

**Personalentwicklung als Maßnahme
der Mitarbeiter/innenbindung –
empirische Untersuchung der Generation Y**

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Simone Hadasch

Matrikelnummer 1310683025

Begutachter/in: Mag.^a Margit Kanka, MA

Pframa, 17. Mai 2015

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

17. Mai 2015

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Simone Babelf', written in a cursive style.

Unterschrift

Zusammenfassung

Unternehmen stehen vor der Herausforderung, qualifizierte Mitarbeiter/innen zu binden und diese weiter zu bilden. Ebenso herausfordernd ist das Zusammenwirken der diversen Generationen. Dessen Bedürfnisse sollten erkannt und berücksichtigt werden, um wettbewerbsfähig bleiben zu können.

Die vorliegende Studie befasst sich mit der Frage, welchen Einfluss Personalentwicklungsmaßnahmen auf die Bindung und Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen der Generation Y haben – denn diese Vertreter/innen sollen in den kommenden Jahren mehr als die Hälfte der Arbeitnehmer/innen einnehmen.

Mittels Online-Befragung wurden 111 Arbeitnehmer/innen, die der Generation Y angehören, befragt. Die Ergebnisse der Analysen verdeutlichen, dass Maßnahmen der Personalentwicklung zu einem höheren Commitment und auch zu einer höheren Arbeitszufriedenheit führen. Ebenso wird deutlich, dass die Vertreter/innen der Generation Y nach Individualität streben und ein großes Angebot an Möglichkeiten bevorzugen.

Schlüsselbegriffe: Personalentwicklung, Weiterbildung, Generation Y, Generationenmanagement, Mitarbeiter/innenbindung, Commitment, Arbeitszufriedenheit, betriebliches Gesundheitsmanagement, Mitarbeiter/innengespräche, Entwicklungsgespräche

Abstract

Companies face the challenge to retain and develop qualified employees. Also challenging is the interaction of the various generations, whose needs should be recognized and considered in order to stay competitive.

Generation Y will take more than half of the employees in the next years. Therefore, the work should be focused on exactly these representatives.

The main issue of the present study is the question, if measures of human resources development have influence on the commitment and job satisfaction of employees of the Generation Y.

According to this question an online survey with 111 employees of generation Y were executed. As a result the survey reveals that the measures of human resources development lead to a higher commitment and thereby to a higher job satisfaction. In addition it becomes clear that the representatives of generation Y strive for individuality and prefer a wide range of possibilities.

Keywords: Human resources development, further education, Generation Y, Generation management, Commitment, job satisfaction, employee health management, appraisal interview, development interview

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
1.1	Problemstellung	2
1.2	Zielsetzung	3
1.3	Aufbau der Arbeit	4
2	Theorie	5
2.1	Personalentwicklung	5
2.1.1	Gegenstand der Personalentwicklung	10
2.1.2	Ziele, Chancen und Risiken der Personalentwicklung	11
2.1.3	Ansätze der Personalentwicklung	15
2.1.4	Maßnahmen der Personalentwicklung	15
2.2	Mitarbeiter/innenbindung	19
2.2.2	Einflussfaktoren	23
2.2.3	Relevanz der Mitarbeiter/innenbindung	23
2.2.4	Arbeitszufriedenheit	27
2.2.5	Anreizsysteme	28
2.3	Generation Y – Mitarbeiter/innen der Zukunft	30
2.3.1	Generationenprofile	31
3	Aktueller Forschungsstand	38
4	Empirie	44
4.1	Untersuchungsdesign und Vorgehensweise	44
4.2	Stichprobe	46
4.3	Skalenanalysen	48
4.3.1	Arbeitszufriedenheit	48
4.3.2	Commitment	48
4.4	Betriebliche Maßnahmen	49

4.5	Überblick der metrischen Variablen	50
4.6	Unterschiede nach soziodemografischen Variablen	51
4.6.1	Geschlechtsunterschiede	51
4.6.2	Zusammenhang mit dem Alter	51
4.6.3	Schulbildung	51
4.6.4	Dauer der Betriebszugehörigkeit	52
4.6.5	Arbeitsort	52
4.6.6	Unternehmensgröße	52
4.7	Ergebnisse	53
4.7.1	Zusammenhang Personalentwicklung und Commitment	53
4.7.2	Zusammenhang Personalentwicklung und Arbeitszufriedenheit	55
4.7.3	Zusammenhang Geschlecht und Arbeitszufriedenheit	55
4.7.4	Zusammenhang Mitarbeitergespräch und Arbeitszufriedenheit	55
5	Interpretation und Diskussion der Ergebnisse	57
5.1	Erwartete Ergebnisse und Limitations	57
5.2	Diskussion und Ausblick	59
6	Literaturverzeichnis	64
	Tabellenverzeichnis	73
	Abbildungsverzeichnis	73
	Anhang	74
A)	Fragebogen	74
B)	Rohdaten	80

1 Einleitung

„Eine Organisation kann nur so gut sein wie ihre Mitarbeiter“ (Haubrock & Schär, 2002, S.244, zitiert in Loffing & Geise, 2005, S. 20). Dies dürften viele Unternehmen in den letzten Jahren immer mehr erkannt und in die Entwicklung ihrer Mitarbeiter/innen investiert haben:

Personalentwicklung ist für viele Unternehmen eine wichtige Maßnahme, um konkurrenzfähig zu bleiben. Auch wenn Personalentwicklung sehr komplex und Erfolg nicht ‚programmierbar‘ ist – sie verliert nicht an Aktualität! Ganz im Gegenteil: Bei näherer Betrachtung der Investitionen von Unternehmen in Österreich für Personalentwicklungsmaßnahmen zeichnet sich ein deutlicher Bedeutungszuwachs ab. Durchschnittlich werden zirka 1,5 Prozent der Personalkosten pro Mitarbeiter/in und pro Jahr in Trainings und Personalentwicklung investiert. In den letzten 10 Jahren wurde laut Mag. Barbara Haslinger, Leiterin der Unternehmensentwicklung des Wifi Wien, zwar über die Gesamtheit gesehen gleichbleibend viel ausgegeben, jedoch haben aufgrund der wirtschaftlichen Lage viele Unternehmen ihre Ausgaben reduziert, andere wiederum investieren jetzt vermehrt in die Entwicklung ihrer Mitarbeiter/innen, da sie zunehmend Vorteile für das Unternehmen erkennen. In Deutschland konnte ein Anstieg von zehn Prozent (1979) auf knapp 30 Prozent (1997) der Bürger/innen, die an berufsbezogener Aus- und Weiterbildung teilgenommen haben, gemessen werden. Zahlen, die die Entwicklung der Teilnahme der Österreicher/innen an Weiterbildungsmaßnahmen aufzeigen, sind leider nicht vorhanden (Wirl, 2011, o.S.).

Ausschließlich Zahlen können nicht als Indiz dafür sprechen, dass Personalentwicklung einen immer wichtigeren Teil der Personalarbeit einnimmt und auch der Erfolg von Personalentwicklung lässt sich nicht einfach mit Zahlen belegen. Für Unternehmen spielt eine Vielzahl an Gründen für Personalentwicklungsmaßnahmen eine Rolle. Beispielsweise ist es nötig, aufgrund der ständig wechselnden Umweltbedingungen, neuen Technologien, Methoden, Arbeitsverfahren, etc., die am Arbeitsmarkt oder im Unternehmen eingeführt werden, die Mitarbeiter/innen dahingehend zu entwickeln, sprich die Fähigkeiten des Personals diesen anzupassen (Hoffmeister, 2010, S. 240ff).

Ein weiterer Grund ist die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit gegenüber anderen Unternehmen. Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass der Faktor Human Ressource die Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit positiv beeinflusst und einen Einfluss darauf hat, wie qualifiziert die Mitarbeiter/innen sind. Der Wettbewerbsdruck auf Unternehmen, um auf dem Markt konkurrenzfähig zu bleiben, wird also immer größer (Loebe, 2010, S. 211). Um langfristig der Konkurrenz gewachsen zu sein, gilt eine entsprechende Qualifizierung im Rahmen der Personalentwicklung als Voraussetzung (Stock-Homburg, 2010, S. 150f).

1.1 Problemstellung

Die Mitarbeiter/innen sind eine wichtige Ressource im Unternehmen. Sie sind das sogenannte Human Capital, sie verkörpern das Know-how des Unternehmens und wickeln die täglichen Geschäftsprozesse ab. Qualifizierte Mitarbeiter/innen für das Unternehmen zu gewinnen, ist nicht genug. Wer sie auch halten will, muss ihnen Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Daher ist die kontinuierliche Förderung der Potenziale der Mitarbeiter/innen auch so bedeutend für ein Unternehmen. Vor allem Personal mit hohem Potenzial ist unentbehrlich und es ist schwierig und kosten- und ressourcenaufwändig, dieses zu ersetzen. Eine Kündigung bedeutet für das Unternehmen also einen großen Verlust. Verlässt der/die Mitarbeiter/in das Unternehmen, nimmt er/sie einen Teil des im Unternehmen erworbenen Wissens und Know-hows mit (Kojan, 2010, S. 15ff).

Mitarbeiter/innenbindung kann durch unterschiedliche Ansätze erfolgen. Zu der Vielzahl in der Literatur diskutierten Instrumente, die Unternehmen zur Erhöhung ihrer Mitarbeiter/innenbindung einsetzen können, kann auch die Entwicklung der Mitarbeiter/innen gezählt werden (Zimmer & Keim, 2011, o.S.). Häufig wird jedoch übersehen, dass neue junge Mitarbeiter/innen andere Bedürfnisse und Werte haben. Ein neues Zeitalter – die Welt der vernetzten Mitarbeiter/innen – hat begonnen. Zahlreiche Diskussionen über die ‚neue Arbeitswelt‘ und damit auch über das Thema Generation Y stellen Unternehmen vor neue Herausforderungen. Zudem wird ein stattfindender Paradigmenwechsel aufgezeigt, welcher stattfindet. Unternehmen können nur dann erfolgsversprechende Ansätze zur Mitarbeiter/innenbindung entwickeln, wenn sie sich bewusst mit der Generation Y und deren individueller

Bedürfnisse auseinandersetzen (Klaffke, 2011, o.S.).

1.2 Zielsetzung

Für Verantwortliche von Personalentwicklungsmaßnahmen in Unternehmen ist es also unumgänglich, „Lösungen zum richtigen Umgang mit den Mitarbeitern aus der Generation Y zu entwickeln“ (Kring, 2013, S.5).

Geht es nach Klaffke (2011, S.4ff), müssen sich Unternehmen bewusst mit der Generation Y befassen: Er hebt das Problem von Unternehmen hervor, dass es angesichts des Fachkräftemangels – der durch den demographischen Wandel induziert wird – für Unternehmen entscheidend ist, sich intensiv mit der Generation Y auseinanderzusetzen, um erfolgversprechende Ansätze zur Bindung und Gewinnung von qualifizierten Mitarbeiter/innen entwickeln zu können (Klaffke, 2011, S. 4ff).

Mit Hilfe der unterschiedlichsten Instrumente der Personalentwicklung haben Unternehmen die Möglichkeit erkannt, den zukünftigen Personalbedarf zu sichern (Bühner, 2005, S. 96). Nun gilt es herauszufinden, welche Anpassungen im Bereich der Personalentwicklung speziell für die Generation Y zwingend notwendig sind, damit dies auch gelingt.

Die vorliegende Arbeit widmet sich dem Einfluss von Maßnahmen der Personalentwicklung auf die Mitarbeiter/innenbindung und die Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmer/innen, die der Generation Y angehören. Ziel dieser Arbeit ist es also herauszufinden, ob und in welcher Form hier ein Zusammenhang gegeben ist. Darüber hinaus soll untersucht werden, ob bestimmte Faktoren, wie beispielsweise das Geschlecht, die Branchenzugehörigkeit oder die Funktion im Unternehmen (Mitarbeiter/in, Experte/in oder Führungskraft) einen Einfluss auf das Ergebnis haben und wurden die Befragten gebeten, Verbesserungsvorschlägen hinsichtlich der Aus- und Weiterbildung in ihrem Unternehmen anzugeben.

1.3 Aufbau der Arbeit

Als Grundlage für die empirische Erhebung findet zunächst in Kapitel 2 eine theoretische Auseinandersetzung statt. Es werden die Grundbegriffe, die den Fokus dieser Arbeit bilden, definiert und zugleich wird eine thematische Eingrenzung vorgenommen. Nach einer Einführung des Begriffs der Personalentwicklung werden dessen Gegenstand sowie die Funktionen, Ziele und Chancen beziehungsweise Risiken der Personalentwicklungsmaßnahmen näher betrachtet. Des Weiteren werden kurz die unterschiedlichen Ansätze der Personalentwicklung vorgestellt und die unterschiedlichen Maßnahmen der Personalentwicklung aufgezeigt.

Daraufhin wird das Augenmerk auf die Mitarbeiter/innenbindung, deren Vor- und Nachteile und die unterschiedlichen Konstrukte des Commitment gelegt. Ebenso werden die diversen Anreizsysteme genannt und das Thema Arbeitszufriedenheit näher betrachtet. Abschließend wird die Generation Y in der Arbeitswelt näher beleuchtet und mit den anderen Generationen verglichen.

Anschließend wird in Kapitel 3 auf den aktuellen Forschungsstand der jeweiligen Themen hingewiesen.

Die sich daraus ergebenden Forschungsfragen und Hypothesen werden in Kapitel 4 mittels empirischer Untersuchung erforscht. Hierfür wird zunächst dargelegt, welche bereits existierenden Messinstrumente verwendet wurden und auf diese genauer eingegangen. Danach wird eine detaillierte Beschreibung der Vorgehensweise und eingesetzten Instrumente vorgenommen sowie die Stichprobe definiert. Der erstellte Fragebogen ist im Anhang zu finden.

In Kapitel 5 werden die erwarteten und die tatsächlichen Ergebnisse der Arbeit zusammenfassend bewertet, diskutiert und die gewählte Vorgehensweise wird kritisch betrachtet. Den Abschluss dieser Arbeit bildet das Fazit.

2 Theorie

Zunächst werden die in dieser Arbeit verwendeten Begriffe in ihrer Bedeutung näher betrachtet, was zugleich auch als thematische Eingrenzung dient. Anschließend wird der aktuelle Forschungsstand der relevanten Themengebiete dargelegt, der die Grundlage der Forschungsfragen und Hypothesen bildet.

2.1 Personalentwicklung

Zunächst soll der Begriff Personalentwicklung definiert werden, bevor dessen spezifische Ziele und Funktionen betrachtet werden. Unter dem Begriff Personal werden alle Mitarbeiter/innen, die in einem Unternehmen für die Erfüllung der jeweiligen Aufgaben beschäftigt sind, summiert – unabhängig von deren Funktion (Jung, 2006, S. 8; Weber et al., 2005, S. 227). Entwicklung beinhaltet das ‚Aktive‘ an dem Begriff Personalentwicklung. Nach Sattelberger (1985, S. 17, zitiert in Neuberger, 1994, S. 39) muss Personalentwicklung die Voraussetzung für die Entwicklung der Mitarbeiter/innen darstellen. Konkret werden Qualifikationen, Einstellungen und Werte von Personen entwickelt (Neuberger, 1994, S. 39).

Die Personalentwicklung ist eine noch relativ junge Disziplin. Betrachtet man kurz dessen Geschichte, erkennt man die historischen Wurzeln in den Ansätzen des ‚Management Development‘. Dies zielte zunächst auf die Entwicklung von Mitarbeiter/innen des Top-Management ab. Im Zuge der Veränderung der Personalpolitik in den USA, von einer rein funktionalen hin zum Ansatz des ‚Human Resource Management‘ erfolgte eine Ausweitung der Personalentwicklung auf weitere Gruppen des Unternehmens. In den 1970er Jahren gelangten Konzept und Begriff der Personalentwicklung in den deutschsprachigen Raum (Hackstein et al., 1972; Kolvenbach, 1975; zitiert in Lehner, 2014, S. 159).

Die organisatorische Einordnung der Personalentwicklung im Unternehmen hat einen hohen Stellenwert, da sie eine strategisch wichtige Aufgabe darstellt und aufgrund dessen im Unternehmen sinnvoll angesiedelt werden sollte. Hier gibt es diverse Möglichkeiten, die auch unterschiedliche Weisungsbefugnisse mit sich bringen. Personalentwicklung kann als Stabstelle, als eigene Abteilung in einer Matrixorganisation, als

dezentrale Teilaufgabe oder als Aufgabe der Personalabteilung innerhalb eines Unternehmens organisiert sein (Loffing, 2006, S.19ff). Zudem kann auch der/die direkte Vorgesetzte als Personalentwickler/in fungieren, in dem es in seiner/ihrer Verantwortung liegt, den Bildungsbedarf zu erkennen und gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen entsprechende Entwicklungsmaßnahmen einzuleiten, meist gemeinsam mit der Personalabteilung. Zu guter Letzt zählt der/die Mitarbeiterin selbst zu den Personengruppen der Personalentwicklungsverantwortlichen– meist in Zusammenarbeit mit einem/r hauptamtlich agierenden/r Personalentwickler/in. Er/Sie ist für seine/ihre persönliche Entwicklung auch selbst verantwortlich und muss seine/ihre individuellen Entwicklungsfelder kennen (Meifert, 2013, S. 6f).

Nun gilt es festzulegen, was genau unter Personalentwicklung zu verstehen ist. In der Literatur sind unterschiedliche Auffassungen des Begriffes zu finden. Unter Personalentwicklung werden alle Maßnahmen verstanden, die dazu eingesetzt werden, um die Qualifikationen aller Mitarbeiter/innen und Führungskräfte für sowohl gegenwärtige als auch zukünftige Aufgaben systematisch zu sichern (Nerdinger et al., 2011, S. 274). Diese Definition entspricht der Personalentwicklung im engeren Sinn, bei der die Bildung im Vordergrund steht (ebenda, 2011, S. 274). Eine weitere Definition hingegen betrachtet neben der Bildung auch die Förderung der Mitarbeiter/innen, bei der der Fokus auf das Durchlaufen unterschiedlicher Karrierestufen liegt. Die Qualifizierung der Mitarbeiter/innen steht hier eher im Hintergrund (Mudra, 2004, S. 303).

Eine ähnliche Definition liefert Stock-Homburg (2010, S. 205f): für sie besteht Personalentwicklung neben der aktuellen und zukünftigen Leistungssicherung (Bildung) zusätzlich noch aus allen Maßnahmen, deren Zweck es ist, die berufliche Entwicklung (Förderung) der Mitarbeiter/innen und Führungskräfte zu unterstützen (Stock-Homburg, 2010, S. 205). Sie beschreibt also Maßnahmen, die durchgeführt werden sollen und deren Zielobjekt die Mitarbeiter/innen sind. Ihre Definition entspricht der Personalentwicklung im weiteren Sinn (ebenda, 2010, S. 205).

Herr Mag. Rudolf Krma (Geschäftsführer Workswell) geht einen Schritt weiter und schenkt den Maßnahmen etwas mehr Spielraum. In seiner ‚modernen‘ Definition beschreibt er Personalentwicklung als alle Maßnahmen, die ein Unternehmen anwendet, um seine Mitarbeiter/innen fit zu machen – wobei er unter ‚fit‘ vital (beispielsweise, beweglich und leistungsfähig) versteht. Er lässt also den Verantwortlichen für Personalentwicklung mehr Handlungsspielraum für die Gestaltung der Maßnahmen.

