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

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
bp b 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 öffentlichen 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 14: Shell Deutschland Oil GmbH: Globalisierung.
Anlage 15: Löhr, Julia: Die Generation Y fordert die Personalchef heraus.
Anlagenverzeichnis

Anlage 19: Bundeszentrale für politische Bildung: Bundesstaat.
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 29: Sokrates auf aphorismen.de
Anlage 31 Staatsministerium Baden-Württemberg
1. **Einführung**

1.1 **Problemstellung und Zielsetzung**


---

\(^3\) Vgl. Reich, J. (2014), S. 17. (siehe Anlage 10).
und grätenwahnsinnig⁴, die „Frankfurter Allgemeine Zeitung“ nennt sie die Generation Weichei⁵ und der „Spiegel“ meint sie seien qualifiziert, selbstbewusst, extrem anspruchsvoll und somit die Gewinner auf dem Arbeitsmarkt.⁶ Aber wer ist die Generation Y und welche Anforderungen haben sie an das Land Baden-Württemberg als Arbeitgeber?


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

---


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.


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

Abb. 1: Einordnung der Arbeitgebermerkmale

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.\textsuperscript{10} 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.\textsuperscript{11} 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.

\textbf{2.2 Die Generation Y}


\textbf{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

\textsuperscript{11} Vgl. ebenda, S. 67-68.


Die Generation Y, abgekürzt auch Gen Y, die derzeit den Arbeitsmarkt erobert, ist die Nachfolgegeneration der Generation Babyboomer (1955-1965) und der Generation X (1966-1979), welche beide noch in der Arbeitswelt aktiv sind\textsuperscript{15}.

\textsuperscript{13} Vgl. DGFP e.V. (2011), S.9. (siehe Anlage 16).
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. 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. 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, die Finanzkrise 2008 sowie das Reaktorunglück in Fukushima, die für die Ausprägung von Werten bedeutsam sind.


Theoretische Grundlagen

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

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. Dieser Überfluss wird auch als Marktmacht der Verbraucher bezeichnet und stieg enorm durch die Deregulierung der Märkte sowie die wachsende Verbreitung des Internets.


23 Vgl. ebenda, S. 16.
27 Vgl. ebenda, S. 9.


Theoretische Grundlagen


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. Darüber hinaus werden sie als orientierungslös 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 Orientierungslösigkeit bei der Suche nach dem richtigen Weg. Auf Unternehmen wirkt sich dies mit einer hohen Wechselbereitschaft der

Millennials aus. 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. 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.

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.


### 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.

---

Theoretische Grundlagen

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.\(^{43}\)

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: \(^{44}\)

- 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,

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.\(^{45}\)


Überdies hat die Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den letzten Jahren bei der Generation Y stark an Bedeutung gewonnen.\(^{48}\) 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

\(^{46}\) Vgl. ebenda, S. 58.
wichtig, ihre berufliche Tätigkeit und die familiären Aufgaben in Einklang zu bringen, da sie mehr Wert auf Familie und Privatleben legen.\textsuperscript{49}

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.\textsuperscript{50} 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.\textsuperscript{51} 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.\textsuperscript{52} 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.\textsuperscript{53}

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.\textsuperscript{54}

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

\textsuperscript{52} Vgl. Parment, A. (2013), S. 68.

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. Laut einer Umfrage der Hamburg Media School in Zusammenarbeit mit dem Karriernetzwerk XING soll der Vorgesetzte auch offen, kommunikativ, loyal und glaubwürdig sein.

2.3 Die Landesverwaltung Baden-Württemberg


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. Baden-Württemberg ist nach Artikel 23 Abs. 2 Verfassung des Landes BW eines dieser Glieder. Träger der öffentlichen

57 Vgl. ebenda, S. 63.
Verwaltung sind der Bund, die Länder und die Kommunen.\textsuperscript{61} 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.\textsuperscript{62}

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.\textsuperscript{63}

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.

\textsuperscript{63} Vgl. Staatsministerium [27.12.2014] (siehe Anlage 31).
2.3.2 Das Land Baden-Württemberg als Arbeitgeber


2.4 Kapitelzusammenfassung


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**


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

---

69 Fragebogen (siehe Anlage 1).
es weiterhin kostengünstiger ist.\textsuperscript{71} 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.\textsuperscript{72}

\textbf{4.1.2 Stichprobe}

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

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

\textsuperscript{73} Vgl. ebenda, S. 28.
Empirische Untersuchung

die Querschnittsaufgaben der Landesverwaltung BW übernehmen.\textsuperscript{76} Die HVF ist die einzige Ausbildungsstelle des Studienganges Allgemeine Finanzverwaltung in Baden-Württemberg. Der Umfang der Grundgesamtheit beträgt somit N=130 Personen.\textsuperscript{77}


\textbf{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.


