Generation Y**

Menner, Natalie

**Gesendet:** Mittwoch, 7. Januar 2015 11:55

**An:** [adrian@hs-ludwigsburg.de](mailto:adrian@hs-ludwigsburg.de)

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

mein Name ist Natalie Menner und ich studiere Allgemeine Finanzverwaltung an der Hochschule Ludwigsburg. Im Rahmen meiner Bachelorarbeit „Die Anforderungen der Generation Y an das Land Baden-Württemberg als Arbeitgeber“ untersuche ich Ihre Anforderungen an Ihren zukünftigen (Wunsch-)Arbeitgeber und bitte Sie hiermit um die Teilnahme an meiner Befragung.

Die Generation Y sind die derzeit 20 bis Mitte 30 Jährigen, die als eine technologie-affine Generation bezeichnet wird. Ebenso haben sie andere Erwartungen an das Arbeitsleben als vorangegangene Generationen.

Ziel dieser Befragung ist es zum einen herauszufinden, welche Anforderungen Sie an Ihren Arbeitgeber haben (egal ob im öffentlichen Dienst oder in der freien Wirtschaft) und zum anderen wie Sie selbst einschätzen, unabhängig von der Stelle und des Aufgabenbereiches, inwieweit Ihre Anforderungen vom Land Baden-Württemberg als Arbeitgeber bereits heute erfüllt werden.

Ich freue mich auf Ihre Unterstützung, die etwa 10 Minuten Ihrer Zeit in Anspruch nehmen wird. Dabei ist es mir sehr wichtig, dass Sie bitte den Fragebogen vollständig und nur einmal ausfüllen. Der Fragebogen wird in der Zeit vom **07.01.2015 bis 21.01.2015** online gestellt sein.

Selbstverständlich werden Ihre Angaben anonym behandelt und zusammengefasst dargestellt und dienen lediglich der wissenschaftlichen Auswertung.

Den Fragebogen finden Sie unter folgendem Link: [https://onlinebefragungen.hs-ludwigsburg.de/evasys/online.php?p=GENERATION\\_Y](https://onlinebefragungen.hs-ludwigsburg.de/evasys/online.php?p=GENERATION_Y)

Für Ihre Unterstützung bedanke ich mich schon im Voraus recht herzlich.

Viele Grüße  
Natalie Menner

## Anlage 3: Auswertung nach Geschlecht

Fragen	Männlich	Weiblich	Gesamt
<b>Block 1: Personenbezogene Fragen</b>			
<b>Geschlecht</b>			
Männlich	16	0	16
weiblich	0	30	30
<b>Jahrgang</b>			
1985	0	1	1
1987	1	2	3
1988	1	1	2
1989	0	1	1
1990	0	3	3
1991	6	0	6
1992	4	5	9
1993	1	13	14
1994	3	3	6
1995	0	1	1
<b>Phase</b>			
Praxis	10	5	15
Hauptstudium	6	25	31
<b>Block 2: Anforderungen an einen Arbeitgeber</b>			
<b>Anforderungen</b>			
Flexible Arbeitszeitmodelle	62	120	182
Eine faire Bezahlung	60	114	174
Arbeitsplatzsicherheit	58	117	175
Persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten	60	111	171
Statussymbole	35	59	94
Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile	43	81	124
Freude an der Arbeit	58	118	176
Karriere- und Aufstiegschancen	58	104	162
Gutes Betriebsklima	62	118	180
Feedback von der Führungskraft über die Arbeitsleistung	55	107	162
Herausfordernde Tätigkeiten	52	101	153
Telearbeit, Home-Office	40	96	136
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	52	117	169
Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit	40	85	125
Gesellschaftlicher Einfluss der Verwaltung	38	74	112
Mentor / Pate bei der Einarbeitung am Arbeitsplatz	48	98	146
Sinnhaftigkeit der Tätigkeit	56	106	162
Zusatzleistungen	43	87	130
Balance zwischen Berufs- und Freizeitleben	58	116	174
Moderner Arbeitsplatz	55	91	146
Eigenverantwortliches Handeln	53	101	154