Des Weiteren ist es für ihn essentiell, dass Unternehmen ihre Personalentwicklungsmaßnahmen deren Zielen, Werten und Strategien anpassen müssen – hier kommt der Begriff der strategischen Personalentwicklung zum Einsatz. Bei der strategischen Personalentwicklung ist Personalentwicklung also an die Unternehmensstrategie geknüpft und leistet somit einen wesentlichen Beitrag zum Erfolg und Erhalt des Unternehmens. Die strategische Personalentwicklung wird integriert behandelt und ist stark von Faktoren wie der Größe, dem Reifegrad und der Kultur des Unternehmens abhängig. Wichtig ist, welchen Zugang die Unternehmensleitung zum Thema Personalentwicklung hat und dass Personalentwicklung von den Unternehmenszielen abgeleitet wird und die Ergebnisse auch wieder zurück fließen (Wirl, 2011, o.S.).

Aus den oben dargelegten Definitionen wird deutlich, dass Personalentwicklung umfassender verstanden werden muss als möglicherweise angenommen wird. Ebenso wird deutlich, dass die Begrifflichkeit der Personalentwicklung aus vielen Aspekten besteht. Diese werden anhand der vorhergegangenen Definitionen – nun nochmal genannt: Unter Personalentwicklung wird in dieser Arbeit Folgendes verstanden:

- Maßnahmen (deren Zielobjekt die Mitarbeiter/innen eines Unternehmens sind),
- die der Bildung, Förderung und Qualifikation dienen,
- mit dem Zweck, sowohl aktuelle als auch zukünftige Aufgaben systematisch zu sichern,
- und die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu unterstützen –
- angepasst an die Ziele, Werte und Strategien eines Unternehmens (Nerdinger et al., 2011, S. 274; Neuberger, 1994, S. 39; Stock-Homburg, 2010, S. 205; Wirl, 2011, o.S.)

Zudem muss festgelegt werden, ab wann von Personalentwicklung gesprochen werden kann. Für Krämer (2007, S. 15) beginnt der Prozess der Personalentwicklung mit der Phase der ersten Kontaktaufnahme während des Rekrutierungsprozesses und endet erst dann, wenn der/die Mitarbeiter/in aus dem Unternehmen ausscheidet. Dies soll verdeutlichen, wie wichtig Personalentwicklung im Unternehmen ist, da es den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin fortwährend begleitet. Ebenso wird sichtbar, dass es nicht ausreichend ist, nur qualifizierte Mitarbeiter beziehungsweise Mitarbeiterinnen für das Unternehmen zu gewinnen (Krämer, 2007, S. 15).

Der Beginn jedes Prozesses der Personalentwicklung – der kontinuierlich gestaltet werden sollte – ist eine Bedarfs- und Potenzialanalyse, die dazu dient, um in der Umsetzungsphase die Entwicklungsmaßnahmen möglichst zielgerichtet und geplant durchführen zu können. Abschließend wird eine Erfolgsermittlung durchgeführt, dessen Ergebnisse als Basis der nächsten Bedarfs- und Potenzialanalysen dienen (Händler, 2012, S. 135ff).

Da Personalentwicklung oft ähnlich oder gar synonym mit den Begrifflichkeiten Organisationsentwicklung und/oder Talentmanagement verwendet wird, wird dies nachfolgenden diskutiert.

Organisationen sind soziale Gebilde mit formaler Struktur, mit deren Hilfe die Aktivitäten der Mitglieder auf ein dauerhaft verfolgtes Ziel ausgerichtet werden sollen (Kieser & Kubicek, 1992, S. 4). In der Literatur finden sich unterschiedliche Auffassungen darüber wieder, in welcher Verbindung Personalentwicklung und Organisationsentwicklung zueinander stehen. Einerseits kann Personalentwicklung als Teil der Organisationsentwicklung gesehen werden, wenn beispielsweise nach Krämer (2007, S. 14) gegangen wird. Er umfasst mit dem Begriff der Organisationsentwicklung alle Veränderungsprozesse des Systems sowie dessen Prozesse und Strukturen, während bei der Personalentwicklung die Menschen im Fokus stehen. Andererseits kann Organisationsentwicklung auch als ein Teil der Personalentwicklung betrachtet werden, da Organisationen von Menschen geschaffen werden und auf deren Kompetenzen und Expertise beruhen. Auch Becker (2005, S. 438) sieht Organisationsentwicklung – neben der Bildung und Förderung – als Teilgebiet der Personalentwicklung im weiteren Sinne. Er versteht darunter ein ganzheitliches Konzept des Wandels, das alle Maßnahmen der Beeinflussung (direkt, indirekt oder zielorientiert) von Strukturen, Prozessen und Personen einer Organisation enthält. Ebenso Neuberger (1994, S. 13ff) ordnet die Organisationsentwicklung der Personalentwicklung zu. Für ihn beinhaltet Personalentwicklung – die aus personalen, inter-personalen und apersonalen Aspekten zusammengesetzt ist – Individuen, Personengruppen sowie die komplette Organisation, sprich eine Vereinigungsmenge von Person-, Team und auch Organisationsentwicklung. Neuberger (1994, S. 12ff) meint ebenso, dass jede Maßnahme in einer Organisation auch eine Maßnahme der Personalentwicklung ist.

Ebenfalls lassen die meisten Definitionen des Begriffs Talentmanagement großen interpretatorischen Spielraum zu. In diverser Literatur wird Talentmanagement mit Personalentwicklung gleichgesetzt (Siebenhüter, 2008, S. 53), andere Autor/innen grenzen es klar von der Personalentwicklung ab. So wird auch in dieser Arbeit zwischen den beiden Begrifflichkeiten differenziert.

Personalentwicklung und Talentmanagement sind beides Teilbereiche des Personalmanagements, jedoch bedient sich Talentmanagement vielmehr in seiner Umsetzung spezifischer Elemente der Personalentwicklung (Becker, 2005, S. 610).

Ein wichtiger Unterschied ist der, dass viele Autor/innen und Unternehmen – im Gegensatz zur Personalentwicklung – Talentmanagement nicht als Konzept beziehungsweise Prozess für alle ihre Mitarbeiter/innen sehen, sondern speziell nur für jene, die sie als Talente identifiziert haben aufgrund ihrer Kompetenzen und ihres hohen Potentials (Ritz & Thom, 2011, S. 9f).

Unter dem deutschen Begriff Talent versteht man eine begabte Person mit besonderen Fähigkeiten oder besonderer Begabung. Der deutsche Begriff unterscheidet sich vom englischen dahingehend, dass dieser unter Talent oft nur ‚Fähigkeit‘ versteht. Bei Talent Management wird der Fokus also auf die sogenannten Talente (oft auch als ‚High Potentials‘ bezeichnet) im Unternehmen, also die für das Unternehmen zentrale Schlüsselpositionen, aufgrund ihrer knappen und stark nachgefragten Kompetenzen, gelegt. Organisatorische Konzepte und Maßnahmen werden eingesetzt, um diese gegenwärtigen oder auch zukünftigen Mitarbeiter/innen anzuwerben, zu identifizieren, gezielt zu entwickeln, zu erhalten und schließlich an das Unternehmen zu binden (Birri, 2011, S. 26f). Trotz der unterschiedlichen Begriffsdefinitionen von Talentmanagement haben sich einige Punkte herausgebildet, die High Potentials aufweisen sollten, um als solche zu gelten: höhere bis hohe fachliche Ausbildung, starke intrinsische Motivation, Freude am anspruchsvollen Arbeiten, hohe soziale Kompetenz im Umgang mit anderen Mitmenschen im beruflichen Umfeld, stetiges Streben nach persönlicher sowie beruflicher Weiterentwicklung (Ritz & Thom, 2011, S. 8). So können unter den Mitarbeiter/innen die High Potentials identifiziert werden.

Die vorliegende Arbeit umfasst jedoch alle Mitarbeiter/innen, unabhängig von deren Ausbildung und Kompetenzen. Im Folgenden wird erläutert, welche Formen der Ausrichtung es in Bezug auf Personalentwicklungsmaßnahmen gibt.

2.1.1 Gegenstand der Personalentwicklung

Gegenstand der Personalentwicklung sind alle Maßnahmen, die die Leistungsfähigkeit und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen entwickeln und verbessern sollen (Büter, 2010, S. 184).

Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen individueller Personalentwicklung und kollektiver Personalentwicklung. Die individuelle Personalentwicklung ist individuell auf den Teilnehmer/die Teilnehmerin ausgerichtet. Maßnahmen der kollektiven Personalentwicklung hingegen sind für eine Gruppe von Teilnehmer/innen konzipiert, sprich die Inhalte werden auch in der Gruppe vermittelt. Nachteil dabei ist, dass es dazu kommen kann, dass einzelne Teilnehmer/innen über- oder unterfordert werden, da es nicht individualisiert werden kann, weil es sonst in Einzelmaßnahmen zerfallen würde. Individualisierte Maßnahmen der Personalentwicklung haben daher den Vorteil, einen/eine Mitarbeiter/in innerhalb kurzer Zeit zu einem definierten Ziel hin zu entwickeln und dabei seine/ihre individuellen Stärken und Schwächen zu berücksichtigen und auch darauf einzugehen. Individualmaßnahmen sind dann unumgänglich, wenn es beispielsweise für den/die Mitarbeiter/in aus betrieblichen Gründen nicht möglich ist, an kollektiven Personalentwicklungsmaßnahmen teilzunehmen, oder wenn ein/e Mitarbeiter/in binnen kurzer Zeit gezielt entwickelt werden soll und seine individuellen Stärken und Schwächen stark von jenen anderer Mitarbeiter/innen abweichen. Denn Voraussetzung für kollektive Maßnahmen der Personalentwicklung ist, dass die zu entwickelnde Gruppe homogen ist. Die Homogenität muss gegeben sein in Punkto fachliches, theoretisches und praktisches Vorwissen, Lernfähigkeit sowie –bereitschaft und in Hinblick auf die derzeitige und zukünftige Funktion beziehungsweise Aufgabenstellung (Rischar, 2003, S. 39). Ein weiterer Grund für die Anwendung von individueller Personalentwicklung ist, wenn innerhalb des Unternehmens nur eine einzige Person entwickelt werden soll (ebenda, 2003, S. 53).

Die Aufgaben der Personalentwicklung sind abhängig von den jeweiligen Zielen des Unternehmens, dessen strategischer Ausrichtung und Branchenstruktur sowie von der relativen Wettbewerbsposition (Becker, 2005a, S. 13f). Aufgabe der Personalentwicklung ist unter anderem das Erkennen der vorhandenen Fähigkeiten und Neigungen der Mitarbeiter/innen, diese zu entwickeln und auf die Erfordernisse am Arbeitsplatz abzustimmen (Mentzel, 2005, S. 2). Eine weitere Aufgabe der Personalentwicklung ist es,

die Führungskräfte und Schlüsselpersonen im Unternehmen durch adäquate Maßnahmen auf ihre gegenwärtigen und zukünftigen Aufgaben vorzubereiten (Becker, 2005a, S. 207). Des Weiteren ist für eine Verbesserung der Leistungsfähigkeit und der Arbeitssituation zu sorgen. Dies ist möglich indem einem Ausgleich der Interessen zwischen den Zielen des Unternehmens und jenen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hergestellt wird (Hentze & Kammel, 2001, S. 343). In weiterer Folge werden diese Ziele sowie die Funktionen der Personalentwicklung aufgezeigt.

2.1.2 Ziele, Chancen und Risiken der Personalentwicklung

Ziele im Allgemeinen dienen der Orientierung, Richtungsweisung und Begrenzung der Reichweite der Personalentwicklung (Becker, 2002, S. 417).

Hinsichtlich der Ziele der Personalentwicklung unterscheidet man zwischen betrieblichen und individuellen Zielen. Alle Beteiligten – sprich das Unternehmen und seine Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – haben gewisse Erwartungen hinsichtlich der zu erreichenden Ziele. Nur wenn Klarheit über diese besteht, kann Personalentwicklung erfolgreich sein. Personalentwicklung hat einen doppelten Zielcharakter: Es gilt, einen Ausgleich der Interessen herzustellen, indem versucht wird, „die persönlichen Entwicklungs- und Karriereziele der einzelnen Mitarbeiter/innen in die allgemeinen Ziele der Unternehmung zu integrieren“ (Jung, 2006, S. 252). Die Ziele der Personalentwicklung sind also geteilt zu betrachten: das Unternehmen verfolgt andere Ziele als seine MitarbeiterInnen. Personalentwicklung dient dem Zweck, die Ziele der Mitarbeiter/innen und die des Unternehmens zu verwirklichen und zu fördern (Neuberger, 1994, S. 1). Um die Wichtigkeit der Personalentwicklung für Unternehmen und auch für Mitarbeiter/innen zu verdeutlichen, werden dessen Ziele im Folgenden im Detail erläutert.

2.1.2.1 Ziele der Personalentwicklung aus Sicht der Unternehmen

Unternehmen verfolgen mit Personalentwicklung das Ziel der Erhaltung und Verbesserung der Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit (Becker, 2002, S. 417). Weitere Ziele der Personalentwicklung aus Sicht der Unternehmen werden im Folgenden aufgelistet: Ziele der Personalentwicklung sind zum einen die Anpassung an technologische Erfordernisse und Marktverhältnisse, die Sicherung der Konkurrenzfähigkeit des Unternehmens durch qualifizierte Mitarbeiter/innen, die Senkung der Fluktuationsrate

und die Erhöhung und Verbesserung der unternehmensinternen Kooperation und Kommunikation. Zum anderen kann mittels Personalentwicklung eine Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit sowie eine größere Unabhängigkeit von externen Arbeitsmärkten erzielt werden. Des Weiteren dient Personalentwicklung der internen Personalbeschaffung und der Nachwuchsförderung mittels Entwicklung von jungen Fachexpert/innen innerhalb des Unternehmens. In Hinblick auf die Mitarbeiter/innen ist es Ziel der Personalentwicklung für Unternehmen, diese zu befähigen, in neuen Situationen flexibel zu agieren und reagieren. Ebenso wichtig ist die Steigerung der Eigenverantwortlichkeit und Sozialfähigkeit der Mitarbeiter/innen, das Aufgabengerechte Einsetzen dieser, gegebenenfalls auch die Entdeckung von möglichen Fehlbesetzungen innerhalb des Unternehmens. Ziel kann auch die Entwicklung von Mitarbeiter/innen mit bislang unzureichenden Qualifikationen, aber Entwicklungspotenzial sein sowie die Nutzung der Leistungsreserven der Mitarbeiter/innen und die Verbesserung der fachlichen Qualifikationen und des Leistungsverhaltens. Ein weiteres Ziel ist die Sicherung des notwendigen Bestandes an Führungskräften und Expert/innen und die Sicherung eines Mitarbeiter/innenstamms aus qualifizierten, innovativen, kreativen, motivierten und flexiblen Mitarbeiter/innen (Heymann & Müller, 1982, S. 152ff; Hentze & Kammel, 2001, S. 345f; Holtbrügge, 2013, S. 114; Jung, 2006, S. 252ff).

Erfolgreiche Personalentwicklung setzt die entsprechende Motivation beziehungsweise Lernbereitschaft des/der jeweiligen Mitarbeiter/in voraus. Daher müssen auch die individuellen Ziele berücksichtigt werden. Sämtliche Maßnahmen können unter der Berücksichtigung der individuellen Interessen erfolgreich sein sowie der Entwicklung der Mitarbeiter/innen dienen (Mentzel, 2005, S. 2).

2.1.2.2 Ziele der Personalentwicklung aus Sicht der Mitarbeiter/innen

Aus Sicht der Mitarbeiter/innen dient Personalentwicklung deren persönlicher Entfaltung und beruflicher Weiterentwicklung (Weber et al., 2005, S. 241). Im Speziellen ergeben sich folgende Ziele und Erwartungen von Mitarbeiter/innen an die Personalentwicklung: Personalentwicklung erfüllt für Mitarbeiter/innen das Ziel der Anpassung der persönlichen Qualifikation an die Ansprüche des Arbeitgebers und dadurch der Erhöhung der Sicherung des eigenen Arbeitsplatzes und auch der Sicherung beziehungs

weise Erhöhung des eigenen Einkommens. Mitarbeiter/innen können mittels Personalentwicklung bisher ungenutzte persönliche Fähigkeiten erkennen oder verbessern, individuelle Aufstiegsziele realisieren und Aufstiegschancen verbessern und die persönlichen materiellen und immateriellen Bedürfnisse befriedigen. Weiteres Ziel der Personalentwicklung für Mitarbeiter/innen ist die Verbesserung der Selbstverwirklichungschancen, die Entfaltung der Persönlichkeit aufgrund von Weiterbildung und die Übernahme von anspruchsvoller Aufgaben und größerer Verantwortung. Durch Personalentwicklung ist die Zuordnung von Aufgaben, die dem persönlichen Fähigkeitsprofil entsprechen möglich wodurch die Gefahr von Überforderung eingedämmt werden kann (in Anlehnung an Mentzel, 2005, S. 10ff; Becker, 2002, S. 417f; Weber et al., 2005, S. 241; Berthel & Becker, 2007, S. 314; Jung, 2008, S. 252).

Gesamtziel sollte es sein, einen Ausgleich zwischen den unterschiedlichen Interessen zu schaffen, indem die persönlichen Entwicklungs- und Karriereziele der Mitarbeiter/innen in die Ziele der Unternehmen integriert werden (vgl. Jung, 2008, S. 252). Aufgrund unterschiedlicher betrieblicher und persönlicher Ziele kann es jedoch auch zu Zielkonflikten kommen (Jung, 2008, S. 252ff). Diese Zielkonflikte können durch sogenannte ‚cultural heroes‘ – Schlüsselpositionen im Unternehmen, die die zukünftig geplante Entwicklung des Unternehmens bereits zum jetzigen Zeitpunkt verinnerlicht haben und nach außen repräsentieren – vermindert werden (Stiefel, 2002, S. 99).

Darüber hinaus werden – neben den Zielen der Unternehmen und der Mitarbeiter/innen noch weitere Ziele – aus Sicht der Gesellschaft – verfolgt. Beispiele hierfür sind die Erhaltung und Stärkung des gesellschaftlichen Humanvermögens, die Verringerung von sozialen und ökonomischen Problemen, zum Beispiel der Arbeitslosigkeit, und die Humanisierung des Arbeitslebens (Berthel & Becker, 2003, S. 268; Metzel, 2005, S. 11).

Eng verbunden mit den Zielen der Personalentwicklung sind auch dessen Chancen und Risiken. Die Chancen der Personalentwicklung liegen in der Reduzierung von Kosten, der Steigerung von Flexibilität und Reaktionsfähigkeit auf Herausforderungen und der Steigerung der Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter/innen, durch Möglichkeiten der persönlichen oder fachlichen Entwicklung im Unternehmen. Die Kostenreduzierungen ergeben sich beispielsweise dadurch, wenn durch höhere

Qualifikationen der Mitarbeiter/innen oder durch geschulte Führungskräfte Fehlentscheidungen und Konflikt weniger häufig auftreten. Ebenso führt eine rechtzeitige Vorbereitung auf Nachfolger/innen zu Kosten- und Ressourceneinsparungen. Des Weiteren kann die Produktivität durch eine bessere Ausschöpfung der vorhandenen Potenziale gesteigert werden. Zu den Risiken der Personalentwicklung zählen beispielsweise das Risiko einer höheren Fluktuation, zu der es kommen kann, wenn aufgrund von Personalentwicklungsmaßnahmen die Chancen der Mitarbeiter/innen am externen Arbeitsmarkt steigen. Zudem sind die Erfolge der Personalentwicklungsmaßnahmen schwer quantifizierbar. Ebenso kann es vorkommen, dass MitarbeiterInnen, die nicht in Entwicklungsmaßnahmen involviert sind, demotiviert sind. Dies kann auch geschehen, wenn es bei überqualifizierten Mitarbeiter/innen an Aufgaben fehlt, in denen die erworbenen Qualifikationen umgesetzt werden können. Denn wenn keine entsprechend höher qualifizierten Tätigkeiten für die Mitarbeiter/innen im Unternehmen vorhanden sind, kann es zu einer Unterforderung dieser kommen, was wiederum in weiterer Folge zu Langeweile am Arbeitsplatz führen kann (Stock-Homburg, 2010, S. 210f).