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

\textsuperscript{76} Vgl. Flyer der HVF Ludwigsburg, S. 2 (siehe Anlage 22).
\textsuperscript{77} Vgl. E-Mail Frau Adrian - Anzahl der Studierenden, (siehe Anlage 24).


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.


Empirische Untersuchung

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.


4.1.4 Durchführung der Umfrage

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


80 http://www.evasys.de/startseite.html?gclid=CIrms-jihLsCFQxf3god-WoALA.
81 Anschreiben per E-Mail (siehe Anlage 2).

**4.1.5 Auswertung der Fragebögen**


**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. Es handelt sich hierbei um eine deskriptive, das heißt eine beschreibende Datenanalyse, die die Ergebnisse durch Grafiken und Tabellen darstellt.

---

82 (Siehe Anlage 3 und Anlage 4).
4.2.1 Auswertung der Angaben zur Person


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


Abb. 2: Verteilung nach dem Geschlecht / der Studienphase

---

84 Eigene Darstellung (siehe Anlage 3 und Anlage 4).
85 Vgl. E-Mail Frau Adrian - Frauenanteil (siehe Anlage 23).

4.2.2 Auswertung der Anforderungen


---

86 Eigene Darstellung (siehe Anlage 3 und Anlage 4).
87 Genau: 23,6 Jahren.
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.


88 Eigene Darstellung (siehe Anlage 3 und Anlage 4).
89 Geschlechterverteilung bei den Anforderungen (siehe Anlage 5).
Empirische Untersuchung

herum ist es bei dem modernen Arbeitsplatz. Diesen werten die Studierenden des Praxissemesters als wichtiger.\textsuperscript{90} Da die Geschlechterverteilung und die Verteilung nach der Studiumsphase nicht ausgeglichen sind, zeigen die Vergleiche ledigliche 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.

\begin{figure}
\centering
\includegraphics[width=\textwidth]{ranking.png}
\caption{Wichtigstes Merkmal für die Studenten an einen Arbeitgeber\textsuperscript{91}}
\end{figure}


\begin{footnotesize}
\textsuperscript{90} Studium-Phasen-Vergleich der Anforderungen (siehe Anlage 6).
\textsuperscript{91} Eigene Darstellung (siehe Anlage 3 und Anlage 4).
\end{footnotesize}
Empirische Untersuchung

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.

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

92 Auswertung Work-Life-Balance zu Work-Life-Blending (siehe Anlage 7).
93 Eigene Darstellung (siehe Anlage 3 und Anlage 4).

4.2.4 Auswertung der sonstigen Fragen


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.

⁹⁴ Siehe Anlage 8.


---

95 Eigene Darstellung (siehe Anlage 3 und Anlage 4).
4.3 **Kapitelzusammenfassung**


Hierdurch konnte die Forschungsfrage beantwortet werden, die nach den Anforderungen der Generation Y an das Land BW als Arbeitgeber fragte. Es stelle 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


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 wohlzufühlen. 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.


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


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

96 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

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.


**Abb. 8: Gegenüberstellung Anforderungen und Einschätzungen**

### 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

---

97 Eigene Darstellung basierend auf der Auswertung der Umfrageergebnisse.
Analyse der Ergebnisse


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


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.

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.


Analyse der Ergebnisse


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 „Frust über die Besoldung“, „schlechte Bezahlung“ und „geringe Einstiegsgehälter“.


Analyse der Ergebnisse


\[100\] 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.\(^\text{101}\)


---

\(^{101}\) Vgl. BBW - Beamtenbund Tarifunion Landesleitung (2015), S. 1. [27.02.2015] (siehe Anlage 28).
Handlungsempfehlungen

Laufbahnregistrierungen ausarbeiten, die das Land BW attraktiver für Nachwuchs kräfte macht und beispielsweise, wie Bayern die Laufbahngruppen abschaffen und durch Leistungslaufbahnen ersetzen. Dieses Beamtenrecht orientiert sich mehr an Leistungen, um bessere Beförderungsmöglichkeiten zu geben. \(^{102}\)

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 aufzuzeigen, 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 heben die Bildung einer Arbeitgebermarke aus und führen letzten Endes dazu, dass Kandidaten schnell wieder abwandern, wenn der Unternehmensalltag anders erlebt wird.“ \(^{103}\) Bei einer eigenständigen Internetrecherche ist aufgefallen, dass es bei den vielzähligen


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.