## Anlagen

<b>Wichtigstes Merkmal</b>			
Freude an der Arbeit	3	9	12
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	4	8	12
Arbeitsplatzsicherheit	4	5	9
Gutes Betriebsklima	1	5	6
Karriere - und Aufstiegschancen	3	2	5
Bezahlung	1	1	2
Sinnhaftigkeit der Arbeit	0	0	0
Gesellschaftlicher Einfluss der Verwaltung	0	0	0
Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit	0	0	0
Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile	0	0	0
Statussymbol	0	0	0
Weiterbildungsmöglichkeit	0	0	0
<b>Trennung / Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben</b>			
Trennung von Privat und Arbeit	13	24	37
Verschmelzung von Privat und Arbeit	3	6	9
<b>Block 3: Einschätzungen beim Land BW</b>			
<b>Einschätzungen</b>			
Flexible Arbeitszeitmodelle	56	111	167
Eine faire Bezahlung	38	72	110
Arbeitsplatzsicherheit	61	118	179
Persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten	39	86	125
Statussymbole	26	52	78
Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile	24	57	81
Freude an der Arbeit	42	94	136
Karriere- und Aufstiegschancen	33	75	108
Gutes Betriebsklima	48	88	136
Feedback von der Führungskraft über die Arbeitsleistung	42	86	128
Herausfordernde Tätigkeiten	42	86	128
Telearbeit, Home-Office	38	95	133
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	55	108	163
Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit	35	77	112
Gesellschaftlicher Einfluss der Verwaltung	48	90	138
Mentor / Pate bei der Einarbeitung am Arbeitsplatz	36	80	116
Sinnhaftigkeit der Tätigkeit	44	96	140
Zusatzleistungen	29	68	97
Balance zwischen Berufs- und Freizeitleben	52	100	152
Moderner Arbeitsplatz	35	65	100
Eigenverantwortliches Handeln	40	82	122
<b>Block 4: Sonstige Fragen</b>			
<b>Medien</b>			
Website der Verwaltung	15	27	42
Internet (z.B. Jobscout, Monster, Stepstone u.a.)	12	23	35
Regionale Tageszeitungen	10	21	31



## Anlagen

Freunde, Bekannte, ehemalige Arbeitgeber	13	11	24
Personalmesse der HFV	7	16	23
Fach- Branchenspezifische Zeitschriften und Zeitungen	5	16	21
Überregionale Tageszeitungen (z.B. Süddeutsche Zeitung, FAZ u.a.)	6	12	18
Jobmessen	3	4	7
Arbeitsamt	1	6	7
Soziale Medien (z.B. Facebook, XING, LinkedIn u.a.)	1	2	3
Andere	1	2	3

## Anlagen

### Anlage 4: Auswertung nach der Studienphase

Fragen	Praxisphase	Hauptstudium	Gesamt
<b>Block 1: Personenbezogene Fragen</b>			
<b>Phase</b>			
Praxis	15	0	15
Hauptstudium	0	31	31
<b>Jahrgang</b>			
1985	0	1	1
1987	1	2	3
1988	0	2	2
1989	0	1	1
1990	0	3	3
1991	2	4	6
1992	5	4	9
1993	2	12	14
1994	4	2	6
1995	1	0	1
<b>Geschlecht</b>			
Männlich	10	6	16
Weiblich	5	25	30
<b>Block 2: Anforderungen an einen Arbeitgeber</b>			
<b>Anforderungen</b>			
Flexible Arbeitszeitmodelle	58	124	182
Eine faire Bezahlung	56	118	174
Arbeitsplatzsicherheit	56	119	175
Persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten	58	113	171
Statussymbole	32	62	94
Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile	39	85	124
Freude an der Arbeit	55	121	176
Karriere- und Aufstiegschancen	54	108	162
Gutes Betriebsklima	57	123	180
Feedback von der Führungskraft über die Arbeitsleistung	49	113	162
Herausfordernde Tätigkeiten	50	103	153
Telearbeit, Home-Office	43	93	136
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	54	115	169
Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit	41	84	125
Gesellschaftlicher Einfluss der Verwaltung	38	74	112
Mentor / Pate bei der Einarbeitung am Arbeitsplatz	45	101	146
Sinnhaftigkeit der Tätigkeit	50	112	162
Zusatzleistungen	45	85	130
Balance zwischen Berufs- und Freizeitleben	56	118	174
Moderner Arbeitsplatz	51	95	146
Eigenverantwortliches Handeln	51	103	154
<b>Wichtigstes Merkmal</b>			
Freude an der Arbeit	3	9	12