Um diese Risiken so gut wie möglich einzudämmen, sollte Personalentwicklung möglichst viele Funktionen erfüllen. Dazu zählt primär die Motivations-, Versorgungs- und Abstimmungsfunktion. Die Motivationsfunktion bedeutet, dass die Motivation der Mitarbeiter/innen durch Entwicklungsmöglichkeiten und durch die Schaffung von Anreizen im Unternehmen erhöht werden soll. Die Versorgungsfunktion zielt auf die Abdeckung des Personalbedarfs des Unternehmens durch Entwicklung und Qualifikation der Mitarbeiter/innen ab. Eine Verbindung zwischen den unternehmensspezifischen Interessen und den individuellen Zielen und Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter/innen wird über die Abstimmungsfunktion ausgedrückt (Büter, 2010, S. 184). Des Weiteren hat Personalentwicklung eine Informationsfunktion zu erfüllen. Diese Funktion bedeutet, dass für die Mitarbeiter/innen aktuelle und zukünftige Informationen bereitgestellt werden müssen (Hentze & Kammel, 1993, S. 94). Ebenso die Steuerungsfunktion sollte von der Personalentwicklung erfüllt werden. Diese beschreibt die Steuerung der betrieblichen Steuerungs- und Entwicklungsprozesse (Lang, 2006, S. 41). Für Becker (2005a, S. 16f) leistet Personalentwicklung ebenso eine betriebliche Funktion, indem sie ihre Aufgaben aus den Unternehmenszielen ableitet. Unter der Integrationsfunktion versteht man, dass Werte und Verhaltenserwartungen

übermittelt werden (Becker, 2002, S. 416). Dies lässt den fundamentalen Zusammenhang für die Bedeutung von Personalentwicklung und der Beachtung der Werte und Verhaltensweise der Generation Y erkennen. Bevor dieser Zusammenhang näher dargestellt wird, werden die Ansätze der Personalentwicklung beschrieben. Denn diese sind nötig, um Personalentwicklung an den Unternehmenszielen sowie an den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen auszurichten und um festzustellen, wie effizient die Maßnahmen der Personalentwicklung sind (Stock-Homburg, 2010, S. 211).

2.1.3 Ansätze der Personalentwicklung

Für Unternehmen gilt es zwei Ansätze der Personalentwicklung zu verfolgen, die aktive und die proaktive Rolle. Im Rahmen der Personalentwicklung können Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen diese beiden Rollen zugewiesen werden. Bei Unternehmen, in denen die Mitarbeiter/innen eine proaktive Rolle einnehmen, liegt es primär in deren Eigenverantwortung, sich um ihre Entwicklung und Weiterbildung zu kümmern. Hingegen wenn Unternehmen die passive Rolle verfolgen, ist es die Aufgabe des Unternehmens, im Speziellen der Personalabteilung und der Führungskräfte, die Hauptverantwortung für die Entwicklung der Mitarbeiter/innen zu übernehmen. In der Praxis kann man in den Unternehmen meist eine Mischform der beiden Ansätze vorfinden. Zum Beispiel kann die Aufteilung so erfolgen, dass der/die Vorgesetzte eine proaktive Rolle für die Entwicklung der Mitarbeiter/innen einnehmen, während den Mitarbeiter/innen ohne Personalverantwortung eine proaktive Rolle zugeteilt wird (Stock-Homburg, 2010, S. 211).

Unabhängig davon, welchen Ansatz ein Unternehmen wählt, ist es wichtig, die adäquaten Personalentwicklungsmaßnahmen anzuwenden.

2.1.4 Maßnahmen der Personalentwicklung

Die Auswahl der ‚adäquaten‘ Personalentwicklungsmaßnahmen hängt von mehreren Faktoren ab. Dazu zählen die Ziele und der Lerninhalt sowie der Teilnehmerkreis (Neuberger, 1994, S. 178). Diese wiederum sind abhängig von der entsprechenden Maßnahme zur Deckung des Entwicklungsbedarfs und der Deckungslücke – beide werden von den individuellen und unternehmenspolitischen Zielsetzungen bestimmt (Scherer & Süß, 2003, S. 110f).

Es muss festgehalten werden, dass es keine Methode gibt, die ‚die beste Methode‘ ist und daher auch keine Methode, die universell einsetzbar ist. Essentiell für die Auswahl der Personalentwicklungsmaßnahme ist es, jene Maßnahme zu wählen, die zur Erfüllung der gesetzten Lernziele dienen kann (Neuberger, 1994, S. 178; Drost, 1996, S. 54).

Die Festlegung dieser Ziele erfolgt in vielen Unternehmen mittels Gesprächen zwischen dem/der Mitarbeiter/in und dem Vorgesetzten. In diesen Gesprächen – die in der Regel periodisch stattfinden – werden die Arbeitssituation und dessen Rahmenbedingungen besprochen sowie gemeinsame Ziele, die der Sicherung und Weiterentwicklung der Arbeitsergebnisse dienen, vereinbart. Ferner dienen diese Mitarbeiter/innengespräche, oder auch Zielvereinbarungsgespräche, der Festlegung von Entwicklungsperspektiven für den/die Mitarbeiter/in, der Besprechung von Punkten wie Aufgabenverteilung, möglichen Herausforderungen, Veränderungsvorschlägen und auch der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen dem/der Mitarbeiter/in und dem/der Vorgesetzten. Es wird auf die vergangene Arbeitsperiode zurück geblickt, die Ziele die im letzten Gespräch vereinbart wurden werden beurteilt, und neue Ziele werden gemeinsam gesetzt. Einige Punkte sind seitens des Vorgesetzten zu beachten, denn er/sie ist für die Gesprächsführung und die erforderliche Personalentwicklung des/der Mitarbeiters/in zuständig: Das Gespräch sollte systematisch festgelegt sein und in ruhiger Atmosphäre unter vier Augen stattfinden. Ebenso wichtig ist, dass es strukturiert und ergebnisorientiert abläuft. Ziele und Nutzen von Mitarbeiter/innengesprächen sind daher das gemeinsame Formulieren von Zielen und Meilensteinen – die messbar, möglichst präzise und positiv formuliert, genau terminiert und schriftlich festgehalten sind – sowie die Beratung und Planung von Personalentwicklungsmaßnahmen. Die vereinbarten Ziele sollten also schlüssig und stimmig in die Maßnahmen der Personalentwicklung integriert werden. Zusätzlich ist das Ziel dieser Gespräche das Zusammenführen von Mitarbeiter/innen- und Unternehmenszielen. Dies motiviert zusätzlich auch den/die Mitarbeiter/in, da er/sie direkt am Zielfindungsprozess beteiligt und in das Unternehmensgeschehen eingebunden ist (Kowalzik, 2005, S. 61ff; Tschumi, 2014, S. 117ff).

Das Mitarbeiter/innengespräch verdeutlicht, wie vernetzt und multifunktional die Maßnahmen der Personalentwicklung sind (Kowalzik, 2005, S. 61).

Die folgende Abbildung zeigt die Systematisierung der unterschiedlichen Maßnahmen der Personalentwicklung nach Holtbrügge (2013, S. 135ff) – klassifiziert nach der „Nähe zur eigentlichen Arbeitsaufgabe“ (ebenda, 2013, S. 135).

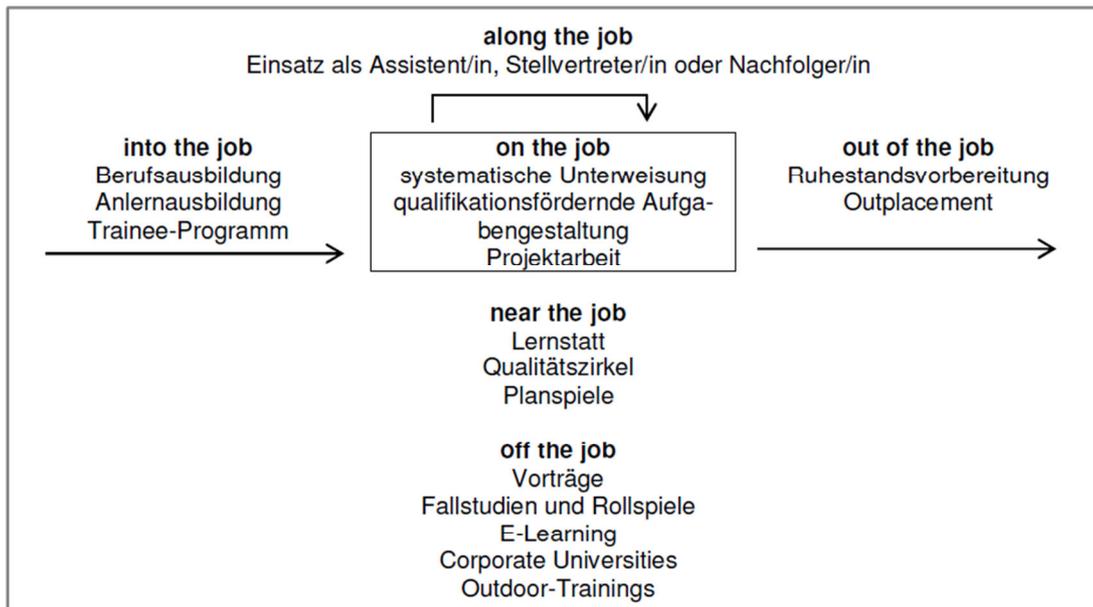


Abbildung 1 Arten der Personalentwicklung

(in Anlehnung an Holtbrügge, 2013, S. 135)

Holtbrügge (2013, S. 135ff) differenziert die Personalentwicklungsmaßnahmen in folgende Arten: Die Personalentwicklung ‚into the job‘ ist eine der wichtigsten Arten. Hierunter werden jene Maßnahmen verstanden, die der Ausbildung dienen, sprich dem Einstig in den Beruf. Ziel ist also, dass der/die Mitarbeiter/in die nötigen Qualifikationen, die er/sie zur Ausübung der künftigen beruflichen Tätigkeit benötigen, erlernen. Beispiele für diese Maßnahmen sind Trainee-Programme oder die Berufsausbildung im Allgemeinen. Im Rahmen der ‚on the job‘-Maßnahmen werden Mitarbeiter/innen entwickelt, die bereits eine Berufsausbildung und auch –erfahrung aufweisen. Diese Art der Personalentwicklungsmaßnahmen wird direkt am Arbeitsplatz ausgeführt, wodurch eine unmittelbare Verknüpfung zwischen dem Erlernten und dessen Praxisanwendung hergestellt werden kann. In vielen Unternehmen erhalten Mitarbeiter/innen, denen eine neue Aufgabe zugeteilt wird, systematische Unterweisungen im Zuge von on the job-Maßnahmen. Des Weiteren zählen qualifikationsfördernde Aufgabenstellungen wie Job Enlargement, Job Enrichment und Job Rotation dazu. *Job Enlargement* beschreibt eine horizontale Erweiterung der Aufgaben, sprich eine quantitative Erweiterung der bisherigen Tätigkeiten. Beim *Job Enrichment* wird die Aufgabenverteilung vertikal erweitert. Das bedeutet die Aufgaben werden strukturell verändert, qualitativ erweitert und auch

der Verantwortungs- und Entscheidungsbereich wird erhöht. *Job Rotation* bezeichnet eine systematische Aufgabenänderung. Mitarbeiter/innen erhalten also die Möglichkeit, unterschiedliche Aufgaben kennen zu lernen und zu übernehmen, da sie laufend ihren Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens wechseln. Während all diese Maßnahmen vor allem beim Individuum ansetzen, stehen bei der Projektarbeit Gruppen von Mitarbeiter/innen im Fokus. Personalentwicklung ‚near the job‘ fasst alle Maßnahmen zusammen, die neben dem Job durchgeführt werden. Das bedeutet, dass im Fokus hier die Ausführung von zeitlich begrenzten Zusatzaufgaben steht und nicht die der eigentlichen Aufgaben. Diese Maßnahmen – wie beispielsweise Lernstätte, Qualitätszirkel oder Planspiele – finden in Gruppen statt. Bei all diesen Maßnahmen sollen primär abteilungsübergreifend Wissen übertragen werden, die Kommunikation verbessert werden und die Verantwortung der Mitarbeiter/innen (über ihren eigentlichen Arbeitsplatz hinaus) gesteigert werden. ‚Off the job‘-Maßnahmen zählen zu den traditionellsten in der Personalentwicklung. Zu dieser Personalentwicklungsart gehören beispielsweise Vorträge, Fallstudien oder Rollenspiele – um nur einige zu nennen. Unter dem Begriff ‚along the job‘ werden all jene Maßnahmen summiert, die der individuellen Karriere-, Laufbahn-, sowie Nachfolgeplanung dienen. Dazu zählt der Einsatz als Assistent/in, Stellvertreter/in oder Nachfolger/in. Da hier der/die Mitarbeiter/in vorläufig beziehungsweise Schritt für Schritt Tätigkeiten, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten von Stellen, die hierarchisch höher sind, übernimmt, soll er/sie „einen Einblick in qualitativ anspruchsvollere Tätigkeiten gewinnen und dadurch auf die Übernahme von Führungsaufgaben vorbereitet werden“ (Holtbrügge, 2013, S. 141). Zu den ‚out of the job‘-Maßnahmen der Personalentwicklung zählen Ruhestandsvorbereitungen – die ältere Arbeitnehmer/innen, deren ihre Pensionierung bevorsteht, betreffen – und das Outplacement – im Rahmen dessen gekündigte Mitarbeiter/innen bei der Suche nach einem neuen Arbeitsplatz Unterstützung erhalten, beispielsweise mittels Bewerbungstrainings (ebenda, 2013, S. 141).

Personalentwicklung als Instrument der Motivation und Bindung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen gewinnt zunehmend an Bedeutung. Grund hierfür ist, dass bisherige Modelle bei den jüngeren Arbeitnehmer/innen nicht mehr wirken (Wilkens, 2004, S. 33ff). Im Verlauf des nächsten Kapitels wird erörtert, warum dies der Fall ist und warum der Einsatz von Maßnahmen der Mitarbeiterbindung eine zentralere Rolle in Unternehmen einnehmen sollte, als dies bisher der Fall ist.

2.2 Mitarbeiter/innenbindung

In diesem Kapitel erfolgen zunächst eine Verortung des Begriffs der Mitarbeiter/innenbindung sowie des Konstrukts Commitment und eine Beschreibung dessen unterschiedlicher Ansätze. Danach werden die Einflussfaktoren beschrieben, bevor abschließend die Relevanz sowie die positiven und negativen Aspekte der Bindung von Mitarbeiter/innen diskutiert werden.

Einzuordnen ist das Bindungsmanagement als zentrale Aufgabe des Personalmanagements (Gonschorrek, 2004, S. 198). In der Literatur sind viele unterschiedliche Definitionen vom Begriff der Mitarbeiter/innenbindung vorhanden. Es gibt keine einheitliche Definition (Bauer & Jensen, 2001, S. 8). Daher werden im Folgenden anhand von einigen Definitionen die Gemeinsamkeiten herausgearbeitet, um daraus eine möglichst umfassende Definition darzulegen.

Nach Becker (2010, S. 235) und Meifert (2008, S. 279) geht es bei der Mitarbeiter/innenbindung primär um jene Motive, die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dazu veranlassen, in einem Unternehmen zu bleiben beziehungsweise nicht zu kündigen (Becker, 2010, S. 235; Meifert, 2008, S. 279). Hier wird jedoch außer Acht gelassen, dass lediglich das Verbleiben von Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen im Unternehmen noch keinen Vorteil für das Unternehmen bringt. Weitbrecht (2005, S. 10) hebt daher zusätzlich hervor, dass es ebenso ausschlaggebend ist, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ein besonderes Zusammengehörigkeitsgefühl empfinden, welches die emotionale Bindung verstärkt. Nach Armutat (2004, S. 83) ist die Bindung der Mitarbeiter/innen ein Prozess, welcher qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewinnt und hält beziehungsweise diese dazu veranlasst, im Unternehmen zu verbleiben und zu Loyalität und Leistungserbringung.

Auch für Bauer & Jensen (2001, S. 8f) und Vom Hofe (2005, S. 8) steht der Begriff Mitarbeiter/innenbindung für die Verbundenheit des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin zum Unternehmen – sprich des/der Arbeitnehmers/Arbeitnehmerin zum Arbeitgeber. Dies wird mit der Absicht, im Unternehmen verbleiben zu wollen, bestärkt. Vom Hofe (2005, S. 8) umfasst darunter alle Maßnahmen eines Unternehmens, deren Ziel die Beeinflussung und Stabilisierung beziehungsweise Festigung der Beziehung der Mitarbeiter/innen ist, um im Unternehmen zu verbleiben. Sieht man sich diese Definition näher an, wird deutlich, dass es in Bezug auf die Mitarbeiter/innenbindung eine Vielzahl unterschiedlicher Maßnahmen und Einflussfaktoren gibt. Den Einflussfaktoren der Bindung der Mitarbeiter/innen an das Unternehmen wird sich in Kapitel 2.2.2 ‚Einflussfaktoren‘ gewidmet.

Wichtig ist es hervorzuheben, dass der Prozess der Mitarbeiter/innenbindung nicht einseitig geschieht. Es handelt sich um einen beidseitigen Akt, bei dem die Bindung sowohl von Mitarbeiter/in an das Unternehmen als auch vom Unternehmen an den/die Mitarbeiter/in erfolgt (Bauer & Jensen, 2001, S. 8ff).

In dieser Arbeit werden die Begriffe Mitarbeiter/innenbindung und Commitment synonym verwendet. Der Begriff Commitment bezeichnet ebenso die Bindung von Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oder Kunden und Kundinnen an ein Unternehmen oder an bestimmte Marken (Schnieder, 2012, S. 26). Organisationales Commitment ist eines der wichtigsten Konzepte im Bereich der Organisationstheorien und des Personalmanagement (Cohen, 2007, S. 338). Der Begriff des Organisationalen Commitment – auch Organisationsbindung genannt – ist ein Konzept, welches sich aus der Organisationspsychologie entwickelt hat. Es bezeichnet jenes Gefühl der Verbundenheit und Zugehörigkeit, das Menschen ihrer Organisation oder einem Teil derer entgegen bringen. Das bedeutet also, dass organisationales Commitment die Einstellung der Mitarbeiter/innen gegenüber der Organisation ausdrückt. Kennzeichnend hierfür sind kognitive und emotionale Komponenten (van Dick, 2007, S. 3; Felfe, 2008, S. 26, S. 74).

In der Literatur sind einige unterschiedliche Ansätze zur Beschreibung des Begriffs Commitment zu finden. Der psychologische Erklärungsansatz von Commitment ist jener, der empirisch am häufigsten untersucht wurde. Dieser Ansatz stellt die emotionale Bindung in den Mittelpunkt. Ein erster Ansatz ist zurück zu führen auf Porter et al. (1974, zitiert in Felfe, 2008, S. 27f), welcher organisationales Commitment mit folgenden Komponenten definiert: Akzeptanz und Identifikation mit den Unternehmenszielen und –werten, Einsatzbereitschaft für das Unternehmen und der Wunsch, im Unternehmen zu bleiben (Mowday et al., 1982, zitiert in Felfe, 2008, S. 27).