7. **Fazit**


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

### Anlagen

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

#### MUSTER

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fakultät I Allgemeine Finanzverwaltung</th>
<th>Umfrage im Rahmen der Bachelorarbeit</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Natalie Menner</td>
<td>Die Anforderungen der Generation Y an das Land</td>
</tr>
</tbody>
</table>

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.*

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

#### 2.21 Eigenverantwortliches Handeln z.B. bei Projekten
- ☐
- ☐
- ☐
- ☐

#### 2.22 Welche Anforderung ist Ihnen am wichtigsten?
- ☐ Bezahlung
- ☐ Freude an der Arbeit
- ☐ Arbeitsplatzsicherheit
- ☐ Statussymbole z.B. Dienstwagen, Boni, Diensthandy u.a.
- ☐ Weitberufungsmöglichkeiten
- ☐ Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile
- ☐ Karriere- und Aufstiegschancen
- ☐ Gutes Betriebsklima
- ☐ Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf
- ☐ Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit
- ☐ Gesellschaftlicher Einfluss des Unternehmens / Verwaltung
- ☐ Sinnhaftigkeit der Arbeit
- ☐ Andere (bitte weiter mit 2.24)

#### 2.23 Wenn "Andere" bei Frage 2.23, welche?

---

#### 2.24 Welche Aussage spricht Sie an?
- ☐ Ich möchte einen geregelten Arbeitstag haben mit klarer Trennung von Privat- und Arbeitsleben.
- ☐ 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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Merkmal</th>
<th>trifft zu</th>
<th>trifft eher nicht zu</th>
<th>trifft nicht zu</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Flexible Arbeitszeitmodelle z.B. Geltzeit, Teilzeit, Sabbatical</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Eine faire Bezahlung</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitsplatzsicherheit</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Statussymbole z.B. Dienstwagen, Boni, Diensthandy u.a.</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Freude an der Arbeit</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Karriere- und Aufstiegschancen</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

---

52
# 3. Einschätzung der Anforderungen beim Land BW [Fortsetzung]

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

## 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)

- Internet (z.B. Jobscout, Monster, Stepstone u.a.)
- Soziale Medien (z.B. Facebook, XING, LinkedIn u.a.)
- Jobmessen
- Website der Unternehmung / der Verwaltung
- Regionale Tageszeitungen
- Personalmesse der HFV
- Freundeskreis, Bekannte, ehemalige Arbeitgeber
- Fach- Branche spezifische Zeitschriften und Zeitschriften
- Überregionale Tageszeitungen (z.B. Süddeutsche Zeitung, Frankfurter Allgemeine Zeitung u.a.)

4.3 Wenn "Andere" bei 4.2, welche?

Vielen herzlichen Dank für Ihre Unterstützung!
Anlage 2: Anschreiben per E-Mail

Befragung anlässlich der Bachelorarbeit zur Generation Y
https://webmail.student.hs-ludwigsburg.de/dowa/?a=Item&i=IPM.Note...

Mann, Natalie
An: adrien@hs-ludwigsburg.de

Liebe Teilnehmerinnen und Teilnehmer,

mein Name ist Natalie Mann 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, Ihnen herauszufinden, welche Anforderungen Sie an Ihren Arbeitgeber haben (egal ob im öffentlichen Dienst oder in der privaten 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 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://onlinebefragung.hs-ludwigsburg.de/avasys/online.php?c=GENERATIONY

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

Viele Grüße

Natalie Mann
### Anlage 3: Auswertung nach Geschlecht

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

<table>
<thead>
<tr>
<th>Merkmal</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Freude an der Arbeit</td>
<td>3</td>
<td>9</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Vereinbarkeit von Familie und Beruf</td>
<td>4</td>
<td>8</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitsplatzsicherheit</td>
<td>4</td>
<td>5</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Gutes Betriebsklima</td>
<td>1</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Karriere- und Aufstiegschancen</td>
<td>3</td>
<td>2</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Bezahlung</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Sinnhaftigkeit der Arbeit</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesellschaftlicher Einfluss der Verwaltung</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Statussymbol</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Weiterbildungsmöglichkeit</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Trennung / Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben