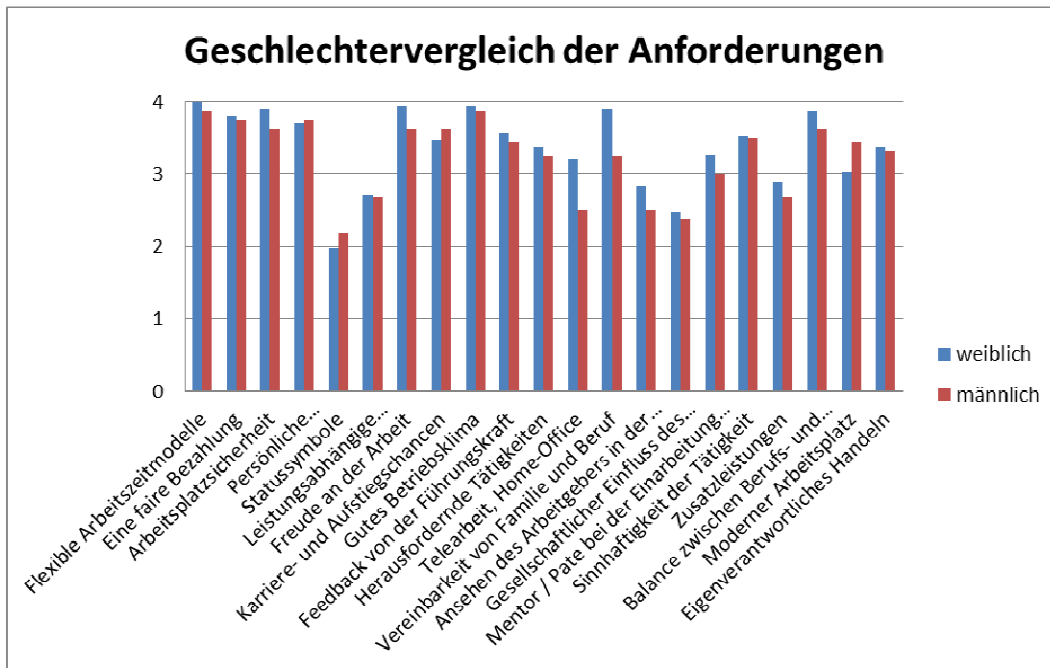
## Anlagen

Vereinbarkeit von Familie und Beruf	4	8	12
Arbeitsplatzsicherheit	3	6	9
Gutes Betriebsklima	1	5	6
Karriere - und Aufstiegschancen	4	1	5
Bezahlung	0	2	2
Sinnhaftigkeit der Arbeit	0	0	0
Gesellschaftlicher Einfluss der Verwaltung	0	0	0
Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit	0	0	0
Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile	0	0	0
Statussymbol	0	0	0
Weiterbildungsmöglichkeit	0	0	0
<b>Trennung / Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben</b>			
Trennung von Privat und Arbeit	10	27	37
Verschmelzung von Privat und Arbeit	5	4	9
<b>Block 3: Einschätzungen beim Land BW</b>			
<b>Einschätzungen</b>			
Flexible Arbeitszeitmodelle	52	115	167
Eine faire Bezahlung	39	71	110
Arbeitsplatzsicherheit	57	122	179
Persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten	38	87	125
Statussymbole	27	51	78
Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile	26	55	81
Freude an der Arbeit	43	93	136
Karriere- und Aufstiegschancen	34	74	108
Gutes Betriebsklima	46	90	136
Feedback von der Führungskraft über die Arbeitsleistung	41	87	128
Herausfordernde Tätigkeiten	42	86	128
Telearbeit, Home-Office	37	96	133
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	50	113	163
Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit	40	72	112
Gesellschaftlicher Einfluss der Verwaltung	46	92	138
Mentor / Pate bei der Einarbeitung am Arbeitsplatz	38	78	116
Sinnhaftigkeit der Tätigkeit	44	96	140
Zusatzleistungen	31	66	97
Balance zwischen Berufs- und Freizeitleben	45	107	152
Moderner Arbeitsplatz	33	67	100
Eigenverantwortliches Handeln	39	83	122
<b>Block 4: Sonstige Fragen</b>			
<b>Medien</b>			
Website der Verwaltung	14	28	42
Internet (z.B. Jobscout, Monster, Stepstone u.a.)	11	24	35
Regionale Tageszeitungen	10	21	31
Freunde, Bekannte, ehemalige Arbeitgeber	10	14	24
Personalmesse der HFV	7	16	23