Wiener und Vardi (1980, zitiert in Felfe, 2008, S. 35) haben das normative Commitmentverständnis begründet. Dieses ist charakterisiert durch moralische Wertevorstellungen und stellt die Selbstbindung der Mitarbeiter/innen in den Fokus. Der ökonomische Entwicklungsstrang nach Becker (1960, S. 33ff) besagt, dass sich Mitarbeiter/innen aufgrund von bereits getätigten Investitionen entscheiden, im Unternehmen zu verbleiben oder nicht. Diese Austrittsbarrieren (auch ‚Side Bets‘ genannt) erzwingen somit die Bindung des/der Mitarbeiters/in.

Als vorherrschendes Konzept der Bindungsforschung haben Allen und Meyer (1991, S. 4ff) entsprechend dieser Systematisierungen das organisationale Commitment in drei verschiedene Aspekte unterteilt, die im Folgenden beschrieben werden: affektives, normatives und fortsetzungsbezogenes beziehungsweise rationales Commitment. Wichtig ist jedoch festzuhalten, dass dies nicht unterschiedliche Typen, sondern voneinander unabhängige unterschiedliche Komponenten des Konstrukts organisationaler Mitarbeiter/innenbindung sind. Es handelt sich hierbei also nicht um einander ausschließende Typen, da die Betrachtung als Komponenten einschließt, dass eine Person alle drei Komponenten gleichzeitig – jedoch in unterschiedlich starkem Ausmaß – aufweisen kann (Allen und Meyer, 1991, S. 4, S. 67).

2.2.1.1 Affektives Commitment

Von besonderer Wichtigkeit für Unternehmen ist die affektive Komponente. Sie ist die zentrale Dimension der Mitarbeiter/innenbindung (Marahrens, 2014, S.39). Das affektive Commitment steht für die emotionale Bindung der Mitarbeiter/innen an das Unternehmen aufgrund der Übereinstimmung von Werten und Zielen und des Wissens der Zugehörigkeit (Schirmer, 2007, S. 50; van Dick, 2007, S. 288). Ist diese Komponente hoch ausgeprägt, bedeutet das – aufgrund der emotionalen Bindung – eine hohe Bedeutung des Unternehmens für einen Mitarbeiter beziehungsweise eine Mitarbeiterin. Er/Sie fühlt sich also als Teil des Unternehmens und daher ist die Gefahr, dass er/sie dieses verlässt, geringer (Loffing & Loffing, 2010, S. 52). Mitarbeiter/innen, die ein stark ausgeprägtes affektives Commitment aufweisen, verbleiben im Unternehmen, weil sie persönlich davon überzeugt sind (Waszak, 2007, S. 8).

2.2.1.2 Normatives Commitment

Die Bindung an das Unternehmen aus moralisch-ethischen Gründen wird mit dem Begriff des normativen Commitment ausgedrückt. Sie steht für die Akzeptanz der Werte des Unternehmens (Van Dick, 2007, S. 288). Mitarbeiter/innen, die ein stark ausgeprägtes normatives Commitment aufweisen, bleiben im Unternehmen, weil sie sich dazu verpflichtet fühlen. Kennzeichnend hierfür sind die Werte der Mitarbeiter/innen und deren erwartungskonformes Verhalten (Schmidt et al., 1998, S. 95; Waszak, 2007, S. 10).

2.2.1.3 Rationales Commitment

Das rationale Commitment wird auch fortsetzungsbezogenes oder kalkulatorisches Commitment genannt. Es bezeichnet die Bindung der Mitarbeiter/innen an das Unternehmen aufgrund von Kosten, die beim Verlassen dieses entstehen würden, oder anders ausgedrückt, die Bindung der Mitarbeiter/innen aufgrund getätigter Investitionen. Das bedeutet, dass ein/e Mitarbeiter/in bisherige Investitionen mit dem zu erwarteten Nutzen abwägt und aufgrund dessen im Unternehmen bleibt, weil er/sie sozusagen ‚muss‘. Mitarbeiter/innen, die ein stark ausgeprägtes rationales Commitment aufweisen, bleiben im Unternehmen, weil sie befürchten, dass es beim Austritt zu hohen Kosten kommen würde (Allen & Meyer, 1990, S. 3ff; van Dick, 2007, S. 288; Waszak, 2007, S.8). Die hier erwähnte Rationalität ist gekennzeichnet durch Verlustängste hinsichtlich bereits erworbener Vorteile (zum Beispiel Entgelte oder andere Vergünstigungen) und der Tatsache, dass spezielle Kompetenzen und Qualifikationen bei einem Jobwechsel nicht wieder verwertet werden könnten (Maier, 1996, S. 55f; Schirmer, 2007, S. 50).

Da sich in der Literatur Begriffe, die dem des Commitment ähnlich sind, finden lassen, wird dies anschließend diskutiert. Es wurden die für diese Studie relevanten Konstrukte Involvement, Identifikation und Arbeitszufriedenheit ausgewählt und im Verhältnis zu Commitment dargestellt.

Der Begriff Involvement beschreibt eine Form der Identifikation, die primär auf die Identifikation mit der Tätigkeit bezogen ist. Unter Job Involvement wird die Bereitschaft der Anstrengung bei einer konkreten Tätigkeit verstanden, was somit als Korrelat zu organisationalem Commitment steht (Meyer et al., 2002, S. 22; Moser, 1997, S. 49f).

Unter Identifikation versteht man, in wie weit sich eine Person, durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Organisation, selbst definiert. Basis der Identifikation ist primär das Gefühl der gemeinsamen Überzeugung und wahrgenommen Ähnlichkeit zwischen den Mitgliedern. Identifikation ist ein kurzfristiges Konzept, welches situationsabhängig ist und kann sich dadurch rasch verändern (van Dick, 2007, S. 4 f.; Felfe, 2008, S. 74). Die Konstrukte organisationales Commitment, Identifikation und Arbeitszufriedenheit haben gemeinsam, dass sie alle – in unterschiedlich starkem Ausmaß – die psychischen Reaktionen von Mitarbeiter/innen auf ihre Arbeitsumgebung beschreiben (Waszak, 2007, S. 14).

Die Arbeitszufriedenheit wird in einem eigenen Kapitel (2.2.4 ‚Anreizsysteme‘) näher beleuchtet.

In Verbindung mit Mitarbeiter/innenbindung ist es für Unternehmen von Bedeutung, all jene Einflussfaktoren zu kennen, die das Commitment der Mitarbeiter/innen beeinflussen. Denn nur so können adäquate Maßnahmen gesetzt werden, die dementsprechend das Commitment fördern.

2.2.2 Einflussfaktoren

Das Verständnis für die unterschiedlichen Einflussfaktoren und Erklärungsprozesse der Mitarbeiter/innenbindung ist nötig für ein Unternehmen, um etwaige Veränderungen erfolgreicher gestalten und auch hinderliche Effekte vorab erkennen und diesen entgegenwirken zu können (Felfe, 2008, S. 13).

Bauer & Jensen (2001, S. 8ff) haben in ihrer Studie der Universität Mannheim fünf beeinflussbare Faktoren der Bindung der Mitarbeiter/innen an ein Unternehmen aufgezeigt. Diese sind Arbeitszufriedenheit, die Identifikation mit dem Unternehmen und aufgrund dessen die Bereitschaft zum Arbeitseinsatz, der Wunsch nach Abwechslung (,variety seeking‘ – speziell bei jüngeren Arbeitnehmer/innen), die Attraktivität von Angeboten der Konkurrenz und das Vorhandensein von ökonomischen, psychischen und sozialen ,Wechselbarrieren‘. Aufgrund dieses Ergebnisses wird deutlich, dass sowohl externe Einflussfaktoren (wie beispielsweise, wenn attraktive Alternativen vorhanden sind) aber auch interne Faktoren (wie eine hohe Arbeitszufriedenheit) Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Verbleib im aktuellen Unternehmen bewegen.

Weitere Einflussfaktoren für die Mitarbeiter/innenbindung sind nach Arthur (2001, S. 222ff) unter anderem eine adäquate Weiterbildung, allgemein die Möglichkeit der Weiterbildung, flexible Arbeitszeiten, angemessene Belastung, die Bereitstellung der nötigen Ressourcen und faire Bezahlung. Ebenso wichtig ist den Mitarbeiter/innen, realistische Erwartungen in Bezug auf ihre Arbeit zu haben, regelmäßiges Feedback zu erhalten, persönliche Wertschätzung sowie individuelle Anerkennung und ein Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen zu empfinden.

Welche Relevanz diese Bindung nun hat wird im Folgenden Punkt diskutiert.

2.2.3 Relevanz der Mitarbeiter/innenbindung

Es gibt viele Gründe, die die Wichtigkeit des Commitments beziehungsweise der

Mitarbeiter/innenbindung heraus streichen. Beispiele dafür sind jahrelang erworbenes Wissen beziehungsweise Know-how, praktische Erfahrungen mit diversen Aufgaben, Abläufen, etc., Erfahrung im Umgang mit Besonderheiten des Unternehmens, und kostenträchtige Weiterbildungsmaßnahmen (Janssen, 2011, S. 138). Zudem führt die Bindung von Mitarbeiter/innen an ein Unternehmen dazu, dass diese sich deutlich zufriedener und gesünder fühlen (van Dick, 2004, S. 10). Vor allem in unsicheren Zeiten (beispielsweise, wenn in Unternehmen Veränderungen oder Umbrüche bevorstehen) steigt die Bedeutung der Mitarbeiter/innenbindung (Felfe, 2008, S. 20). Denn in solchen Zeiten ist die Kernbelegschaft von hoher Wichtigkeit, da diese Mitarbeiter/innen auch in schlechteren Zeiten gewisse Einschränkungen akzeptieren und nicht gleich als Konsequenz dessen das Unternehmen verlassen (Felfe, 2008, S. 26; Meyer & Allen, 1997, S. 5ff).

Es gibt diverse Gründe, die Arbeitnehmer/innen dazu veranlassen, ein Unternehmen zu verlassen. Wechselgründe sind zum Beispiel wenn Arbeitnehmer/innen von einem anderen Unternehmen abgeworben werden oder aber in einem anderen Unternehmen ihre persönlichen Karrieremöglichkeiten besser einschätzen als in ihrem aktuellen. Weitere Gründe für einen Arbeitgeberwechsel können ein schlechtes Image des Unternehmens oder ein schlechtes Unternehmensklima sein, aber auch lange Entscheidungswege (Moser & Saxer 2002, S. 82).

Kostenintensive Weiterbildungen, fundierte praktische Erfahrungen mit den Aufgaben und Abläufen sowie die Eigenheiten im Unternehmen, um nur einige Faktoren für den hohen Stellenwert der Mitarbeiter/innenbindung zu nennen, gehen beim Austritt eines/r Mitarbeiters/in verloren. Ebenso muss bedacht werden, dass die Suche nach neuen Spitzenkräften hohe Kosten verursacht und das Know-How eines/r Mitarbeiters/in verloren geht, welches dem Mitbewerber zu Gute kommt (Janssen, 2011, S. 138). Der Mitarbeiter/innenbindung steht also die Fluktuation (das Ausscheiden eines/r Mitarbeiters/in aufgrund des Wechsels zu einem anderen Arbeitgeber) gegenüber (Rudholzer, 2015, S.8).

Fluktuation kann in einem gewissen Ausmaß minimiert werden, aber nicht komplett verhindert werden. Auch externe Gründe führen zum Austritt von Mitarbeiter/innen aus dem Unternehmen. Dazu zählen zum Beispiel ein Wohnortwechsel aufgrund familiärer

Veränderungen oder das Phänomen, dass Arbeitnehmer/innen das Bedürfnis haben, den Arbeitgeber zu wechseln um ihre Neugierde zu stillen – auch wenn sie zufrieden sind (hierfür wird der Begriff ‚variety seeking‘ verwendet) (Meifert, 2005, S. 69f).

Die Kosten, die mit einer hohen Fluktuation einhergehen, steigen proportional mit der Qualifikation der Mitarbeiter/innen. Sie betragen bei Schlüsselpositionen im Unternehmen meist mindestens das Eineinhalbfache vom Jahresgehalt des zu ersetzenden Mitarbeiters / der zu ersetzenden Mitarbeiterin (Thom, 2002, S. 35; Moser & Saxer, 2002, S. 28). Hinzu kommt, dass ein Großteil des Wissens der Mitarbeiter/innen auf Erfahrungen basiert und implizit ist und es schlecht möglich ist, dieses zu speichern oder an Dritte weiterzugeben. Wenn ein/e Mitarbeiter/in also das Unternehmen verlässt, nimmt er/sie immer einen Teil des im Unternehmen erworbenen Wissens mit (Polanyi, 1985, o.S.; Neuweg, 2001, o.S.)

Einem Unternehmen muss aber bewusst sein, dass die MitarbeiterInnen oft auch nach neuen Jobs suchen. Diese Suche verstärkt sich tendenziell, umso stärker die Generation Y in den Arbeitsmarkt eintritt (Parment, 2009, S. 86). Denn speziell jüngere Arbeitnehmer/innen wollen unabhängig sein und streben nach Individualität. Maßnahmen der Bindung führen dazu, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sich „in ihren Werthaltungen durch den Arbeitgeber bestätigt fühlen“ (Bröckermann et al., 2002, S. 2; Pepels, 2002, S. 132f; zitiert in Marahrens, 2014, S.7). Die Kultur, die in einem Unternehmen vorherrscht, und dessen Werte drücken sich einerseits im unternehmerischen Handeln – external – andererseits aber auch in der Einstellung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gegenüber dem Arbeitgeber – internal – aus. Nach Reuter (2014, o.S.) fördert der Wertekonsens die Mitarbeiter/innenbindung.

Eine Studie des Beratungsunternehmens Gallup jedoch hat ergeben, dass in Deutschland im Jahr 2013 nur ein geringer Anteil an Arbeitnehmer/innen eine hohe Bindung an den eigenen Arbeitgeber aufweist. Daher ist eine gute Unternehmenskultur, in der der gemeinsame Umgang durch die gelebten Werte bestimmt ist, essentiell für die Bindung der Mitarbeiter/innen (Reuter, 2014, o.S.).

Daraus lässt sich schließen, dass Mitarbeiter/innenbindung positive Auswirkungen mit sich bringt. Dazu gehört unter anderem die Vermittlung von institutioneller Sicherheit, die vermehrt von Arbeitnehmer/innen aufgrund des demographischen Wandels und der Verminderung der zukünftigen Beschäftigungsmöglichkeit von Älteren nachgefragt wird. Auch die Tatsache, dass ein Arbeitsplatzwechsel häufig mit einer steigenden

physischen Belastung – ausgelöst durch die Konfrontation mit neuen Arbeits- und Organisationsformen – einhergeht, darf nicht außer Acht gelassen werden. Die physischen Belastungen wiederum haben negative Auswirkungen auf das Privatleben, das eine wichtige Quelle der Regeneration darstellt. Ebenso besteht durch Maßnahmen, die im Rahmen der Mitarbeiter/innenbindung gesetzt werden, eine größere Chance der Verbesserung der Employability (der lebenslangen Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeiter/innen), da diese einer steigenden Entwertung des aktuellen Wissens entgegen wirken (Krohn, 2007, S. 199f). Ferner kann Mitarbeiter/innenbindung die Folgen negativer Erfahrungen im Berufsleben aufhalten. Deshalb kann einem hohen Commitment auch eine Ressourcenfunktion zugeteilt werden (Felfe, 2008, S. 13).

Neben den positiven Auswirkungen kann sich die Bindung der Mitarbeiter/innen eventuell auch negativ auswirken. Negative Auswirkungen beziehungsweise Risiken der Bindung können einerseits für den Mitarbeiter / die Mitarbeiterin, andererseits aber auch für das Unternehmen schädlich sein, falls diese ignoriert werden (Marahrens, 2014, S. 11). Dazu hat van Dick (2004, S. 40ff) einige Faktoren erwähnt. Beispielsweise kann zu viel Identifikation beziehungsweise ein höheres Maß an Engagement und die Tatsache, härter zu arbeiten als andere, zu Stress und zu Vernachlässigung von sozialen Beziehungen führen, was sich wiederum in Unzufriedenheit und in weiterer Folge zu gesundheitsgefährdendem Stress auswirken könnte. Ebenso thematisiert van Dick (2004, S. 40ff) das Risiko von wenig geachteten Berufsgruppen oder Organisationen, dessen Selbstwertgefühl durch ein Übermaß an Bindung beschädigt werden könnte, da dessen Ansehen in der Öffentlichkeit oft herabgesetzt ist und sie dadurch zu Rechtfertigung neigen. Als Beispiel nennt er unter anderem Beschäftigte in Pharmakonzernen, in denen Tierversuche zur Erforschung der Produkte genutzt werden, oder Arbeitnehmer/innen in Atomkraftwerken oder Waffenfabriken. Auch in einigen Arbeitskontexten kann sich – je nach Fokus des Commitments – eine hohe Bindung eher negativ auswirken. Berufsgruppen wie zum Beispiel Psycholog/innen oder Jurist/innen arbeiten gemeinsam für die Ziele des Unternehmens. In manchen Konstellationen, beispielsweise in Verhandlungssituationen mit anderen Parteien, kann sich dies problematisch erweisen, da dann die Frage zu stellen ist, ob sich der/die Arbeitnehmer/in aufgrund der Zugehörigkeit zur Berufsgruppe nicht eher für die Interessen der anderen Partei einsetzt (van Dick, 2007, S. 40ff).

Zudem kann es auch vorkommen, dass die Bindung der Mitarbeiter/innen durch gewisse Faktoren erschwert wird – ausgelöst durch Veränderungen und Trends am Arbeitsmarkt und in der Gesellschaft. Diese Faktoren sind unter anderem die zunehmende Bemühung von Unternehmen hinsichtlich Employer Branding-Maßnahmen oder das Problem, dass immer weniger Vollzeit-Stellen am Arbeitsmarkt verfügbar sind. Ebenso wird die Mitarbeiter/innenbindung gehemmt durch die steigende Anzahl an Auswahlmöglichkeiten für wechselwillige Arbeitnehmer/innen – durch Jobbörsen im Internet oder Headhunter – und auch die Intensität der Konkurrenz am Arbeitsmarkt (Janssen, 2011, S. 139). Dies wiederum lässt die Notwendigkeit erkennen, warum es für Unternehmen essentiell ist, Maßnahmen zu setzen, um ihre Mitarbeiter/innen ans Unternehmen zu binden.

Ein weiteres Risiko kann sich in einer einseitigen Abhängigkeit der Beziehung begründen (vom Hofe, 2005, S. 3; S. 186), jedoch entspricht diese Auffassung nicht dem Verständnis von Bindung der Mitarbeiter/innen dieser Arbeit.

Wichtig ist es zu betonen, dass schlechte beziehungsweise nicht betriebene Mitarbeiter/innenbindung nicht automatisch impliziert, dass dies ein Abwandern der Mitarbeiter/innen zur Folge hat. Die Folgen von Unzufriedenheit können sich in den unterschiedlichsten Auswirkungen sichtbar machen. Beispiele hierfür sind ungenaues Arbeiten, Unachtsamkeit, fehlerhafte Bearbeitung der Aufträge oder inadäquater Umgang mit Informationen, und dies kann bis hin zu dem Zustand der inneren Kündigung führen (Stührenberg, 2004, S. 43).