<table>
<thead>
<tr>
<th>Merkmal</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Trennung von Privat und Arbeit</td>
<td>13</td>
<td>24</td>
<td>37</td>
</tr>
<tr>
<td>Verschmelzung von Privat und Arbeit</td>
<td>3</td>
<td>6</td>
<td>9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Block 3: Einschätzungen beim Land BW

#### Einschätzungen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Merkmal</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Flexible Arbeitszeitmodelle</td>
<td>56</td>
<td>111</td>
<td>167</td>
</tr>
<tr>
<td>Eine faire Bezahlung</td>
<td>38</td>
<td>72</td>
<td>110</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitsplatzsicherheit</td>
<td>61</td>
<td>118</td>
<td>179</td>
</tr>
<tr>
<td>Persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten</td>
<td>39</td>
<td>86</td>
<td>125</td>
</tr>
<tr>
<td>Statussymbole</td>
<td>26</td>
<td>52</td>
<td>78</td>
</tr>
<tr>
<td>Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile</td>
<td>24</td>
<td>57</td>
<td>81</td>
</tr>
<tr>
<td>Freude an der Arbeit</td>
<td>42</td>
<td>94</td>
<td>136</td>
</tr>
<tr>
<td>Karriere- und Aufstiegschancen</td>
<td>33</td>
<td>75</td>
<td>108</td>
</tr>
<tr>
<td>Gutes Betriebsklima</td>
<td>48</td>
<td>88</td>
<td>136</td>
</tr>
<tr>
<td>Feedback von der Führungskraft über die Arbeitsleistung</td>
<td>42</td>
<td>86</td>
<td>128</td>
</tr>
<tr>
<td>Herausfordernde Tätigkeiten</td>
<td>42</td>
<td>86</td>
<td>128</td>
</tr>
<tr>
<td>Telearbeit, Home-Office</td>
<td>38</td>
<td>95</td>
<td>133</td>
</tr>
<tr>
<td>Vereinbarkeit von Familie und Beruf</td>
<td>55</td>
<td>108</td>
<td>163</td>
</tr>
<tr>
<td>Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit</td>
<td>35</td>
<td>77</td>
<td>112</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesellschaftlicher Einfluss der Verwaltung</td>
<td>48</td>
<td>90</td>
<td>138</td>
</tr>
<tr>
<td>Mentor / Pate bei der Einarbeit am Arbeitsplatz</td>
<td>36</td>
<td>80</td>
<td>116</td>
</tr>
<tr>
<td>Sinnhaftigkeit der Tätigkeit</td>
<td>44</td>
<td>96</td>
<td>140</td>
</tr>
<tr>
<td>Zusatzleistungen</td>
<td>29</td>
<td>68</td>
<td>97</td>
</tr>
<tr>
<td>Balance zwischen Berufs- und Freizeitleben</td>
<td>52</td>
<td>100</td>
<td>152</td>
</tr>
<tr>
<td>Moderner Arbeitsplatz</td>
<td>35</td>
<td>65</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Eigenverantwortliches Handeln</td>
<td>40</td>
<td>82</td>
<td>122</td>
</tr>
</tbody>
</table>

### Block 4: Sonstige Fragen

#### Medien

<table>
<thead>
<tr>
<th>Merkmal</th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Website der Verwaltung</td>
<td>15</td>
<td>27</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>Internet (z.B. Jobscout, Monster, Stepstone u.a.)</td>
<td>12</td>
<td>23</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>Regionale Tageszeitungen</td>
<td>10</td>
<td>21</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td>Verbreitung</td>
<td>13</td>
<td>11</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------</td>
<td>----</td>
<td>----</td>
<td>----</td>
</tr>
<tr>
<td>Freunde, Bekannte, ehemalige Arbeitgeber</td>
<td>13</td>
<td>11</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalmesse der HFV</td>
<td>16</td>
<td>23</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fach- Branchenspezifische Zeitschriften und Zeitungen</td>
<td>5</td>
<td>16</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>Überregionale Tageszeitungen (z.B. Süddeutsche Zeitung, FAZ u.a.)</td>
<td>6</td>
<td>12</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>Jobmessen</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitsamt</td>
<td>1</td>
<td>6</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>Soziale Medien (z.B. Facebook, XING, Linkedin u.a.)</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Anlage 4: Auswertung nach der Studienphase