## Anlagen

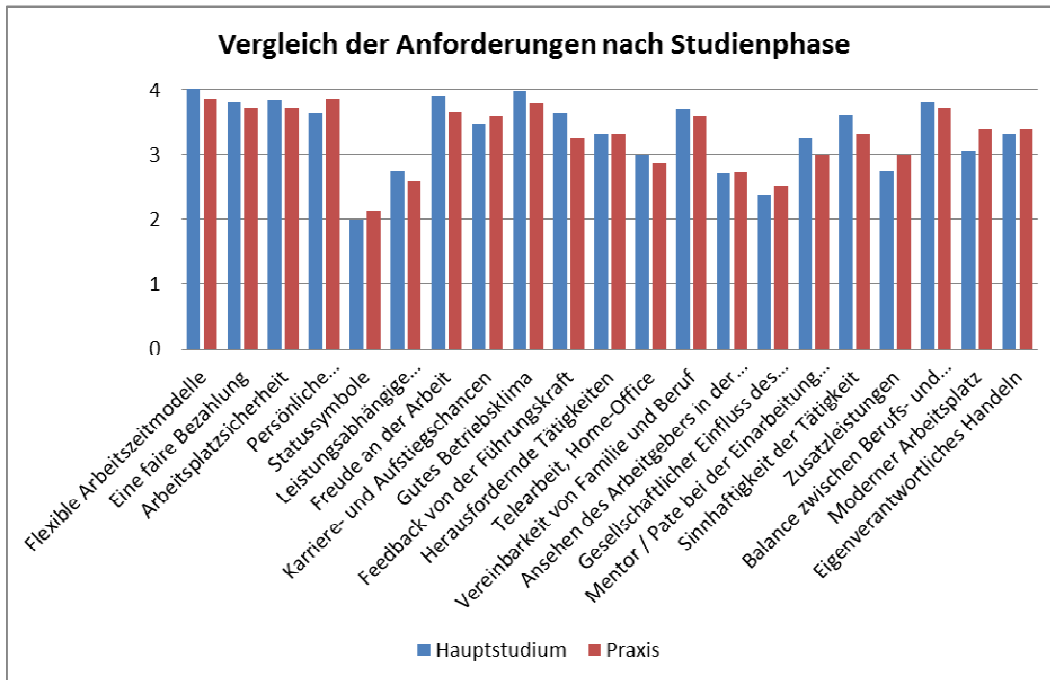
Fach- Branchenspezifische Zeitschriften und Zeitungen	6	15	21
Überregionale Tageszeitungen (z.B. Süddeutsche Zeitung, FAZ u.a.)	6	12	18
Jobmessen	2	5	7
Arbeitsamt	2	5	7
Soziale Medien (z.B. Facebook, XING, LinkedIn u.a.)	1	2	3
Andere	0	3	3