Da sich viele Mitarbeiter/innenbindungsmaßnahmen positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen auswirken (Eichhorn et al., 2007, S. 38f), wird auch diese im Rahmen dieser Arbeit näher betrachtet.

2.2.4 Arbeitszufriedenheit

Arbeitszufriedenheit wird definiert als Einstellung, als „emotionale Reaktion auf die Arbeit, die Meinung über die Arbeit und die Bereitschaft, sich in der Arbeit in bestimmter Weise zu verhalten“ (Six & Felfe, 2004, S. 597ff). Des Weiteren ist Arbeitszufriedenheit eine Einstellung, die Mitarbeiter/innen zu den unterschiedlichen Facetten der Arbeitssituation haben. Diese sind (unterteilt in diverse Kategorien) das Unternehmen allgemein, Arbeitsinhalt und –umgebung, unternehmensinterne

Information und Kommunikation, Kolleg/innen und Vorgesetzte, Organisation und Verwaltung, Interessensvertretungen, Bezahlung und Gehaltsbenefits, Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten sowie Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten (Neuberger & Allerbeck, 1978, S. 15ff).

Diese Definition lässt auf den ersten Blick zunächst keine starke Differenz zur Begriffsdefinition von Mitarbeiter/innenbindung beziehungsweise Commitment erkennen, doch bei einer näheren Betrachtung wird klar, dass es wichtige Unterschiede gibt. Unter dem Begriff Arbeitszufriedenheit wird eine „affektive Reaktion auf die Erfahrung bestimmter Komponenten des Arbeitsplatzes“ verstanden, „während sich Commitment auf die Organisation bezieht“ (Moser, 1997, S. 168). Felde und Six (2006, S. 42) ordnen der Arbeitszufriedenheit eine unterstützende Funktion für das Commitment zu. Daher werden in dieser Arbeit beide Aspekte untersucht, sowohl das Commitment, als auch die Arbeitszufriedenheit.

Betrachtet man nun die Determinanten von Arbeitszufriedenheit näher, sind diverse Anreize zu identifizieren.

2.2.5 Anreizsysteme

Ein Anreizsystem kann aus unzähligen unterschiedlichen Anreizen bestehen, dessen Ziel darin liegt, die positiven Verhaltensweisen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu intensivieren, während zugleich die negativen reduziert werden sollen (Wälchli, 1995, S. 29f).

Herzberg unterscheidet intrinsische Anreize (welche im Bereich der Arbeit liegen) und extrinsische (materielle und finanzielle) Anreize (welche eher im Umfeld beziehungsweise Randbereich der Arbeit liegen und nur zur Vermeidung von Unzufriedenheit, nicht jedoch zur Erhöhung der Zufriedenheit führen können (Grunwald, 2001, S. 62ff).

Hinsichtlich der Anreizarten kann ebenfalls zwischen materiellen und immateriellen Anreizen unterschieden werden. Zu den materiellen Anreizen zählen beispielsweise das Gehalt (Festgehalt sowie variable Gehaltskomponenten), mögliche Gehaltfortzahlungen, diverse Nebenleistungen, Unfallversicherung, Firmenwagen, Urlaub, Altersvorsorge und die Mitarbeiter/innenbeteiligung. Unter den immateriellen Anreiz-

arten sind zum Beispiel Anreizobjekte wie der Arbeitsinhalt, das Arbeitsumfeld, Handlungsfreiräume, Führungsqualität, Arbeitszeitregelungen, Auslandstätigkeiten, die Arbeitsplatzsicherheit, das Image des Arbeitgebers und die Personalentwicklung zu finden (Dörnemann & Pfitzer, 2000, S. 20ff). Im Rahmen der Personalentwicklung erhält eine Bindung des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin an das Unternehmen meist immaterielle intrinsische Anreize (Wunderer et al., 1995, S. 27ff).

Laut Weinert (2004, S. 271ff) sind Variablen, die auf die Beziehung zwischen dem Arbeitsverhalten und der Arbeitszufriedenheit Einfluss haben, zum Beispiel das Festlegen von Zielen, der Bildungsstand, ob der/die Mitarbeiter/in Voll- oder Teilzeit beschäftigt ist oder die Arbeitsstrukturierung. Ebenso hebt er hervor, dass das Geschlecht einen Einfluss hat. Im Vergleich zu Frauen bevorzugen Männer meist für ihre Karriere langfristige Entwicklungspläne, während Frauen das Vorhandensein von angenehmen Arbeitsbedingungen sowie die Beziehung zu Kolleg/innen und Vorgesetzten wichtig ist. Voraussetzung für eine hohe Arbeitszufriedenheit ist, dass die Arbeit die Mitarbeiter/innen fordert – sowohl psychisch, als auch physisch. Dadurch entsteht aufgrund der Arbeit ein Gefühl von Achtung und Selbstwertschätzung. Zudem hat eine angemessene Entlohnung, die an die individuelle Leistung geknüpft ist, einen hohen Stellenwert für Mitarbeiter/innen.

Während der Einsatz von positiven Anreizen und Belohnungen gewisse Verhaltensweisen begünstigt, führen negative Anreize und Sanktionen zu einer Herabsetzung der Wahrscheinlichkeit, dass unerwünschtes Verhalten auftritt (Dörnemann & Pfitzer, 2000, S. 25).

Auch Anreize erfüllen gewisse Funktionen. Dazu zählen eine Motivierungs-, Lenkungs- und Fortführungsfunktion. Die Motivierungsfunktion tritt ein, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei bestimmten Verhaltensweisen Belohnungen in Aussicht gestellt werden, beispielsweise ab einer gewissen Zugehörigkeit zum Unternehmen erhält der Mitarbeiter / die Mitarbeiterin zusätzliche Leistungen. Unter der Lenkungsfunktion versteht man die Vermittlung von solchem Verhalten, das vom Unternehmen gewünscht ist. Die Fortführungsfunktion von Anreizen bedeutet die Überzeugung des Mitarbeiters beziehungsweise der Mitarbeiterin, im Unternehmen zu verbleiben (Wälchli, 1995, S. 29ff).

Daher verhelfen Anreizsysteme zur Bindung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen an das Unternehmen. Jedoch ist es bei der Selektion der Anreize Voraussetzung zu wissen, was eine Mitarbeiterin beziehungsweise einen Mitarbeiter an das Unternehmen bindet, um ein bindungswirksames Anreizsystem zu entwickeln (Keim, 2001, S. 70).

Die Auswirkungen, die Arbeitszufriedenheit für die Mitarbeiter/innen mit sich bringt, sind daher naheliegend: Eine positive Einstellung in Bezug auf die Arbeit führt zur Erhöhung der Produktivität. Durch die Erfüllung von Wünschen oder die Befriedigung von Bedürfnissen entsteht eine positive Einstellung und somit ist dann die Arbeitszufriedenheit ein Ergebnis der Motivation (Neuberger, 1974, S. 11ff). Der Zusammenhang zwischen Motivation und Zufriedenheit ist folgender: Motivation bezieht sich auf ein persönliches Ziel, das noch erreicht werden muss. Zufriedenheit entsteht dann, wenn dieses Ziel erreicht wurde. Es besteht hier also eine enge Verbundenheit, bei der Motivation als prospektives Erleben und Zufriedenheit als retrospektives Erleben zu betrachten ist (Berchtold-Ledergerber, 2010, S. 165ff).

Motivation kann sowohl interner Herkunft (Verhalten, das aufgrund des Selbstzwecks getätigt wird) als auch externer Herkunft (wenn das Verhalten Mittel zum Zweck ist) sein (Gebert & von Rosenstiel, 2002, S. 60).

Da sich diese Arbeit im Speziellen auf Mitarbeiter/innen der Generation Y konzentriert, wird im folgenden Kapitel das Augenmerk auf eben diese Generation gelegt.

2.3 Generation Y – Mitarbeiter/innen der Zukunft

Im Verlauf dieses Kapitels wird erörtert, warum sich diese Arbeit mit der Generation Y beschäftigt, was genau darunter verstanden wird und was diese Generation ausmacht.

Die sogenannte ‚Generation Y‘ (Jahrgänge 1981 bis 2000) soll in den kommenden zehn Jahren laut Schätzungen in etwa 70 Prozent aller Erwerbstätigen ausmachen (Rose & Fellingner, 2013, S. 18ff). Da in den nächsten Jahren viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Baby Boomer-Generation (Jahrgänge 1965–1980) in den Ruhestand gehen werden und durch viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Generation Y ersetzt werden, vollstreckt sich in einem ziemlich kurzem Zeitraum ein umfassender

Wechsel der Generationen (Parment, 2009, S.67). Für Verantwortliche für Personalentwicklungsmaßnahmen in Unternehmen ist es also unumgänglich, „Lösungen zum richtigen Umgang mit den Mitarbeitern aus der Generation Y zu entwickeln“ (Kring, 2013, S.5).

Daher liegt der Fokus dieser Arbeit auf ebendiese Vertreter/innen der Generation Y. Um diese Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ansprechen und anziehen zu können, müssen diese auch verstanden werden. Im Folgenden wird deshalb darauf eingegangen, was Mitglieder der Generation Y besonders ausmacht und vor welche Herausforderungen die Generationendiversität diese Unternehmen stellt.

Der Begriff Generation im Allgemeinen summiert eine Gruppe Menschen mit gemeinsamen Erfahrungen und einem ähnlichen Alter aufgrund dessen sie dieselben bedeutenden gesellschaftlichen und historischen Ereignisse und Entwicklungen erlebt haben, die die Weltanschauung und Wertevorstellung geprägt haben (Hofbauer & Kauer, 2014, S. 206ff). In der Literatur sind viele verschiedene Definitionen der unterschiedlichen Generationen vorzufinden – in deutschen Unternehmen findet man derzeit Mitarbeiter/innen aus bis zu fünf Generationen vor (Bruch, Kunze & Böhm, 2010, S. 94). Die Mehrheit der derzeit erwerbstätigen Personen ist auf drei Generationen – nämlich Baby Boomers, Generation X und Generation Y – beschränkt. Aufgrund dessen werden diese im Folgenden thematisiert.

2.3.1 Generationenprofile

Die Generation der Babyboomers bezieht sich auf Personen die zwischen 1946 und 1964 geboren wurden – also auf die geburtenstärksten Jahrgänge der Nachkriegsjahre (Hofbauer & Kauer, 2014, S. 206). Diese Mitarbeiter/innen – welche sich aktuell in entscheidungsträchtigen Führungspositionen befinden – sind mit traditionellen Familienwerten aufgewachsen. Sie sind geprägt durch eine optimistische, idealistische und disziplinierte Denkweise und Werte wie Pflichtbewusstsein und dem Bedürfnis nach Sicherheit. Ihnen sagt man hierarchisches Denken, Fleiß und Treue zum Unternehmen nach (Hofbauer & Kauer, 2014, S. 206; Jana-Tröller, 2014; Slowak et al., 2013).

Unter der Generation X werden jene Personen summiert, die in den späten 1960er und siebziger Jahren geboren wurden, genauer gesagt zwischen den Jahren 1965 und

1980. Der Name rührt vom kanadischen Schriftsteller Coupoand, der seinem Roman („Generation X“, 1991) diesen Titel verliehen hat (Hofbauer & Kauer, 2014, S. 206). Die Generation X besetzt momentan in den Unternehmen einen Großteil der Positionen im Top-Management. Sie ist geprägt durch eine pragmatische Arbeitseinstellung mit der Fähigkeit der flexiblen Anpassung. Das ist jene Generation, der Eigenverantwortung, Unabhängigkeit und Kreativität nachgesagt wird, aber auch Ungeduld, Pessimismus und Zynismus vorgeworfen wird (Hofbauer & Kauer, 2014, S. 206; Puybaraud, 2010).

Beiden Generationen wird zudem ein Streben nach materiellen Werten und einer beruflichen Karriere nachgesagt, jedoch auch Aspekte wie die berufliche Entfaltung, Individualisierung und die Möglichkeit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben schreiben sie eine große Bedeutung zu (Jana-Tröller, 2014).

Der Generation X folgt die Generation Y, die an diese auch rein alphabetisch geknüpft wurde (Klaffke, 2011, S. 59). Betreffend der Begrifflichkeit Generation Y ist man sich in der Literatur uneinig. Es sind verschiedene Definitionen und unterschiedliche zeitliche Zuordnungen auffindbar. In dieser Arbeit wird die Zuordnung von Parment (2009, S. 17ff) übernommen, da dieser die Generation Y sehr deutlich und verständlich von anderen abgrenzt. Für ihn umfasst der Begriff der Generation Y alle Personen, die zwischen 1981 und 2000 geboren wurden. Hinsichtlich der Jahresangaben gibt es in der Literatur unterschiedliche Grenzen. Für die Charakteristika entscheidend sind jedoch die gemeinsame Wertehaltung und Denkweise (Hofbauer & Kauer, 2014, S. 206). Es muss aber berücksichtigt werden, dass die Jahresangaben nur als Richtwerte dienen können. Es kann natürlich durchaus sein, dass Personen, die Ende der 1970er Jahre geboren wurden, im Vergleich zu beispielsweise fünf Jahre jüngeren Personen, eher zur Generation Y zugerechnet werden sollten und manche Personen, die in den 1960er Jahren geboren wurden, sich wie Mitglieder der Generation Y verhalten. Der Grund dafür ist, dass sich die Werte und Einstellungen nicht ab einem bestimmten Tag schlagartig geändert haben (Klaffke & Parment, 2011, S. 7).

Die Namensgebung für diese Generation kommt vom letzten Buchstaben ‚Y‘, im Englischen ‚why‘ (deutsch: warum). Denn für die Mitglieder dieser Generation ist es typisch, dass sie viele Fragen stellen beziehungsweise vieles hinterfragen anstatt es einfach so als gegeben hinzunehmen (Klaffke, 2011, S. 59; Hofbauer & Kauer, 2014, S. 204). Die Mitglieder der Generation Y werden ebenso als ‚Millennials‘ (deutsch:

Jahrtausender) bezeichnet, da die Jahrtausendwende diese prägte. Zu dieser Zeit begann für sie der „Ernst des Lebens“ (Schule, Studium oder Ausbildung) (Klaffke, 2011, S. 59; Dahrendorf, 2013, S. 35). Diese jungen Arbeitnehmer/innen sind in Familien aufgewachsen, in denen ihnen ein hohes Maß an Aufmerksamkeit, Fürsorge sowie Förderung geboten wurde (Hofbauer & Kauer, 2014, S. 206).

Die unterschiedlichen Generationenprofile werden durch verschiedene Einflussfaktoren und Determinanten beeinflusst. Dazu zählen individuelle Kontextfaktoren (Generationsprägung, Sozialisation, Lebens- und Arbeitssituation) und externe Faktoren (Globalisierung, Wissensgesellschaft, technologische Entwicklungen und gesellschaftlicher Wandel). Determinanten des intergenerationalen Miteinanders sind Werte / Einstellungen / Haltungen, Kompetenzen und Erwartungen an die Arbeit (Rump & Eilers, 2013, S. 246ff). Ebenso geht man davon aus, dass – zusätzlich zu den individuellen Erfahrungen – auch kollektive Erfahrungen die Werte der Generation prägen (Klaffke & Parment, 2011, S. 6).

In dem nun folgenden Kapitel soll ein Vergleich der Generationenprofile vorgenommen werden, um die Werte und Charaktereigenschaften der Generation Y herauszuheben und den Verlauf im Wandel der Zeit darzustellen.

In der folgenden Abbildung wird eine überblicksartige Darstellung der unterschiedlichen Generationen tabellarisch dargestellt. Anschließend wird im Speziellen auf die Generation Y und ihre Besonderheiten eingegangen. In Tabelle 1 wird deutlich, dass sich die drei Generationen hinsichtlich deren Charakteristika, Kompetenzen, Motivation, Lernweisen, Erwartungen an die Arbeit sowie Verhältnis zur Arbeit unterscheiden.

Tabelle 1 Generationenprofile im Überblick

	<i>Babyboomer</i>	<i>Generation X</i>	<i>Generation Y</i>
<i>Jahrgang</i>	1946–1964	1965–1980	1981–2000
<i>Charakteristika</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Intrinsisch motiviert (Wertschätzung und Unabhängigkeit) • Idealistisch • Hohes Pflichtbewusstsein und Loyalität • Selbstbestimmung und Mitsprache sind wichtig 	<ul style="list-style-type: none"> • Materielle Werte • Unabhängig • Flexibel • Individualismus • Pessimistisch • Loyalität • Durchsetzungsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Extrinsisch motiviert (Karriere und Geld, aber nicht um jeden Preis) • Selbstbewusst • Nicht kritikfähig • Kooperativ • Pragmatisch

<i>Kompetenzen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Arbeitsmoral • Großes Wissen durch Erfahrungen • Körperliche und geistige Leistungsfähigkeit geht zurück 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Leistungsbereitschaft und Stressresistenz • Erfahrung mit Konkurrenz und Konflikten 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Lernbereitschaft, Mobilität und Flexibilität • Technologieaffinität • geringes Erfahrungswissen
<i>Motivation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Erfolg und Leistung 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimale Ausbildung und Führung
<i>Lernweise</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Orientierung an klassischen Büchern • Selbstgesteuertes, praxisorientiertes Lernen wird bevorzugt 	<ul style="list-style-type: none"> • Kombination von klassischer Ausbildung und elektronischen Medien • Wollen neue Entwicklungschancen aufgezeigt bekommen 	<ul style="list-style-type: none"> • Starke Orientierung an elektronischen Medien • Bevorzugen strukturierte Formen der Weiterbildung
<i>Erwartungen an die Arbeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sinnhafte Arbeit ist sehr wichtig • Einbringen der Erfahrungen • Persönliche Kommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Klarheit bezüglich Ziele und Führung • Karriereorientierung • Kommunikation mittels neuen Medien 	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung im Berufsleben • Kritisches Hinterfragen • Kommunikation mittels neuen Medien
<i>Verhältnis zur Arbeit</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sehr strukturierte Arbeitsweise • Ehrgeiz • Streben nach Gerechtigkeit • „Leben, um zu arbeiten“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben wichtig • Arbeit dient nicht dem Selbstzweck • „Arbeiten, um zu leben“ 	<ul style="list-style-type: none"> • Ablehnen von Hierarchien • Überstunden nur wenn nötig • Eher Jobwechsel als Anpassung • „Leben beim Arbeiten“
<i>Verhältnis zu den anderen Generationen</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Können die Einstellung zur Arbeit der folgenden Generationen nicht verstehen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bezeichnen Babyboomer als ‚workaholics‘ und halten die Generation Y für verzogen und anspruchsvoll 	<ul style="list-style-type: none"> • Halten Babyboomer für ‚workaholics‘ und die Generation X für Schwächlinge

(eigene Darstellung, in Anlehnung an Schmidt et al., 2011, S. 518; Rump & Eilers, 2013, S. 246–248)

Betrachtet man die Einstellung der Vertreter/innen der Generation Y zum Unternehmen im Detail, nehmen Themen wie das Image des Arbeitgebers, Internationalität, Transparenz und Feedback, Selbstverwirklichung als treibende Kraft und eine hohe Selbsteinschätzung hinsichtlich der persönlichen Fähigkeiten eine immer wichtigere Rolle ein. Ebenso flexible Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten sind für junge Arbeitnehmer/innen wichtig. Die Akzeptanz von Autoritätspersonen und die Bindung an das Unternehmen hingegen nimmt bei Mitarbeiter/innen, die der Generation Y angehören, zunehmend in ihrer Bedeutung ab (Hofbauer & Kauer, 2014, S. 209).