<table>
<thead>
<tr>
<th>Fragen</th>
<th>Praxisphase</th>
<th>Hauptstudium</th>
<th>Gesamt</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Block 1: Personenbezogene Fragen</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Phase</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Praxis</td>
<td>15</td>
<td>0</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>Hauptstudium</td>
<td>0</td>
<td>31</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Jahrgang</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>1985</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>1987</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>1988</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>1989</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td>1990</td>
<td>0</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>1991</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>1992</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>1993</td>
<td>2</td>
<td>12</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>1994</td>
<td>4</td>
<td>2</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>1995</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>1</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Geschlecht</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Männlich</td>
<td>10</td>
<td>6</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>Weiblich</td>
<td>5</td>
<td>25</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Block 2: Anforderungen an einen Arbeitgeber</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Anforderungen</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Flexible Arbeitszeitmodelle</td>
<td>58</td>
<td>124</td>
<td>182</td>
</tr>
<tr>
<td>Eine faire Bezahlung</td>
<td>56</td>
<td>118</td>
<td>174</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitsplatzsicherheit</td>
<td>56</td>
<td>119</td>
<td>175</td>
</tr>
<tr>
<td>Persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten</td>
<td>58</td>
<td>113</td>
<td>171</td>
</tr>
<tr>
<td>Statussymbole</td>
<td>32</td>
<td>62</td>
<td>94</td>
</tr>
<tr>
<td>Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile</td>
<td>39</td>
<td>85</td>
<td>124</td>
</tr>
<tr>
<td>Freude an der Arbeit</td>
<td>55</td>
<td>121</td>
<td>176</td>
</tr>
<tr>
<td>Karriere- und Aufstiegschancen</td>
<td>54</td>
<td>108</td>
<td>162</td>
</tr>
<tr>
<td>Gutes Betriebsklima</td>
<td>57</td>
<td>123</td>
<td>180</td>
</tr>
<tr>
<td>Feedback von der Führungskraft über die Arbeitsleistung</td>
<td>49</td>
<td>113</td>
<td>162</td>
</tr>
<tr>
<td>Herausfordernde Tätigkeiten</td>
<td>50</td>
<td>103</td>
<td>153</td>
</tr>
<tr>
<td>Telearbeit, Home-Office</td>
<td>43</td>
<td>93</td>
<td>136</td>
</tr>
<tr>
<td>Vereinbarkeit von Familie und Beruf</td>
<td>54</td>
<td>115</td>
<td>169</td>
</tr>
<tr>
<td>Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit</td>
<td>41</td>
<td>84</td>
<td>125</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesellschaftlicher Einfluss der Verwaltung</td>
<td>38</td>
<td>74</td>
<td>112</td>
</tr>
<tr>
<td>Mentor / Pate bei der Einarbeitung am Arbeitsplatz</td>
<td>45</td>
<td>101</td>
<td>146</td>
</tr>
<tr>
<td>Sinnhaftigkeit der Tätigkeit</td>
<td>50</td>
<td>112</td>
<td>162</td>
</tr>
<tr>
<td>Zusatzleistungen</td>
<td>45</td>
<td>85</td>
<td>130</td>
</tr>
<tr>
<td>Balance zwischen Berufs- und Freizeitleben</td>
<td>56</td>
<td>118</td>
<td>174</td>
</tr>
<tr>
<td>Moderner Arbeitsplatz</td>
<td>51</td>
<td>95</td>
<td>146</td>
</tr>
<tr>
<td>Eigenverantwortliches Handeln</td>
<td>51</td>
<td>103</td>
<td>154</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Wichtigstes Merkmal</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Freude an der Arbeit</td>
<td>3</td>
<td>9</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Sachgebiet</td>
<td>Wert 1</td>
<td>Wert 2</td>
<td>Wert 3</td>
</tr>
<tr>
<td>------------------------------------------------</td>
<td>--------</td>
<td>--------</td>
<td>--------</td>
</tr>
<tr>
<td>Vereinbarkeit von Familie und Beruf</td>
<td>4</td>
<td>8</td>
<td>12</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitsplatzsicherheit</td>
<td>3</td>
<td>6</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td>Gutes Betriebsklima</td>