Anlage 5: Geschlechterverteilung bei den Anforderungen



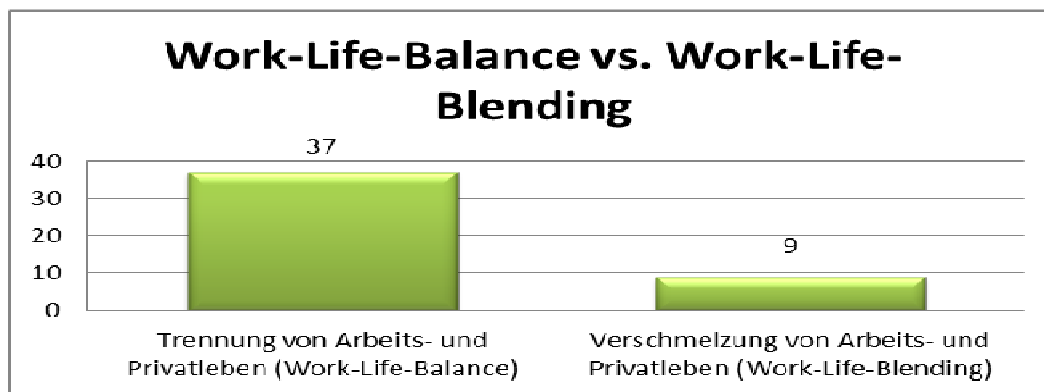
Merkmal	Wert weiblich	Wert männlich	Differenz
Flexible Arbeitszeitmodelle	4	3,88	0,12
Eine faire Bezahlung	3,8	3,75	0,05
Arbeitsplatzsicherheit	3,9	3,63	0,27
Persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten	3,7	3,75	-0,05
Statussymbole	1,97	2,19	-0,22
Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile	2,7	2,69	0,01
Freude an der Arbeit	3,93	3,63	0,3
Karriere- und Aufstiegschancen	3,47	3,63	-0,16
Gutes Betriebsklima	3,93	3,88	0,05
Feedback von der Führungskraft	3,57	3,44	0,13
Herausfordernde Tätigkeiten	3,37	3,25	0,12
Telearbeit, Home-Office	3,2	2,5	0,7
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	3,9	3,25	0,65
Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit	2,83	2,5	0,33
Gesellschaftlicher Einfluss des Unternehmens / der Verwaltung	2,47	2,38	0,09
Mentor / Pate bei der Einarbeitung am Arbeitsplatz	3,27	3	0,27
Sinnhaftigkeit der Tätigkeit	3,53	3,5	0,03
Zusatzleistungen	2,9	2,69	0,21
Balance zwischen Berufs- und Freizeitleben	3,87	3,63	0,24
Moderner Arbeitsplatz	3,03	3,44	-0,41
Eigenverantwortliches Handeln	3,37	3,31	0,06

Anlage 6: Vergleich der Anforderungen nach der Studienphase



Merkmale	Wert Hauptstudium	Wert Praxis	Differenz
Flexible Arbeitszeitmodelle	4	3,87	0,13
Eine faire Bezahlung	3,81	3,73	0,08
Arbeitsplatzsicherheit	3,84	3,73	0,11
Persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten	3,65	3,87	-0,22
Statussymbole	2	2,13	-0,13
Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile	2,74	2,6	0,14
Freude an der Arbeit	3,9	3,67	0,23
Karriere- und Aufstiegschancen	3,48	3,6	-0,12
Gutes Betriebsklima	3,97	3,8	0,17
Feedback von der Führungskraft	3,65	3,27	0,38
Herausfordernde Tätigkeiten	3,32	3,33	-0,01
Telearbeit, Home-Office	3	2,87	0,13
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	3,71	3,6	0,11
Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit	2,71	2,73	-0,02
Gesellschaftlicher Einfluss des Unternehmens / der Verwaltung	2,39	2,53	-0,14
Mentor / Pate bei der Einarbeitung am Arbeitsplatz	3,26	3	0,26
Sinnhaftigkeit der Tätigkeit	3,61	3,33	0,28
Zusatzleistungen	2,74	3	-0,26
Balance zwischen Berufs- und Freizeitleben	3,81	3,73	0,08
Moderner Arbeitsplatz	3,06	3,4	-0,34
Eigenverantwortliches Handeln	3,32	3,4	-0,08

Anlage 7: Auswertung Work-Life-Balance zu Work-Life-Blending



## Anlage 8: Auswertung Freitext

**Was ist Ihnen in der Praxiszeit positiv und negativ im Hinblick auf die genannten Anforderungen aus Aufgabe 3 aufgefallen?**