Bevor wir uns der Frage widmen, welche Maßnahmen es bedarf, um Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Generation Y erfolgreich an ein Unternehmen zu binden, stellen wir uns die Frage nach ihren Bedürfnissen.

Die Generation Y unterscheidet sich hinsichtlich Erwartungen, Verhalten, Zielen und Ansprüchen zu jenen der Älteren Arbeitnehmer/innen (Dahrendorf, 2013, S. 33ff). Aufgrund des Erlebens gemeinsamer politischer, sozialer und wirtschaftlicher Ereignisse und Einflüsse im bisherigen Lebensverlauf, zeigen sich gemeinsame Präferenzen und Motive der Mitglieder der Generation Y in Bezug auf die Arbeitswelt (Kienbaum, 2009, S. 4).

Vor allem das Internet hat die Generation Y geprägt. Es hat zu einer ständigen Verfügbarkeit geführt – unabhängig von Zeit und Ort – und dass laufend auf vorhandenes Wissen zugegriffen werden kann, kommuniziert werden kann, Prozesse des täglichen Lebens beschleunigt wurden, und so weiter. Für Mitglieder der Generation Y ist die digitale Welt ein selbstverständlicher und alltäglicher Teil ihres Lebens, weil sie damit aufgewachsen sind – das ist der Grund, warum sie auch als ‚Digital Natives‘ bezeichnet werden (Dahrendorf, 2013, S. 35). Faktoren wie hohe Transparenz, ständige Kommunikation, Informationsüberschüsse, die Tatsache zwischen vielen Möglichkeiten wählen zu können und ausgeprägter Individualismus machen die neue Gesellschaft aus, in der die Generation Y aufgewachsen ist. Ein weiterer Unterschied zwischen der Generation Y und den früheren Generationen ist der, dass die Generation Y stärker verwöhnt wurde – sei es zum Beispiel durch einen hohen Lebensstandard oder einer großen Auswahl an Urlaubsmöglichkeiten – was zu ähnlichem Anspruch auf die Erwartung an das weitere Leben führt (Parment, 2009, S. 39ff).

Die Generation Y ist es gewohnt, zwischen viele Alternativen und Wahlmöglichkeiten auswählen zu können (Parment, 2009, S. 40f). Mitglieder der Generation Y bekommen – im Vergleich zu früheren Generationen – auch öfter Jobangebote und haben zudem allgemein mehr Einfluss und Wissen aus außerbetrieblichen Quellen. Daher sind der/die Vorgesetzte und das Unternehmen in eben diesen Prozess nicht mehr eingebunden (Parment, 2009, S. 108). Weitere Merkmale, die die Generation Y ausmachen, sind beispielsweise die Informationsgewinnung über das Internet und die Affinität der Nutzung von neuen Technologien. Die Mitglieder/innen der Generation Y haben den Drang, zwischen der Umwelt und dem eigenen Leben Unterschiede zu setzen. Die unzähligen Möglichkeiten, die die Generation Y hat über die diversen angebotenen Ausrichtungen des Lebens nachzudenken, führen dazu, diese Personen zum Überdenken und Planen ihrer Zukunft zu inspirieren (Parment, 2013, S. 4).

Betrachtet man die *Jugend-Wertestudie 2011*, welche im Auftrag von der Arbeiterkammer Wien vom Institut für Jugendkulturforschung in Österreich durchgeführt wurde, sind ähnliche Ergebnisse hinsichtlich der Wertevorstellungen sichtbar. Hinsichtlich dem Bildungsniveau der Jugendlichen jedoch sind wesentliche Unterschiede festzumachen. Beispielsweise ist für den Großteil der Jugendlichen die Freude an der Tätigkeit ein wichtiger Faktor, jedoch ergeben sich hier unterschiedliche Auffassungen, was Spaß an der Arbeit bedeutet. Für weniger ausgebildete Jugendliche bedeutet es eine gute Beziehung zwischen Kolleg/innen und Vorgesetzten und dass eher weniger Wert auf Herausforderung, Inhalt der Tätigkeit und Selbstentfaltung gelegt wird. Diesen Jugendlichen ist vor allem die langfristige Arbeitsplatzsicherheit wichtig. Neue Jobchancen oder Weiterbildungsmöglichkeiten haben keine große Bedeutung für sie. Hingegen Jugendliche mit Matura oder auch Student/innen legen großen Wert auf eine herausfordernde Tätigkeit sowie Selbstverwirklichung und Entwicklungsmöglichkeiten (Heinzmaier & Ikrath, 2012, S. 95ff).

All diese Faktoren sprechen dafür, dass ein Unternehmen die Generationen-diversität berücksichtigen sollte. Geschieht dies nicht, besteht die Gefahr der Entstehung von Verständigungsschwierigkeiten oder Reibungsverlusten, dass Potenziale von Mitarbeiter/innen ungenutzt bleiben oder Probleme in der Zusammenarbeit. Ebenso können nach Bruch (2008, S. 15 zitiert in Rump & Eilers, 2013, S. 256f) drei typische ‚Fallen‘ auftreten, die kritischen Erfolgsfaktoren sind und zudem die produktive Energie reduzieren können:

- Die sogenannte Korrosionsfalle tritt auf, wenn Konflikte zwischen den Generationen entstehen. In diesen Fällen ist die Kommunikation erschwert und es herrscht ein Mangel an der Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel. Die Korrosionsfalle kann gebannt werden durch die Begeisterung für gemeinsame Ziele.
- Die Resignationsfalle ist gekennzeichnet durch einen Mangel an Wertschätzung, unzureichende Übertragung von Verantwortung und Perspektivlosigkeit. Durch die Steigerung von Perspektive und Wertschätzung vermindert man das Risiko einer Resignationsfalle.
- Von der Trägheitsfalle spricht man dann, wenn eine hohe Zufriedenheit herrscht und dadurch am Status Quo festgehalten wird, was dazu führt, dass eine unzureichende oder zu langsame Anpassung an Umweltveränderungen geschieht.

Die Überwindung der Trägheitsfalle kann mittels Erhaltung der Lern- und Wandlungsfähigkeit geschehen.

Diese Gefahren können durch generations- und altersgerechtes Personalmanagement und entsprechender Führung zumindest eingedämmt werden (Rump & Eilers, 2013, S. 255f). Generationenvielfalt bedeutet also eine große Herausforderung für Unternehmen. Die Heterogenität kann zu einer Abgrenzung zwischen den verschiedenen Generationen, Stereotypen, Kommunikationsschwierigkeiten, Konflikten und Produktivitätseinbußen führen. Aber es muss auch festgehalten werden, dass sie auch positive Effekte mit sich bringt. Die Verschiedenheit der Generationen bietet eine gute Möglichkeit, sich durch die vielseitigen Fähigkeiten, Stärken und Erfahrungen einen Nutzen zu ziehen (Bruch, Kunze & Böhm, 2010, S. 44f).

Im Zuge dieser Masterarbeit soll die Bindung und Arbeitszufriedenheit dieser Generation erforscht werden. Daher widmet sich das folgende Kapitel dem aktuellen Forschungsstand in Bezug auf diese Themengebiete.

3 Aktueller Forschungsstand

In der Welt der unzähligen Möglichkeiten ist es nicht einfach, erfolgreiche Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Generation Y auf Dauer ans Unternehmen zu binden (Parment, 2009, S. 108). Bereits einige Studien bestätigen den positiven Zusammenhang zwischen Maßnahmen der Personalentwicklung und Mitarbeiter/innenbindung (Naude et al., 2005, S. 426ff). Dieser soll im Folgenden dargestellt werden sowie der Zusammenhang zwischen Personalentwicklung und Arbeitszufriedenheit. Die sich daraus ergebenden Forschungsfragen und Hypothesen werden anschließend dargestellt.

Die Anforderungen der Generation Y und die jeweilige Unternehmenskultur führen zu Druck seitens der Unternehmen, ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen bedeutungsvolle Aufgaben und ebenso Möglichkeiten der Selbstverwirklichung zu bieten (Parment, 2009, S. 97).

Der Zusammenhang von Mitarbeiter/innenbindung und Weiterbildung ist in der Literatur noch unzureichend erforscht (Flore, 2014, S. 4). Will ein Unternehmen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Generation Y binden, muss es sich den spezifischen Herausforderungen jener Generation stellen. Denn diese neuen jungen Mitarbeiter/innen der Generation Y werden aufgrund ihrer anderen Werte, Ziele und Einstellungen die Unternehmen verändern. Sie bringen ‚frisches‘ Wissen mit, haben oft grundlegend andere Vorstellungen vom Arbeitsleben und ihrer Karriere (Hofbauer & Kauer, 2014). Für Parment (2009, S. 94) steht fest, dass alle Funktionsfelder des Personalmanagements aufgrund der Integration der Generation Y in den Arbeitsmarkt überprüft werden sollten. Personalentwicklung im Speziellen zählt zu den Anreizsystemen, genauer gesagt zu den immateriellen Anreizen, von Mitarbeiter/innen (Dörnemann & Pfitzer, 2000, S. 29).

Kring (2013, S. 22f) kommt in seiner Studie zur Erkenntnis, dass Mitglieder der Generation Y Angebote der Personalentwicklung von Arbeitgebern besonders schätzen – im Vergleich zu den vorherigen Generationen. Diese Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen messen vor allem jenen Arbeitsverhältnissen einen hohen Wert bei, in denen sie die Möglichkeit haben, neue Fähigkeiten zu erlernen und sich innerhalb des Unternehmens weiterzubilden, daher erwarten sie von Arbeitgebern umfassende Trainingsmöglichkeiten sowie ein Angebot von alternativen Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten. Ebenso wichtig für sie ist eine systematische Personalentwicklung. Mittels breit angelegten Karrierepfaden kann ein Unternehmen dem Wunsch nach Selbstverwirklichung

über die Arbeit, Erlangung von Prestige und Erhalt von Bestätigung für erbrachte Leistungen begehen. Ein weiterer Motivationsfaktor für die Generation Y sind Aufstiegschancen, die Unternehmen mittels „möglichst steilen und gleichzeitig variantenreichen Karrieremöglichkeiten“ erfüllen können (Kring, 2013, S. 22ff).

In Punkto Personalentwicklung ist es Vertreter/innen der Generation Y ebenso besonders wichtig, sich selbst zu verwirklichen. Dies bedeutet für Unternehmen, dass sie die Möglichkeiten der Selbstverwirklichung identifizieren sollten. Mit diesen Möglichkeiten gehen zugleich die Verbesserung von Effektivität, Kultur und Image für Unternehmen einher, denn Selbstverwirklichung erfolgt nicht auf Kosten des Unternehmens, sondern im Interesse dieses und kann nur solange für das Unternehmen vorteilhaft sein, solange es die Effizienz und Inspiration des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin steigert (Rump & Eilers, 2013, S. 264f; Parment, 2009, S. 60). Voraussetzung dafür, dass ein Mitarbeiter / eine Mitarbeiterin ein Bildungsangebot als Anreiz ansieht, ist jedoch dass es seine / ihre Interessen berücksichtigt (Berthel & Becker, 2007, S. 313ff).

Eine von der Kienbaum Management Consultants GmbH im Jahr 2009 durchgeführte Studie, bei der 980 Studenten und Studentinnen in Deutschland befragt wurden, um herauszufinden, was die Generation Y in der Arbeitswelt motiviert, hat folgendes ergeben: obwohl sozio-demographische Faktoren wie Geschlecht, Familienstand und derzeitiger (beruflicher) Status die Präferenzen beeinflussen, kristallisieren sich sieben Attribute heraus, die für die gesamte Generation gelten. Diese sind: herausfordernde Arbeit, Vergütung, kollegiales Arbeitsumfeld, Work-Life Balance, Standort, Karrieremöglichkeiten, und Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Hinsichtlich des Geschlechts in Bezug auf Karrieremöglichkeiten haben zwar die männlichen Teilnehmer der Weiterbildung einen höheren Wert beigemessen und Frauen legen weniger Wert auf Karrieremöglichkeiten, jedoch sind ihnen Weiterbildungsmöglichkeiten und ebenso eine herausfordernde Arbeit wichtig. Dies deutet darauf hin, dass sie die Erwartung an ihren Job stellen, sich darin weiter entwickeln zu können. Gleichzeitig wurden auch die Manager/innen befragt, wie sie die Generation Y in Unternehmen wahrnehmen. Laut deren Einschätzung zählen zu den favorisierten Attributen der Generation Y an erster Stelle unter anderem Karrieremöglichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten, herausfordernde Tätigkeiten und Anerkennung der eigenen Leistung. Sie charakterisieren die Generation Y mit den Eigenschaften karriereorientiert, ehrgeizig und fleißig und haben hervorgehoben, dass sie Herausforderung in den Arbeitsinhalten, auf die sie hohe Anforderungen stellen, suchen. Die Karriereorientierung der

Generation Y ist zum Beispiel sichtbar an dem Streben nach persönlicher Entwicklung. Wichtig ist auch das Zusammenspiel der unterschiedlichen Erwartungen. Denn Differenzen in den Erwartungen zwischen der Führungskraft und Mitarbeiter/in führen zu starkem Unverständnis. Wenn also die Führungskraft denkt, dass Karrierechancen und Weiterbildung für den/die Mitarbeiter/in wichtig ist, diese/r aber Wert auf spannende und abwechslungsreiche Tätigkeiten legt, kann das früher oder später Unzufriedenheit auslösen (Kienbaum, 2009/2010, o.S.).

Zu ähnlichen Ergebnissen kam die HAYS-Studie (Rump et al., 2011), bei ihrer Befragung nach Anreiz- und Motivationsinstrumenten zur Mitarbeiter/innenbindung. Hier wird abermals die Wichtigkeit einer differenzierten Ansprache der verschiedenen Generationen hervorgehoben, die sich durch den Wertewandel sowie durch zunehmende Wissensintensität und steigende Flexibilitätsanforderungen ergibt. Ergebnis dieser Studie ist, dass zur Bindung von jüngeren Mitarbeiter/innen vor allem Karriereperspektiven und Förder- und Entwicklungsprogramme besonders geeignet sind. Ferner kommen eine marktgerechte Entlohnung sowie Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben und variable Gehaltsbestandteile hinzu. Im Vergleich dazu sind die am besten geeigneten Anreiz- und Motivationsinstrumente für die Bindung von älteren Mitarbeiter/innen laut dieser Studie vor allem Beschäftigungssicherheit, Maßnahmen zur Gesundheitsförderung sowie betriebliche Altersvorsorge. Maßnahmen der Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben und Sozialbetreuung wird nicht so viel Wert beigemessen (Rump et al., 2011, S. 3ff).

Ziel der dieser Arbeit zugrunde liegenden Untersuchung ist es, herauszufinden, ob Maßnahmen der Personalentwicklung besonders attraktiv für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die zur Generation Y gezählt werden können, sind und ob diese Maßnahmen dazu beitragen, dass diese sich mehr ans Unternehmen gebunden fühlen und zufriedener sind. Aufgrund des Forschungsstands ergibt sich die erste Forschungsfrage sowie die dazugehörigen Hypothesen, die untersucht werden sollen:

Forschungsfrage 1:

Gibt es signifikante Zusammenhänge zwischen dem Angebot von Personalentwicklungsmaßnahmen (Seminare, fachliche oder Soft Skills Trainings, Mitarbeiter/innengespräche und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung) und dem Commitment von Mitgliedern der Generation Y?

Hypothese 1.1

Umso mehr Personalentwicklungsmaßnahmen (Seminare, fachliche oder Soft Skills Trainings, Mitarbeiter/innengespräche und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung) unternehmensseitig angeboten werden, desto höher ist das Commitment der Generation Y.

Hypothese 1.0

Das Angebot des Unternehmens an Personalentwicklungsmaßnahmen (Seminare, fachliche oder Soft Skills Trainings, Mitarbeiter/innengespräche und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung) hat keinen signifikanten Einfluss auf das Commitment der Generation Y.

Die Loyalität der Vertreter/innen der Generation Y ist nicht so ausgeprägt, wie die der Vorgänger Generationen. Grund dafür ist, dass die Fluktuation sehr hoch ist, wenn die Erwartungen der Generation Y nicht berücksichtigt werden. Ein Jobwechsel wird in solchen Fällen sehr rasch vollzogen und zu einem Arbeitgeber gewechselt, der auf die Erwartungen dementsprechend eingeht (Luscombe, Lewis und Biggs, 2012, S. 273ff). Diese Verhaltensweise wird unter anderem dadurch bestärkt, dass es eine größere Möglichkeit an Auswahl gibt als früher. Parment (2013, S. 5ff) hat in seiner Studie aufgezeigt, dass 10,3 Prozent der Vertreter/innen der Generation Y in Punkto Möglichkeiten hinsichtlich Karriere keine Grenzen kennen und ihr Individualismus stärker geprägt ist als die der vorheriger Generationen.

Die Vertreter/innen der Generation Y wurden stark verwöhnt und sind es gewohnt, zwischen vielen Alternativen und Wahlmöglichkeiten auswählen zu können, was dazu führt dass sie sie dementsprechend hohe Ansprüche und Erwartungen an das weitere Leben haben (Parment, 2009, S. 39ff). Daher stellt sich die Frage, ob dies auch in Bezug auf Personalentwicklungsmaßnahmen zutrifft und Auswirkungen auf das Commitment hat.

Laut Eichhorn et al. (2007, S. 38f) wirken sich viele Maßnahmen der Mitarbeiter/innenbindung positiv auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen aus. Doch wie sieht es mit Personalentwicklungsmaßnahmen als Bindungsmaßnahmen aus, welchen Einfluss haben diese auf die Zufriedenheit von Mitarbeiter/innen?

Forschungsfrage 2:

Gibt es signifikante Zusammenhänge zwischen dem Angebot von Personalentwicklungsmaßnahmen (Seminare, fachliche oder Soft Skills Trainings, Mitarbeiter/innengespräche und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung) und der Arbeitszufriedenheit von Mitgliedern der Generation Y?

Hypothese 2.1

Umso mehr Personalentwicklungsmaßnahmen (Seminare, fachliche oder Soft Skills Trainings, Mitarbeiter/innengespräche und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung) unternehmensseitig angeboten werden, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit der Generation Y.

Hypothese 2.0

Das Angebot des Unternehmens an Personalentwicklungsmaßnahmen (Seminare, fachliche oder Soft Skills Trainings, Mitarbeiter/innengespräche und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung) hat keinen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Generation Y.

Ebenso soll erforscht werden, welche Unterschiede hinsichtlich des Geschlechts erkennbar sind. Nach Weinert (2004, S. 271ff) bevorzugen Frauen im Vergleich zu Männern eher das Vorhandensein von angenehmen Arbeitsbedingungen und eine gute Beziehung zu Vorgesetzten und Kolleg/innen. In dieser Arbeit soll untersucht werden, ob auch das Angebot von Personalentwicklungsmaßnahmen auf die Arbeitszufriedenheit des Geschlechts Auswirkungen hat:

Forschungsfrage 3:

Hat das Geschlecht der Mitglieder der Generation Y Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit bei gleichem Angebot von Personalentwicklungsmaßnahmen (Seminare, fachliche oder Soft Skills Trainings, Mitarbeiter/innengespräche und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung)?

Hypothese 3.1

Frauen zeigen eine höhere subjektive Arbeitszufriedenheit bei gleichem Angebot an Personalentwicklungsmaßnahmen von Unternehmensseite (Seminare, fachliche oder Soft Skills Trainings, Mitarbeiter/innengespräche und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung) als ihre männlichen Kollegen.