<td>1</td>
<td>5</td>
<td>6</td>
</tr>
<tr>
<td>Karriere- und Aufstiegschancen</td>
<td>4</td>
<td>1</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Bezahlung</td>
<td>0</td>
<td>2</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>Sinnhaftigkeit der Arbeit</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesellschaftlicher Einfluss der Verwaltung</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Statussymbol</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Weiterbildungsmöglichkeit</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Trennung / Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Trennung von Privat und Arbeit</td>
<td>10</td>
<td>27</td>
<td>37</td>
</tr>
<tr>
<td>Verschmelzung von Privat und Arbeit</td>
<td>5</td>
<td>4</td>
<td>9</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Block 3: Einschätzungen beim Land BW</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Einschätzungen</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Flexible Arbeitszeitmodelle</td>
<td>52</td>
<td>115</td>
<td>167</td>
</tr>
<tr>
<td>Eine faire Bezahlung</td>
<td>39</td>
<td>71</td>
<td>110</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitsplatzsicherheit</td>
<td>57</td>
<td>122</td>
<td>179</td>
</tr>
<tr>
<td>Persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten</td>
<td>38</td>
<td>87</td>
<td>125</td>
</tr>
<tr>
<td>Statussymbole</td>
<td>27</td>
<td>51</td>
<td>78</td>
</tr>
<tr>
<td>Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile</td>
<td>26</td>
<td>55</td>
<td>81</td>
</tr>
<tr>
<td>Freude an der Arbeit</td>
<td>43</td>
<td>93</td>
<td>136</td>
</tr>
<tr>
<td>Karriere- und Aufstiegschancen</td>
<td>34</td>
<td>74</td>
<td>108</td>
</tr>
<tr>
<td>Gutes Betriebsklima</td>
<td>46</td>
<td>90</td>
<td>136</td>
</tr>
<tr>
<td>Feedback von der Führungskraft über die Arbeitsleistung</td>
<td>41</td>
<td>87</td>
<td>128</td>
</tr>
<tr>
<td>Herausfordernde Tätigkeiten</td>
<td>42</td>
<td>86</td>
<td>128</td>
</tr>
<tr>
<td>Telearbeit, Home-Office</td>
<td>37</td>
<td>96</td>
<td>133</td>
</tr>
<tr>
<td>Vereinbarkeit von Familie und Beruf</td>
<td>50</td>
<td>113</td>
<td>163</td>
</tr>
<tr>
<td>Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit</td>
<td>40</td>
<td>72</td>
<td>112</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesellschaftlicher Einfluss der Verwaltung</td>
<td>46</td>
<td>92</td>
<td>138</td>
</tr>
<tr>
<td>Mentor / Pate bei der Einarbeitung am Arbeitsplatz</td>
<td>38</td>
<td>78</td>
<td>116</td>
</tr>
<tr>
<td>Sinnhaftigkeit der Tätigkeit</td>
<td>44</td>
<td>96</td>
<td>140</td>
</tr>
<tr>
<td>Zusatzleistungen</td>
<td>31</td>
<td>66</td>
<td>97</td>
</tr>
<tr>
<td>Balance zwischen Berufs- und Freizeitleben</td>
<td>45</td>
<td>107</td>
<td>152</td>
</tr>
<tr>
<td>Moderner Arbeitsplatz</td>
<td>33</td>
<td>67</td>
<td>100</td>
</tr>
<tr>
<td>Eigenverantwortliches Handeln</td>
<td>39</td>
<td>83</td>
<td>122</td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Block 4: Sonstige Fragen</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>Medien</strong></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Website der Verwaltung</td>
<td>14</td>
<td>28</td>
<td>42</td>
</tr>
<tr>
<td>Internet (z.B. Jobscout, Monster, Stepstone u.a.)</td>
<td>11</td>
<td>24</td>
<td>35</td>
</tr>
<tr>
<td>Regionale Tageszeitungen</td>
<td>10</td>
<td>21</td>
<td>31</td>
</tr>
<tr>
<td>Freunde, Bekannte, ehemalige Arbeitgeber</td>
<td>10</td>
<td>14</td>
<td>24</td>
</tr>
<tr>
<td>Personalmesse der HFV</td>
<td>7</td>
<td>16</td>
<td>23</td>
</tr>
<tr>
<td>Fach- Branchenspezifische Zeitschriften und Zeitungen</td>
<td>6</td>
<td>15</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>Überregionale Tageszeitungen (z.B. Süddeutsche Zeitung, FAZ u.a.)</td>
<td>6</td>
<td>12</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>Jobmessen</td>
<td>2</td>
<td>5</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitsamt</td>
<td>2</td>
<td>5</td>
<td>7</td>
</tr>
<tr>
<td>Soziale Medien (z.B. Facebook, XING, Linkedin u.a.)</td>
<td>1</td>
<td>2</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>Andere</td>
<td>0</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Anlagen