- Arbeitszeitregelung ist gut gelöst. Als Praktikant keine besonders verantwortungsvollen Aufgaben manchmal sinnfrei
- gutes Feedback, teils wenig sinnhafte Arbeit, positive Arbeitszeitmodelle, eigene Projekte, Praxisstationen sind oft nicht miteinander vergleichbar
- Positiv: Eigene Projekte zur Bearbeitung Negativ: Einblick war bisher zu kurz
- Flexible Arbeitszeit, Vereinbarkeit von Beruf-Familie-Freizeit und Heimarbeitsmodelle wird gut umgesetzt
- Positiv: flexible Arbeitszeiten, Teilzeitmöglichkeiten Negativ: Klima hängt von Zufriedenheit der Beschäftigten ab, Frust über Besoldung
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf, z.B. Ferienbetreuung in den Sommerferien. Moderner Arbeitsplatz nicht überall gegeben zum Teil noch Office 2003.
- positiv: flexible Arbeitszeitmodelle negativ: Mitarbeitergespräche werden einmal im Jahr durchgeführt
- Arbeitszeit ist sehr flexibel gestaltbar, Klima zwischen IM und GM oft angespannt, schlechte Bezahlung bzw. wenig Möglichkeiten zum Aufstieg
- Positiv: Gleitzeit, i.d.R. immer Ansprechpartner (Betreuer) vorhanden gewesen Negativ: EDV
- Die Sinnhaftigkeit der Aufgaben und Abläufe sind manchmal fraglich, zum Teil Selbstverwaltung der Verwaltung. Flexible Arbeitszeiten hingegen sehr gut
- Positiv: viele Möglichkeiten der Vereinbarkeit von Familie und Beruf werden bereits umgesetzt Negativ: keine leistungsgerechte Bezahlung
- positiv: gute Einarbeitung, Ansprechpartner, flexible Arbeitszeit
- Gleitzeit, Sinnhaftigkeit
- Im Gegensatz zu vielen anderen war bei mir hauptsächlich ein gutes Arbeitsklima in den jeweiligen Behörden, hat dort viel Spaß gemacht.
- Positiv: Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Gleitzeit, Telearbeit) Negativ: Schwangerschaften sind nicht so recht erwünscht (nur vom Gefühl her)
- Die Anforderungen wurden bei manchen Ämtern erfüllt, bei anderen eher weniger
- neg: Arbeitszeit absitzen; demgegenüber aber auch teilweise Überlastung von einzelnen Mitarbeitern
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeitszeit
- Betriebsklima und Freude an der Arbeit sind sehr von den einzelnen MitarbeiterInnen abhängig.
- pos: Vereinbarkeit Familie & Beruf, Gleitzeit, Telearbeit, lange Elternzeit & gute Wiedereinstiegsmöglichkeit; neg: z.T. Aufstieg schwer Immo; Freude an der Arbeit & gutes Betriebsklima :sehr abhängig von Behörde/Referat/Abteilung
- positiv: familien- bzw. freizeitfreundliche Arbeitszeitmodelle negativ: geringe Aufstiegschancen, zu geringe Einstiegsgehälter,
- Die Karriere-Chancen beim Land sind eher gering.
- Durch die Vorgabe der Laufbahn hat man nicht die Möglichkeit schnell 'hoch' zu kommen. Höherer Dienst nicht unbedingt mit Master erreichbar.
- es wird alles so gemacht wie es früher schon gemacht wurde



## **Quellenverzeichnis**

**Albers, Willi:** Handwörterbuch der Wirtschaftswissenschaft, Wirtschaft und Politik, Band 9, 1982.

**Adrian, Ulrike (HVF Ludwigsburg):** E-Mail vom 07.01.2015 – Betreff: (siehe Anlage 24).

**Adrian, Ulrike (HVF Ludwigsburg):** E-Mail vom 19.02.2015 – Betreff: Ihre Anfrage wegen Frauenanteil (siehe Anlage 23).