Hypothese 3.0

Das Geschlecht der Mitarbeiter/innen hat keinen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen bei gleichem Angebot an Personalentwicklungsmaßnahmen (Seminare, fachliche oder Soft Skills Trainings, Mitarbeiter/innengespräche und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung) von Unternehmensseite.

Dahrendorf (2013, S. 42ff) misst auch dem Mitarbeitergespräch eine wichtige Rolle zu, da dies laut ihm der erste Schritt ist, mit welchem jede Personalentwicklungsmaßnahme beginnt.

Ob das Vorhandensein von Gesprächen einen Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen hat, soll im Zuge dieser Arbeit erforscht werden:

Forschungsfrage 4:

Gibt es signifikante Zusammenhänge zwischen dem Vorhandensein von Mitarbeitergesprächen im Unternehmen und der Arbeitszufriedenheit von Mitgliedern der Generation Y?

Hypothese 4.1

Das Vorhandensein von Mitarbeitergesprächen im Unternehmen führt zu einer höheren Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen.

Hypothese 4.0

Das Vorhandensein von Mitarbeitergesprächen im Unternehmen hat keinen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen.

Das anschließende Kapitel widmet sich dem empirischen Teil dieser Arbeit, in welchem die nun angeführten Hypothesen geprüft werden.

4 Empirie

Aufgrund der vorhergehenden Recherche der aktuellen Forschung in Bezug auf diese Themengebiete sollen die Forschungsfragen und Hypothesen, die im vorherigen Kapitel vorgestellt wurden, untersucht werden.

Im folgenden Abschnitt wird beschrieben, welche Methode für die Erforschung dieser Fragestellungen gewählt wurde. Anschließend wird das Instrument, das zur Forschung verwendet wurde, näher beschrieben, sowie das Auswertungsverfahren, um in weiterer Folge die Ergebnisse der Hypothesenprüfung zu erläutern.

4.1 Untersuchungsdesign und Vorgehensweise

Zur Erhebung der Daten wurde ein Fragebogen, bestehend aus 20 Fragen zu den Bereichen Personalentwicklung, Commitment und Arbeitszufriedenheit, eingesetzt. Zudem wurden Angaben zur Funktion, Unternehmensgröße und Branche sowie soziodemographische Daten der Personen abgefragt.

Das verwendete Messinstrument wurde als Onlineerhebung mittels der Onlinesoftware *SoSci Survey* (<https://www.soscisurvey.de>) umgesetzt. Die Gründe für diese Entscheidung sind zum einen, die bereits positiven Erfahrungen in der Anwendung dieses Umfragetools, zum anderen ist die Anwendung und Bearbeitung selbsterklärend und es gibt eine kostenlose Version für Studierende. Die Datenerhebung erfolgte im März 2015. Das Ausfüllen des Fragebogens hat in etwa zehn Minuten in Anspruch genommen. Der Fragebogen wurde einerseits im Bekannten- und beruflichen Kolleg/innenkreis verteilt, andererseits auch in relevanten Gruppen sozialer Netzwerke (zum Beispiel Xing oder dem Online-Campus der Ferdinand Porsche Fernfachhochschule) veröffentlicht, um interessierte Teilnehmer/innen für die Befragung zu gewinnen. Die im Forschungsmodell formulierten Hypothesen wurden mittels geeigneter statistischer Analyseverfahren und der Statistiksoftware SPSS anhand der aus der Fragebogenerhebung gesammelten Daten ausgewertet. Die Ergebnisse werden im nächsten Kapitel genauer dargestellt.

Für die Überprüfung der Hypothesen und damit zur Erhebung der Mitarbeiter/innenbindung und der Arbeitszufriedenheit wurden folgende Skalen verwendet:

Zur Erfassung der Arbeitszufriedenheit wurde die Skala Arbeitszufriedenheit (SAZ) von

Fischer & Lück (1972, o.S.) herangezogen. Die Annahme von Fischer und Lück (1972, o.S.) erfasst einzelne Aspekte des Arbeitslebens sowie die allgemeine Einstellung zur Arbeit, sprich also die Einstellung zum gesamten Komplex ‚Arbeit‘. Sie sind der Annahme, dass psychische, physiologische und soziale Reaktionen der Mitarbeiter/innen mit ausgewählten Aspekten des Arbeitsplatzes verknüpft sind. So kann beispielsweise eine geringe Arbeitszufriedenheit zu längeren Fehlzeiten und dergleichen führen (Fischer & Lück, 2014, o.S.)

Um das Commitment der Teilnehmer/innen zu erfragen, wurde die Skala Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB) von Felfe et. al. (2002, o.S.) herangezogen. Die Fragen bildeten Einstellungen gegenüber Organisation, Beruf und Beschäftigungsform ab (Felfe et al., 2014, o.S.). Es handelt sich um die Fragen unter Punkt 2 im Fragebogen, bestehend aus elf Items.

Die Beurteilung der geschlossenen Fragen erfolgt auf einer fünfstufigen Skala, übernommen aus der Originalfassung, mit den Abstufungen ‚richtig‘ bis ‚falsch‘ beziehungsweise ‚ganz sicher‘ bis ‚sicher nicht‘ bei den Fragen zur Arbeitszufriedenheit. Bei den Fragen aus dem Messinstrument COBB sind die Endpole ‚trifft vollständig zu‘ (= 1) und ‚trifft nicht zu‘ (= 5). Von beiden Skalen wurden nicht alle Items verwendet. Die Selektion der Items der beiden geprüften Messverfahren basiert auf der für die Beantwortung der Hypothesen relevanten Fragen.

Aufgrund mehrerer Faktoren ist die Entscheidung auf eine Onlinebefragung gefallen. Diese hat im Vergleich zu einer persönlichen, schriftlichen oder telefonischen Befragung folgende Vorteile: eine Onlinebefragung hat den großen Vorteil der Zeit- und Kostenersparnis, da sie insgesamt weniger aufwändig ist. Zudem können die Fragebögen multimediale oder interaktive Elemente beinhalten, die Teilnehmer/innen können entscheiden, zu welchem Zeitpunkt sie die Befragung durchführen und die soziale Erwünschtheit der Befragten wird etwas minimiert, da die Befragungssituation nicht von anderen Teilnehmer/innen beeinflusst werden kann und auch kein/e Interviewer/in während der Befragung anwesend ist. Ein weiterer Vorteil dieser Methode ist die bessere Erreichbarkeit der Befragten (Scholl, 2003, S. 47ff).

Außerdem richtet sich der Fragebogen an Mitglieder der Generation Y, welche internetaffin und vermutlich so besser erreichbar sind.

Wie bereits beschrieben, wurden die Hypothesen mittels eines elektronischen Fragebogens untersucht. Das vollständige Untersuchungsinstrument befindet sich im Anhang dieser Arbeit. Ebenso die Einleitung des Fragebogens, in der den Befragten auch Anonymität zugesichert wurde.

Die Ergebnisse dieser Studie sollen Handlungsempfehlungen für Unternehmen liefern, wie Unternehmen noch attraktiver für Vertreter/innen der Generation Y werden können, indem berufliche und arbeitsplatznahe Rahmenbedingungen im Kontext der Personalentwicklung zielgruppengerecht an die Anforderungen der Generation Y angepasst werden. Im Folgenden wird die Stichprobe dargestellt sowie die Skalenanalyse näher beschrieben.

4.2 Stichprobe

Zur Grundgesamtheit zählen alle Arbeitnehmer/innen in Österreich, die zwischen 1981 und 2000 geboren wurden – diese Altersgrenzen ergeben sich aufgrund der Eingrenzung auf die Mitglieder der Generation Y. Es handelt sich um eine Zufallsstichprobe.

Insgesamt sind in dieser Arbeit die Antworten von 111 Proband/innen eingeschlossen, die das Einschlusskriterium (nicht älter als 35 Jahre) erfüllten. Das durchschnittliche Alter liegt bei 25.95 (SD=4.03) Jahren, die jüngste Person war zur Zeit der Testung 18 Jahre alt. 83 Personen (75 Prozent) in dieser Stichprobe sind weiblich, 27 männlich, von einer Person fehlt die Angabe bezüglich Geschlecht. Nach Schulbildung ergibt sich folgendes Ergebnis: 20 Prozent haben eine Lehre abgeschlossen, 45 Prozent haben Matura, 27 Prozent haben einen Universitätsabschluss. Weitere 9 Proband/innen geben an, einen anderen Abschluss (zum Beispiel Fachschule oder Handelsschule) zu haben. Für weitere Auswertungen werden die Personen nach Abschluss mit und ohne Matura gruppiert. 32 Personen (29 Prozent) haben keine Matura, 70 Prozent haben Matura oder einen noch höheren Abschluss, von einer Person liegen keine Angaben zum Schulabschluss vor.

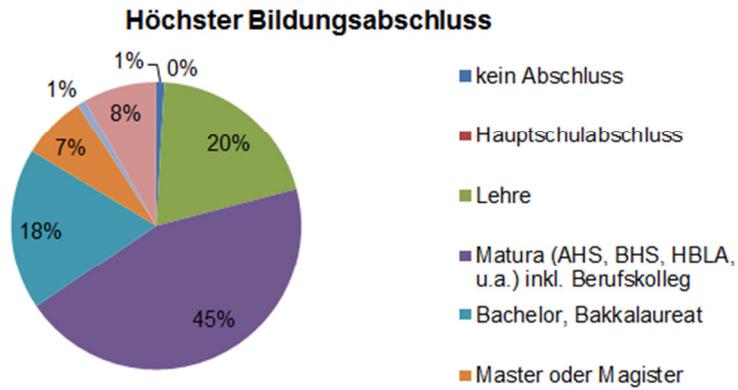


Abbildung 2 Verteilung der Untersuchungsteilnehmer/innen nach Schulabschluss

Hinsichtlich der Betriebszugehörigkeit weisen 17 Prozent der Stichprobe eine Betriebszugehörigkeit von weniger als einem Jahr auf, bei 22 Prozent liegt eine Betriebszugehörigkeit von ein bis zwei Jahren vor, die relative Mehrheit von 37 Prozent arbeitet zwischen drei und fünf Jahren im aktuellen Betrieb und 24 Prozent weisen eine Betriebszugehörigkeit von mehr als 5 Jahren auf. 7 Prozent der Befragten arbeiten in Betrieben mit weniger als zehn Mitarbeiter/innen, bei weiteren 14 Prozent liegt die Mitarbeiter/innenanzahl zwischen zehn und 49. 18 Prozent geben an, dass sie in Betrieben mit 50 bis 249 Mitarbeiter/innen beschäftigt sind. 17 Prozent arbeiten in Betrieben mit einer Mitarbeiter/innenanzahl zwischen 250 und 500, die relative Mehrheit von 44 Prozent arbeitet in Betrieben mit mehr als 500 Mitarbeiter/innen.

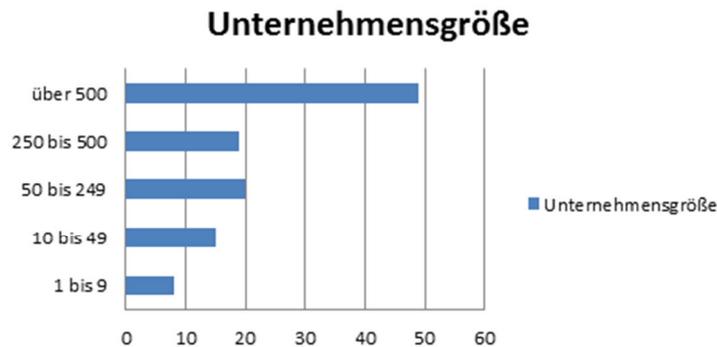


Abbildung 3 Verteilung der Untersuchungsteilnehmer/innen nach Unternehmensgröße

Der Großteil der Stichprobe arbeitet in Wien (n=72; 65 Prozent), weitere 23 (21 Prozent) arbeiten in Niederösterreich und 16 Befragte (14 Prozent) arbeiten in anderen Bundesländern oder im Ausland.

Die meisten Befragten sind in den Branchen Gesundheits- und Sozialwesen (15 Prozent), öffentlicher Dienst (14 Prozent) und Handel (10 Prozent) tätig.

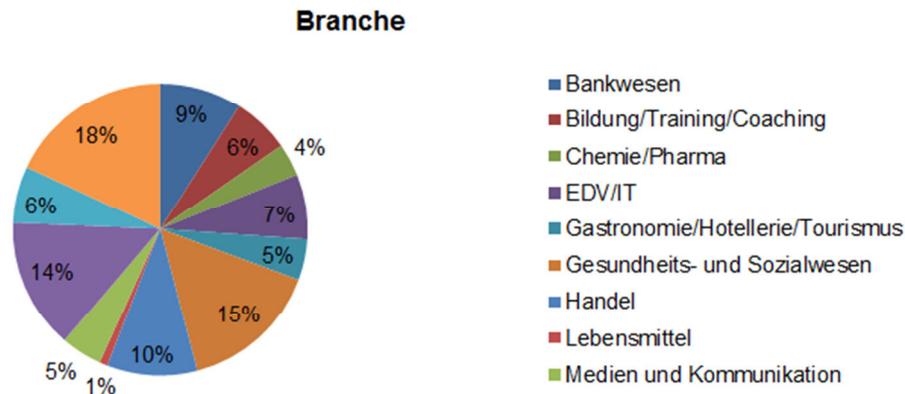


Abbildung 4 Verteilung der Untersuchungsteilnehmer/innen nach Branche

4.3 Skalenanalysen

Im folgenden Abschnitt werden die Skalen zur Arbeitszufriedenheit und zum Commitment beschrieben. Es werden die deskriptiven Statistiken je Item dargestellt. Die Skalen werden, da sie teilweise verkürzt wurden, einer Reliabilitätsanalyse unterzogen, dabei werden das Cronbach- α und die Item-Total-Korrelation berechnet. Unter Item-Total Korrelation versteht man die Korrelationen des ausgewählten Items mit dem Gesamtscore aller anderen Items. Cronbach- α und Item-Total-Korrelation geben Aufschluss über die Homogenität und die inhaltliche Konsistenz der Items ja Skala. Für die Indexberechnung wurden negativ formulierte Items umgepolt.

4.3.1 Arbeitszufriedenheit

Das Cronbach- α für die gesamte Skala liegt bei 0.87. Die Item-Total-Korrelationen liegen zwischen 0.49 und 0.75. Die Skala Arbeitszufriedenheit weist eine hohe Zuverlässigkeit und inhaltliche Homogenität auf.

4.3.2 Commitment

Der Begriff Commitment bezeichnet Bindung von Mitarbeiter/innen an ein Unternehmen (Schnieder, 2012, S. 26). Er steht für die Verbundenheit des/der Mitarbeiters/Mitarbeiterin zum Unternehmen – sprich des/der Arbeitnehmers/Arbeitnehmerin zum Arbeitgeber (Bauer & Jensen, 2001, S. 8f; Vom Hofe 2005, S. 8).

Dabei handelt es sich um einen Prozess, welcher qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gewinnt und hält beziehungsweise diese dazu veranlasst, im Unternehmen zu verbleiben und zu Loyalität und Leistungserbringung (Armutat, 2004, S. 83).

Das Commitment wurde über drei Skalen erhoben. Für das affektive Commitment ergibt sich ein Cronbach- α von 0,88, die Item-Total-Korrelationen liegen zwischen 0.65 und 0.81. Die Zuverlässigkeit für diese Skala kann als sehr gut bewertet werden. Bei der Skala ‚kalkulatorisches Commitment‘ wird jedoch nur ein Cronbach- α von 0.43 ermittelt, hier sind auch die Item-Total-Korrelationen sehr gering und bewegen sich nur zwischen 0.09 und 0.34. Die Zuverlässigkeit dieser Skala ist eher fraglich. Bei der Skala ‚normatives Commitment‘ weist das Cronbach- α einen Wert von 0.76, die Item-Total-Korrelationen bewegen sich in einem Bereich zwischen 0.58 und 0.60.

4.4 Betriebliche Maßnahmen

Tabelle 2 gibt einen Überblick darüber, welche betrieblichen Maßnahmen von den befragten Personen berichtet wurden. Bei 98 Befragten wurden Maßnahmen durchgeführt, nur 13 (12 Prozent) berichten von keinen Personalentwicklungsmaßnahmen. Am häufigsten wird ein Mitarbeiter/innengespräch (85 Prozent) durchgeführt, gefolgt von fachlichen Trainings (52 Prozent) und Soft Skill Trainings (32 Prozent). Des Weiteren geben 95 Befragte an, dass Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung durchgeführt wurden, am häufigsten genannt werden Impfaktion (64 Prozent) und Anwesenheit eines Betriebsarztes vor Ort (56 Prozent). Insgesamt 85 Befragte (77 Prozent) berichteten sowohl von Personalentwicklungsmaßnahmen als auch von betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen.

Tabelle 2 Nennung der betrieblichen Maßnahmen

	N	Nennungen	Prozent
Abfrage Personalentwicklungsmaßnahmen: ja	111	98	88 Prozent
Abfrage Gespräch: ja	111	94	85 Prozent
Abfrage Maßnahmen 2: Seminare	111	71	64 Prozent
Abfrage Maßnahmen 2: fachliches Training	111	58	52 Prozent
Abfrage Maßnahmen 2: Soft Skills Training	111	36	32 Prozent
Abfrage Maßnahmen 2: Sonstiges	111	8	7 Prozent

Abfrage Gesundheitsbezogen Maßnahme Ja.	111	95	86 Prozent
Abfrage Gesundheit 2: Betriebsarzt/-ärztin im Haus	111	62	56 Prozent
Abfrage Gesundheit 2: jährliche Vorsorgeuntersuchung	111	43	39 Prozent
Abfrage Gesundheit 2: Impfaktionen	111	71	64 Prozent
Abfrage Gesundheit 2: Sehtests/Bildschirmbrille	111	36	32 Prozent
Abfrage Gesundheit 2: Arbeitspsychologe/in	111	34	31 Prozent
Abfrage Gesundheit 2: Gesundheitstage	111	22	20 Prozent
Abfrage Gesundheit 2: Vorträge/Seminare/ Workshops	111	55	50 Prozent
Abfrage Gesundheit 2: Sonstiges	111	4	4 Prozent

Angaben in absoluten Häufigkeiten und in Prozent

4.5 Überblick der metrischen Variablen

Tabelle 3 gibt einen Überblick über die in den Hypothesen verwendeten abhängigen und unabhängigen Variablen. Der Mittelwert für die Arbeitszufriedenheit liegt bei 3.61 (SD=0.85). Da hier eine fünfstufige Skala zugrunde liegt, kann von einer relativ hohen Arbeitszufriedenheit ausgegangen werden. Auch das affektive Commitment ist mit einem Mittelwert von 3.34 (SD=0.99) als relativ hoch zu bewerten. Deutlich niedriger sind kalkulatorisches Commitment (M=2.98; SD=0.74) und normatives Commitment (M=2,47; SD=1.18). Der Durchschnitt der Personalentwicklungsmaßnahmen liegt bei 6.23 (SD=2.90), die Spannweite reicht dabei von einer berichteten Maßnahme bis zu 13 Maßnahmen.

Tabelle 3 Überblick der metrischen Variablen

	n	Min	Max	M	SD
Arbeitszufriedenheit	111	1.13	5.00	3.61	0.85
Affektives Commitment	111	0.80	4.80	3.34	0.99
Kalkulatorisches Commitment	111	1.00	4.25	2.98	0.74
Normatives Commitment	111	1.00	5.00	2.47	1.18
Maßnahmen gesamt	111	1.00	13.00	6.23	2.90

4.6 Unterschiede nach soziodemografischen Variablen

Im folgenden Abschnitt werden die Arbeitszufriedenheit, das Commitment und die Anzahl der Personalentwicklungsmaßnahmen hinsichtlich Unterschiede in Bezug auf Geschlecht, Bildung, Ort der Tätigkeit, Mitarbeiter/innenanzahl und Größe des Unternehmens untersucht. Des Weiteren wird auch noch der Zusammenhang von Alter mit Arbeitszufriedenheit, Commitment und Personalentwicklungsmaßnahmen analysiert.