Anlage 5: Geschlechterverteilung bei den Anforderungen

<table>
<thead>
<tr>
<th>Merkmal</th>
<th>Wert weiblich</th>
<th>Wert männlich</th>
<th>Differenz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Flexible Arbeitszeitmodelle</td>
<td>4</td>
<td>3,88</td>
<td>0,12</td>
</tr>
<tr>
<td>Eine faire Bezahlung</td>
<td>3,8</td>
<td>3,75</td>
<td>0,05</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitsplatzsicherheit</td>
<td>3,9</td>
<td>3,63</td>
<td>0,27</td>
</tr>
<tr>
<td>Persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten</td>
<td>3,7</td>
<td>3,75</td>
<td>-0,05</td>
</tr>
<tr>
<td>Statussymbole</td>
<td>1,97</td>
<td>2,19</td>
<td>-0,22</td>
</tr>
<tr>
<td>Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile</td>
<td>2,7</td>
<td>2,69</td>
<td>0,01</td>
</tr>
<tr>
<td>Freude an der Arbeit</td>
<td>3,93</td>
<td>3,63</td>
<td>0,3</td>
</tr>
<tr>
<td>Karriere- und Aufstiegschancen</td>
<td>3,47</td>
<td>3,63</td>
<td>-0,16</td>
</tr>
<tr>
<td>Gutes Betriebsklima</td>
<td>3,93</td>
<td>3,88</td>
<td>0,05</td>
</tr>
<tr>
<td>Feedback von der Führungskraft</td>
<td>3,57</td>
<td>3,44</td>
<td>0,13</td>
</tr>
<tr>
<td>Herausfordernde Tätigkeiten</td>
<td>3,37</td>
<td>3,25</td>
<td>0,12</td>
</tr>
<tr>
<td>Telearbeit, Home-Office</td>
<td>3,2</td>
<td>2,5</td>
<td>0,7</td>
</tr>
<tr>
<td>Vereinbarkeit von Familie und Beruf</td>
<td>3,9</td>
<td>3,25</td>
<td>0,65</td>
</tr>
<tr>
<td>Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichlichkeit</td>
<td>2,83</td>
<td>2,5</td>
<td>0,33</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesellschaftlicher Einfluss des Unternehmens / der Verwaltung</td>
<td>2,47</td>
<td>2,38</td>
<td>0,09</td>
</tr>
<tr>
<td>Mentor / Pate bei der Einarbeitung am Arbeitsplatz</td>
<td>3,27</td>
<td>3</td>
<td>0,27</td>
</tr>
<tr>
<td>Sinnhaftigkeit der Tätigkeit</td>
<td>3,53</td>
<td>3,5</td>
<td>0,03</td>
</tr>
<tr>
<td>Zusatzleistungen</td>
<td>2,9</td>
<td>2,69</td>
<td>0,21</td>
</tr>
<tr>
<td>Balance zwischen Berufs- und Freizeitleben</td>
<td>3,87</td>
<td>3,63</td>
<td>0,24</td>
</tr>
<tr>
<td>Moderner Arbeitsplatz</td>
<td>3,03</td>
<td>3,44</td>
<td>-0,41</td>
</tr>
<tr>
<td>Eigenverantwortliches Handeln</td>
<td>3,37</td>
<td>3,31</td>
<td>0,06</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### Anlage 6: Vergleich der Anforderungen nach der Studienphase