**BBW - Beamtenbund Tarifunion Landesleitung:** Podiumsdiskussion über Zukunft des gehobenen nichttechnischen Verwaltungsdienst – Trotz Nachwuchsmangel: Studierende treibt Sorge um ihre berufliche Zukunft um; <http://www.bbw.dbb.de/archive/173/Trotz-Nachwuchsmangel%3A-Studierende-treibt-Sorge-um-ihre-berufliche-Zukunft-um.html> [27.02.2015] (siehe Anlage 28).

**Bortz, Jürgen / Döring, Nicola:** Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Auflage, 2006.

**Buchhorn, Eva / Werle, Klaus:** Generation Y: Die Gewinner des Arbeitsmarkts, in: Spiegel Online (Hrsg.), 2011; <http://www.spiegel.de/karriere/berufsstart/generation-y-die-gewinner-des-arbeitsmarkts-a-766883.html> [03.02.2015] (siehe Anlage 13).

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

**Bund Kerstin:** Wir sind jung und brauchen das Glück: Wie die Generation Y die Berufswelt verändert und warum alle von diesem Wandel profitieren, in: Zeit Online (Hrsg.), Nr. 10/2014, 10.März 2014: <http://www.zeit.de/2014/10/generation-y-glueck-geld/komplettansicht> [02.12.2014] (siehe Anlage 11).

**Bundeszentrale für politische Bildung:** Bundesstaat;  
<http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/17246/bundesstaat>  
[23.12.2014] (siehe Anlage 19).

**Bundeszentrale für politische Bildung:** Träger der öffentlichen  
Verwaltung; [http://www.bpb.de/politik/grundfragen/24-  
deutschland/40472/traeger-der-oeffentlichen-verwaltung](http://www.bpb.de/politik/grundfragen/24-deutschland/40472/traeger-der-oeffentlichen-verwaltung) [23.12.2014]  
(siehe Anlage 20).

**Burkhart, Steffi:** Einmal Tacheles Bitte! – Wie tickt den nu die Generation  
Y?!, (ebook), 2014.

**DGFP e.V. - Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Hrsg.):**  
Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und  
binden, 2011.

**Duden: Stereotyp:** <http://www.duden.de/rechtschreibung/stereotyp>  
[14.12.2014] (siehe Anlage 16).

**EvaSys – Evaluationssoftware:**  
<http://www.evasys.de/startseite.html?gclid=Clrms-jihLsCFQxf3god-WoALA>

**Frankowski, Stefan:** Erfolgreiche Personalführung der Generationen Y  
und Z: Mitarbeiterpräferenzen und ihre Auswirkungen auf den  
Führungserfolg, 2013.

**Gourmelon, Andreas (Hrsg.):** Personalressourcen sichern – eine  
Zukunftsaufgabe für den öffentlichen Sektor, 2012.

**Helmke, Thomas / Kühne, Alexandra (Hrsg.):** Engpass Personal im  
öffentlichen Dienst: Handlungsbedarf, Strategien und praxisorientierte  
Konzepte vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, 2012.

**Hurrelmann, Klaus / Albrecht, Erik:** Die heimlichen Revolutionäre: Wie  
die Generation Y unsere Welt verändert (ebook), aus: Leseprobe  
Hurrelmann, Albrecht: Die heimlichen Revolutionäre, 2014.

**Kienbaum Consultants International GmbH:** Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? Studie der Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser Generation durch ihre Manager, <http://www.kienbaum.de/web/topthemen/employerbranding.aspx> [04.02.2015] (siehe Anlage 17).

**Klaffke, Martin / Parment, Anders:** Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials in: Klaffke, Martin (Hrsg.): Personalmanagement von Millennials - Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze, 2011.

**Löhr, Julia:** Schwerpunkt „Arbeit für alle“: Die Generation Y fordert die Personalchefs heraus, in: Frankfurter Allgemeine, 2013; <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/vollbeschaeftigung/schwerpunkt-arbeit-fuer-alle-die-generation-y-fordert-die-personalchefs-heraus-12181562.html> [22.02.2015] (siehe Anlage 15).