<table>
<thead>
<tr>
<th>Merkmal</th>
<th>Wert Hauptstudium</th>
<th>Wert Praxis</th>
<th>Differenz</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Flexible Arbeitszeitmodelle</td>
<td>4</td>
<td>3,87</td>
<td>0,13</td>
</tr>
<tr>
<td>Eine faire Bezahlung</td>
<td>3,81</td>
<td>3,73</td>
<td>0,08</td>
</tr>
<tr>
<td>Arbeitsplatzsicherheit</td>
<td>3,84</td>
<td>3,73</td>
<td>0,11</td>
</tr>
<tr>
<td>Persönliche Weiterbildungsmöglichkeiten</td>
<td>3,65</td>
<td>3,87</td>
<td>-0,22</td>
</tr>
<tr>
<td>Statussymbole</td>
<td>2</td>
<td>2,13</td>
<td>-0,13</td>
</tr>
<tr>
<td>Leistungsabhängige Gehaltsbestandteile</td>
<td>2,74</td>
<td>2,6</td>
<td>0,14</td>
</tr>
<tr>
<td>Freude an der Arbeit</td>
<td>3,9</td>
<td>3,67</td>
<td>0,23</td>
</tr>
<tr>
<td>Karriere- und Aufstiegschancen</td>
<td>3,48</td>
<td>3,6</td>
<td>-0,12</td>
</tr>
<tr>
<td>Gutes Betriebsklima</td>
<td>3,97</td>
<td>3,8</td>
<td>0,17</td>
</tr>
<tr>
<td>Feedback von der Führungskraft</td>
<td>3,65</td>
<td>3,27</td>
<td>0,38</td>
</tr>
<tr>
<td>Herausfordernde Tätigkeiten</td>
<td>3,32</td>
<td>3,33</td>
<td>-0,01</td>
</tr>
<tr>
<td>Telearbeit, Home-Office</td>
<td>3</td>
<td>2,87</td>
<td>0,13</td>
</tr>
<tr>
<td>Vereinbarkeit von Familie und Beruf</td>
<td>3,71</td>
<td>3,6</td>
<td>0,11</td>
</tr>
<tr>
<td>Ansehen des Arbeitgebers in der Öffentlichkeit</td>
<td>2,71</td>
<td>2,73</td>
<td>-0,02</td>
</tr>
<tr>
<td>Gesellschaftlicher Einfluss des Unternehmens / der Verwaltung</td>
<td>2,39</td>
<td>2,53</td>
<td>-0,14</td>
</tr>
<tr>
<td>Mentor / Pate bei der Einarbeit am Arbeitsplatz</td>
<td>3,26</td>
<td>3</td>
<td>0,26</td>
</tr>
<tr>
<td>Sinnhaftigkeit der Tätigkeit</td>
<td>3,61</td>
<td>3,33</td>
<td>0,28</td>
</tr>
<tr>
<td>Zusatzleistungen</td>
<td>2,74</td>
<td>3</td>
<td>-0,26</td>
</tr>
<tr>
<td>Balance zwischen Berufs- und Freizeitleben</td>
<td>3,81</td>
<td>3,73</td>
<td>0,08</td>
</tr>
<tr>
<td>Moderner Arbeitsplatz</td>
<td>3,06</td>
<td>3,4</td>
<td>-0,34</td>
</tr>
<tr>
<td>Eigenverantwortliches Handeln</td>
<td>3,32</td>
<td>3,4</td>
<td>-0,08</td>
</tr>
</tbody>
</table>
Anlage 7: Auswertung Work-Life-Balance zu Work-Life-Blending

**Work-Life-Balance vs. Work-Life-Blending**

<table>
<thead>
<tr>
<th>Trennung von Arbeits- und Privatleben (Work Life Balance)</th>
<th>Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben (Work Life Blending)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>37</td>
<td>9</td>
</tr>
</tbody>
</table>

0 10 20 30 40
Anlage 8: Auswertung Freitext

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

- Arbeitszeitregulierung 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 Heimarbeitmodelle wird gut umgesetzt
- Positiv: flexible Arbeitszeiten, Teilzeitmöglichkeiten Negativ: Klima hängt von Zufriedenheit der Beschäftigten ab, Frust über Besoldung
- 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: Gleitzzeit, d.h. 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
- Gleitzzeit, 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(Gleitzzeit, Telearbeit) Negativ: Schwangerschatten 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 Mitarbeiter
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeitszeit
- Betriebsklima und Freude an der Arbeit sind sehr von den einzelnen Mitarbeiter unterschiedlich
- Pos: Vereinbarkeit Familie & Beruf, Gleitzzeit, Telearbeit, lange Elternzeit & gute Wiedereinstiegschancen; neg: z.T. Aufstieg schwer immer; Freude an der Arbeit & gutes Betriebsklima: sehr abhängig von der Verwaltungsabteilung
- 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 "noch zu kommen. Höherer Dienst nicht unbedingt mit Master erreicht
- es wird alles so gemacht wie es früher schon gemacht wurde
Quellenverzeichnis


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


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


EvaSys – Evaluationssoftware: http://www.evasys.de/startseite.html?gclid=CIrms-jihLsCFQxf3god-WoALA


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


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


Ehrenerklärung

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

Datum

Unterschrift