**Mangelsdorf, Martina:** 30 Minuten Generation Y, 2014.

**Ministerium für Finanzen und Wirtschaft:** <http://mfw.baden-wuerttemberg.de/de/ministerium/vereinbarkeit-von-beruf-und-familie/> [17.02.2015] (siehe Anlage 30).

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

**PE personalityexperts UG:** <http://personalityexperts.de/2014/01/31/gutes-betriebsklima-checken-sie-die-stimmung-am-arbeitsplatz/> [25.02.2015] (siehe Anlage 25).

**Reich, Jennifer:** Nachwuchs im öffentlichen Dienst: Sicherheit des Arbeitsplatzes spielt für Anwärter große Rolle, in: Staatsanzeiger Baden-Württemberg (Hrsg.) vom 24.10.2014, 42/2014, S. 17. (siehe Anlage 10).

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

**Schnell, Rainer / Hill, Paul B. / Esser, Elke:** Methoden der empirischen Sozialforschung, 9. Auflage, 2011.

**Semmer, Norbert K. / Udris, Ivars:** Bedeutung und Wirkung von Arbeit, in: Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch Organisationspsychologie, 3. Auflage, 2004.

**Shell Deutschland Oil GmbH (Hrsg.):** Shell-Jugendstudie 2010 Globalisierung, <http://www.shell.de/aboutshell/our-commitment/shell-youth-study/2010/globalisation.html> [15.12.2014] (siehe Anlage 14).

**Sokrates** auf: aphorismen.de, <http://www.aphorismen.de/zitat/11977> [28.02.2015] (siehe Anlage 29).

**Staatsministerium Baden-Württemberg:** <https://www.baden-wuerttemberg.de/de/unser-land/verwaltung/> [27.12.2014] (siehe Anlage 31).

**Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.):** Personal im öffentlichen Dienst nach Beschäftigungsbereichen; [http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/FinSteuern/Landesdaten/personalBeschBereiche\\_0000.asp](http://www.statistik.baden-wuerttemberg.de/FinSteuern/Landesdaten/personalBeschBereiche_0000.asp) [27.12.2014] (siehe Anlage 21).

**Trost, Armin (Hrsg.):** Employer Branding: Arbeitgeber positionieren und präsentieren, 2. Auflage, 2013.

**Völpel, Daniel:** Verwaltung setzt verstärkt auf Ausbildungsmessen, in: Staatsanzeiger Baden-Württemberg (Hrsg.), vom 05.09.2014, 35/2014, S.21 (siehe Anlage 9).

**Wagner, Ruth / Wittmann, Maren / Ries, Stefan:** Vorsicht vor Stereotypen – was die Generation Y motiviert, in: Wirtschaftspsychologie aktuell 03/2012 (siehe Anlage 27).

**Weiguny, Bettina:** Work-Life-Balance: Generation Weichei, in Frankfurter Allgemeine, 2012. <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/work-life-balance-generation-weichei-12002680.html> [24.02.2015] (siehe Anlage 12).

**Weil, Franziska:** Das Arbeitgeberimage der öffentlichen Verwaltung bei Gymnasiasten in Baden-Württemberg, Hochschule für öffentliche Verwaltung und Finanzen Ludwigsburg, Bachelorarbeit, 2013/2014.

**Wosnitza, Marold / Jäger, Reinhold:** Daten erfassen, auswerten und präsentieren – aber wie? Eine elementare Einführung in sozialwissenschaftliche Forschungsmethoden, Statistik, computerunterstützte Datenanalyse und Ergebnispräsentation, 4. Auflage, 2006.

**XING AG:** Offenheit, Rückhalt, Freiräume: Was die Generation Y von ihrem Chef erwartet, <https://spielraum.xing.com/2014/10/offenheit-rueckhalt-freiraeume-was-die-generation-y-von-ihrem-chef-erwartet/> [05.02.2015] (siehe Anlage 18).

**YouTube:** GEDANKENtanken: Dr. Steffi Burkhart mit“Generation Y – moderne Ansprüche an die Arbeitswelt“:  
<https://www.youtube.com/watch?v=vO5zfDbJJtg> [14.12.2014].

## **Ehrenerklärung**

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

.....

Datum

Unterschrift