4.6.1 Geschlechtsunterschiede

Zwischen Männern und Frauen finden sich keine Unterschiede bei Arbeitszufriedenheit ($p=0,345$) und Commitment (affektiv: $p=0,821$; kalkulatorisch: $p=.580$, normativ: $p=0.573$). Bezüglich der durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen ist aber ein Geschlechtsunterschied belegbar ($p=0.040$). Männer ($M=7.76$; $SD=2.99$) berichten von insgesamt mehr Maßnahmen als Frauen ($M=5.95$; $SD=2.79$).

4.6.2 Zusammenhang mit dem Alter

Es konnte gezeigt werden, dass zwischen Alter der Proband/innen und Arbeitszufriedenheit ($r=-.08$; $p=.394$), sowie Commitment (affektiv: $r=-.12$; $p=.226$; kalkulatorisch: $r=0$, $p=.971$; normativ: $r=-.15$; $p=0.118$) kein signifikanter Zusammenhang besteht. Der Zusammenhang von Alter und Personalentwicklungsmaßnahmen ist tendenziell signifikant ($r=-.16$, $p=0.096$). Der Zusammenhang besagt, dass mit steigendem Alter die Anzahl der Maßnahmen zunimmt.

4.6.3 Schulbildung

Nach der Schulbildung der befragten Personen sind bei Arbeitszufriedenheit ($p=.149$); affektiven Commitment ($p=.153$) und Anzahl der Maßnahmen ($p=.599$) keine signifikanten Unterschiede belegbar. Bei normativen Commitment ist der Unterschied zwischen Personen mit und ohne Matura aber als signifikant zu bewerten ($p=.007$). Personen mit niedriger Bildung ($M=2.91$, $SD=1.27$) weisen ein höheres normatives Commitment auf als Personen mit höherer Bildung ($M=2.26$; $SD=1.06$). Beim kalkulatorischen Commitment kann der Unterschied als tendenziell signifikant bewertet werden ($p=0.066$). Das

kalkulatorische Commitment ist bei Personen ohne Matura ($M=2.91$; $SD=1.27$) höher als bei Personen mit Matura ($M=2.89$; $SD=0.74$).

4.6.4 Dauer der Betriebszugehörigkeit

Nach Dauer der Betriebszugehörigkeit ist bei Arbeitszufriedenheit und Commitment kein signifikanter Unterschied belegbar (vergleiche Tabelle 11). Ein signifikanter Unterschied ist jedoch bei der Anzahl der Personalentwicklungsmaßnahmen belegbar ($p<0,001$). Mit steigender Dauer der Betriebszugehörigkeit wird von mehr Maßnahmen berichtet. Personen die weniger als ein Jahr beschäftigt sind, berichten durchschnittlich von 4.21 ($SD=2.62$) Maßnahmen, nach eine Betriebszugehörigkeit von 6-10 Jahren liegt der Mittelwert bei 8.11 ($SD=2.29$).

4.6.5 Arbeitsort

Nach Arbeitsort sind keine Unterschiede bei der Arbeitszufriedenheit ($p=.961$), dem affektiven ($p=.677$) und kalkulatorischem ($p=.130$) Commitment und der Anzahl der Personalentwicklungsmaßnahmen ($p=.389$) belegbar. Beim normativen Commitment kann jedoch von einem signifikanten Unterschied berichtet werden ($p=.019$). Das normative Commitment ist bei Beschäftigten in Niederösterreich am höchsten, hier liegt der Mittelwert bei 3.04 ($SD=1.27$), am niedrigsten ist es in der Kategorie ‚andere‘ ($M=2.06$; $SD=1.34$). Für Beschäftigte in Wien wird ein Mittelwert von 2.38 ($SD=1.06$) berechnet.

4.6.6 Unternehmensgröße

Hinsichtlich der Unternehmensgröße ist ein signifikanter Unterschied bei der Anzahl der Maßnahmen belegbar ($p<0,001$). Die Anzahl der Maßnahmen steigt mit zunehmender Unternehmensgröße an. Berichten Befragte in Firmen mit einer Mitarbeiter/innenanzahl < 50 nur von durchschnittlich 3.26 ($SD=1.51$) Maßnahmen, so liegt der Mittelwert bei Firmen mit mehr als 500 Mitarbeitern bei 8.04 ($SD=2.59$). Bei Arbeitszufriedenheit und den drei Skalen zum Commitment sind keine signifikanten Unterschiede belegbar.

4.7 Ergebnisse

Bevor die gewonnenen Ergebnisse diskutiert werden, werden zunächst die gefundenen Zusammenhänge zwischen den Maßnahmen der Personalentwicklung und dem Commitment beziehungsweise der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeiter/innen der Generation Y dargestellt und die aufgestellten Hypothesen überprüft.

4.7.1 Zusammenhang Personalentwicklung und Commitment

Hypothese 1.1 sagt, dass umso mehr Personalentwicklungsmaßnahmen unternehmensseitig angeboten werden, desto höher ist das Commitment der Generation Y. Die Analyse der Onlinebefragung hat Folgendes ergeben:

4.7.1.1 Affektives Commitment

Das affektive Commitment steht für die emotionale Bindung der Mitarbeiter/innen an das Unternehmen aufgrund der Übereinstimmung von Werten und Zielen und des Wissens der Zugehörigkeit (Schirmer, 2007, S. 50; van Dick, 2007, S. 288). Ist diese Komponente hoch ausgeprägt, bedeutet das – aufgrund der emotionalen Bindung – eine hohe Bedeutung des Unternehmens für einen Mitarbeiter beziehungsweise eine Mitarbeiterin (Loffing & Loffing, 2010, S. 52).

In der Stichprobe zeigt sich ein tendenziell signifikantes Ergebnis ($p=.067$). Der erklärte Varianzanteil liegt bei 0.02, der standardisierte Regressionskoeffizient (Beta) hat einen Wert von .174. Der Zusammenhang besagt, dass mit steigender Anzahl von Personalentwicklungsmaßnahmen auch das affektive Commitment steigt, ist der Zusammenhang aber nur tendenziell signifikant. Wertet man nach einzelnen Subgruppen aus, so zeigen sich tendenziell signifikante Regressionskoeffizient bei der Gruppe ‚Keine Matura‘ ($p=.057$), Geschlecht weiblich ($p=.057$), sowie bei Beschäftigungsort ‚Wien‘ und bei einer Anzahl von 50-249 Mitarbeiter/innen. Die erklärten Varianzanteile schwanken dabei zwischen 4 Prozent (Beschäftigungsort Wien) und 15 Prozent (Mitarbeiter/innenanzahl zwischen 50 und 249). Bei Dauer der Betriebszugehörigkeit (3-5 Jahre) liegt sogar ein signifikantes Ergebnis vor ($p<0,006$), es können 18 Prozent an Varianz erklärt werden. Somit kann festgehalten werden, dass Geschlecht, Bildung, Ausbildungsort, Unternehmensgröße und Dauer der Betriebszugehörigkeit als Moderatorvariable fungieren, je nach Ausprägung wird der Zu-

sammenhang zwischen Commitment und Anzahl der Maßnahmen verstärkt oder geschwächt. Somit können als zusammenhangsverstärkend die Ausprägungen weiblich, keine Matura, Arbeitsort Wien, Betriebszugehörigkeit 3-5 Jahre sowie eine Anzahl von 50 bis 249 Mitarbeiter/innen betrachtet werden.

4.7.1.2 Kalkulatorisches Commitment

Das kalkulatorische Commitment (auch rationales oder fortsetzungsbezogenes Commitment genannt) bezeichnet die Bindung der Mitarbeiter/innen an das Unternehmen aufgrund von Kosten, die beim Verlassen dieses entstehen würden, oder anders ausgedrückt, die Bindung der Mitarbeiter/innen aufgrund getätigter Investitionen (Allen & Meyer, 1990, S. 3ff; van Dick, 2007, S. 288; Waszak, 2007, S.8).

Betrachtet man die gesamte Stichprobe, so zeigt sich zwischen Personalentwicklungsmaßnahmen und kalkulatorischem Commitment kein signifikanter Zusammenhang, die Regressionsanalyse ist ebenfalls nicht signifikant ($p=.110$). Das Geschlecht erweist sich hingegen als Moderatorvariable, bei Frauen wurde das Regressionsmodell signifikant ($p=.034$). Der standardisierte Regressionskoeffizient hat einen Wert von $\beta=.233$, das bedeutet, das kalkulatorische Commitment bei den Frauen steigt auch mit der Anzahl der Personalentwicklungsmaßnahmen an. Die Stärke des Zusammenhangs ist aber als gering zu bewerten, der erklärte Varianzanteil liegt nur bei 5 Prozent.

4.7.1.3 Normatives Commitment

Die Bindung an das Unternehmen aus moralisch-ethischen Gründen wird mit dem Begriff des normativen Commitment ausgedrückt. Sie steht für die Akzeptanz der Werte des Unternehmens (Van Dick, 2007, S. 288).

Beim normativen Commitment ist in der gesamten Stichprobe kein Zusammenhang mit der Anzahl der Personalentwicklungsmaßnahmen gegeben ($p=.716$). Bei einer Unternehmensgröße von 250 bis 500 Mitarbeiter/innen konnte ein signifikanter Zusammenhang ($p=.003$) erkannt werden. Der standardisierte Regressionskoeffizient Beta hat einen Wert von $-.640$. Da hier das Vorzeichen negativ ist, bedeutet das Ergebnis, dass bei steigenden Personalentwicklungsmaßnahmen in dieser Gruppe das normative Commitment sinkt.

4.7.2 Zusammenhang Personalentwicklung und Arbeitszufriedenheit

Umso mehr Personalentwicklungsmaßnahmen unternehmensseitig angeboten werden, desto höher ist die Arbeitszufriedenheit der Generation Y, besagt Hypothese 2.1.

Für die gesamte Stichprobe kann diese Hypothese bestätigt werden ($p=.009$). Der standardisierte Regressionskoeffizient liegt bei $\beta=.248$. Je mehr Maßnahmen angeboten werden, desto höher ist auch die Arbeitszufriedenheit. Der erklärte Varianzanteil (R^2) liegt bei 5 Prozent, die Stärke des Zusammenhangs ist also eher gering.

Bei Geschlecht und Bildung liegen in den jeweiligen Subgruppen tendenziell signifikant oder signifikante Ergebnisse vor, bei der Beschäftigungsdauer zeigen sich jedoch nur bei längerer Beschäftigungsdauer (ab 3 Jahren) signifikante Zusammenhänge von Arbeitszufriedenheit und Personalentwicklungsmaßnahmen. Bei der Anzahl der Mitarbeiter/innen ist kein klar erkennbarer Trend feststellbar, bei den Subgruppen 50-249 Mitarbeiter/innen ($p=.051$) und mehr als 500 Mitarbeiter/innen ($p=.072$) liegen tendenziell signifikante Zusammenhänge vor.

4.7.3 Zusammenhang Geschlecht und Arbeitszufriedenheit

Hypothese 3.1 besagt, dass Frauen zeigen eine höhere subjektive Arbeitszufriedenheit bei gleichem Angebot an Personalentwicklungsmaßnahmen von Unternehmensseite als ihre männlichen Kollegen zeigen.

Es konnte bereits gezeigt werden, dass zwischen Männern und Frauen kein signifikanter Unterschied in der Bewertung der Arbeitszufriedenheit besteht ($p=0,345$). Werden die Maßnahmen nun konstant gehalten, in dem einen Kovarianzanalyse berechnet wird, so bleibt der Unterschied zwischen Männern und Frauen weiterhin nicht signifikant ($F(1,107)=0.188$; $p=0.666$). Diese Hypothese kann somit nicht bestätigt werden. Frauen zeigen also keine höhere subjektive Arbeitszufriedenheit bei gleichem Angebot an Personalentwicklungsmaßnahmen von Unternehmensseite als ihre männlichen Kollegen.

4.7.4 Zusammenhang Mitarbeitergespräch und Arbeitszufriedenheit

In Hypothese 4.1 wurde angenommen, dass das Vorhandensein von Mitarbeiter/innen-gesprächen im Unternehmen zu einer höheren Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen führt.

Diese Hypothese kann bestätigt werden, das Vorhandensein von Mitarbeiter/innengesprächen im Unternehmen führt also zu einer höheren Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen. Somit kann Hypothese 4.0, die annimmt, dass das Vorhandensein von Mitarbeiter/innengesprächen im Unternehmen keinen signifikanten Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen hat, nicht bestätigt werden, da der Unterschied in der Arbeitszufriedenheit signifikant ist ($p=0.002$). Werden Mitarbeiter/innengespräche durchgeführt, so liegt der Mittelwert für die Arbeitszufriedenheit mit 3.71 ($SD=0.80$) deutlich höher als wenn keine Mitarbeiter/innengespräche stattfinden ($M=3.01$; $SD=0.89$).

Des Weiteren kann aber auch noch gezeigt werden, dass die Mitarbeiter/innengespräche einen Effekt auf das affektive Commitment haben ($p=0.002$). Finden Mitarbeiter/innengespräche im Unternehmen statt, liegt der Mittelwert bei 3.46 ($SD=0.73$), bei keinen Gesprächen ist das affektive Commitment mit einem Mittelwert von 2.59 ($SD=1.05$) deutlich geringer. Beim kalkulatorischen ($p=0.422$) und normativen ($p=0.569$) Commitment sind keine Einflüsse durch die Abhaltung eines Mitarbeiter/innengesprächs belegbar. Das bedeutet, dass lediglich die affektive Komponente des Commitments einen Einfluss auf die Auswirkungen von Mitarbeiter/innengesprächen hat.

Im nächsten Kapitel wird nun reflektiert, welche inhaltliche Bedeutung sich aus den gewonnen Ergebnissen ableiten lässt und welche Anknüpfungspunkte sich mit der zugrunde gelegten Literatur daraus schließen lassen.

5 Interpretation und Diskussion der Ergebnisse

In diesem Abschnitt werden die erwarteten und die gewonnenen Ergebnisse der Arbeit zusammenfassend interpretiert, diskutiert und in die aktuelle Literatur eingearbeitet.

5.1 Erwartete Ergebnisse und Limitations

An dieser Stelle wird auf die erwarteten Ergebnisse der Hypothesenanalysen und auf möglicherweise auftretende Probleme eingegangen.

Zunächst muss festgehalten werden, dass die Messung der in dieser Arbeit ausgewählten Konstrukte kritisch betrachtet werden muss:

Bezüglich der Messung des Konstrukts Arbeitszufriedenheit muss berücksichtigt werden, dass es sich lediglich um eine Tendenz handeln kann. Laut Neuberger (1985, S. 184ff) ergäbe sich eine generell hohe Arbeitszufriedenheit daraus, dass die Mitarbeiter/innen, die unzufrieden mit der Situation waren, bereits eine Maßnahme getroffen haben – bereits die Abteilung, das Unternehmen oder gar den Beruf gewechselt haben. Wenn man nicht bereit oder in der Lage ist, seine unzufriedenstellende Situation zu ändern, muss man sich mit der Situation arrangieren, indem die Ansprüche gesenkt werden. Denn die Illusion der Selbstbestimmung besagt, dass wir das, was wir tun, mögen müssen, sonst täten wir es ja nicht. Dieser Verzicht kommt vor allem dann zum Tragen, wenn Arbeitszufriedenheit als Soll-Ist-Diskrepanz gemessen werden soll. Jedoch ist eine Unterstellung eines Soll-Wertes oder eines Ideals kaum möglich, da es keine Ideal-Arbeit geben kann.

Weinert (2004, S. 271) hebt hervor, dass es für Mitarbeiter/innen wichtig ist, dass sie die Möglichkeit haben, geistig zu wachsen und deren Entwicklung gefördert wird. Dies hat einen positiven Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit. Jedoch warnt er davor, Arbeitszufriedenheit zu verallgemeinern. Denn nicht für jede/n Arbeitnehmer/in nimmt die Arbeit denselben Stellenwert im Leben ein.

Bei der Messung von Personalentwicklungsmaßnahmen muss bedacht werden, dass ihre Wirkung langfristig ist und sie eine Investition in die Zukunft darstellen und daher der Zeitpunkt ihrer Wirkung unbestimmt ist. Personalentwicklungsmaßnahmen und ihre Wirkungen sind also meist nicht direkt zurechenbar. Gleichzeitig sind auch die

übergeordneten Nutzungsaspekte – wie beispielsweise Motivation und MitarbeiterInnenzufriedenheit – nur schwierig in ihrer Wirkung messbar. (Hentze & Kammel, 2001, S. 331).

Des Weiteren wird oftmals Kritik an der Generationenzuordnung geäußert. Wie bereits erwähnt, können Personen nicht immer eindeutig zu einer Generation zugeordnet werden. Der Grund dafür ist, dass sich die Werte und Einstellungen nicht ab einem bestimmten Tag schlagartig geändert haben (Klaffke & Parment, 2011, S. 7).

Ebenso muss berücksichtigt werden, dass kulturelle Unterschiede auch innerhalb der Generation Y auftreten. Finn und Donovan (2013, o.S.) haben in ihrer Studie 44.000 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der unterschiedlichen Generationen und mit unterschiedlichen kulturellen Hintergründen befragt. Demzufolge zeichnen sich globale Unterschiede ab. Die Einstellung der Generation Y kann in Westeuropa, Amerika und Kanada als vergleichbar angesehen werden. Einige Unterschiede und Ähnlichkeiten der Generation Y auf globaler Ebene konnten in dieser Studie gefunden werden. Beispielsweise hinsichtlich der Work-Life-Balance, nach der die Mitglieder der Generation Y streben. Jedoch in unterentwickelten Ländern ist der Wunsch danach weniger stark ausgeprägt.

Des Weiteren muss auch betont werden, dass die Werte und Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen nicht ausschließlich von der Zugehörigkeit zu einer Generation abhängig sind, sondern auch die individuelle Lebenssituation und veränderte Lebensphasen beziehungsweise eine berufliche Veränderung ausschlaggebend sind (Gutmann & Schwuchow, 2014, S 322).

Hinsichtlich der Mitarbeiter/innengespräche ist zu erwähnen, dass lediglich das Vorhandensein von Gesprächen nicht sehr aussagekräftig ist. Denn schließlich können zwar Entwicklungsgespräche vorhanden sein, diese aber beispielsweise schlecht oder unregelmäßig durchgeführt oder unzulässige Fragen enthalten. Zudem bedeutet ein Durchführen von Mitarbeiter/innengesprächen nicht automatisch, dass das, was in den Gesprächen vereinbart wurde, auch tatsächlich umgesetzt wird. Diese Arbeit soll daher nur zeigen, ob eine Tendenz ersichtlich ist.

Aufgrund der Literaturrecherche war zu erwarten, dass das Angebot an Personalentwicklungsmaßnahmen einen Einfluss sowohl auf die Arbeitszufriedenheit, als auch auf die Bindung der Mitarbeiter/innen der Generation Y hat.

5.2 Diskussion und Ausblick

Die vorliegende Arbeit widmet sich dem Einfluss von Maßnahmen der Personalentwicklung auf die Mitarbeiter/innenbindung und die Arbeitszufriedenheit von Arbeitnehmer/innen, die der Generation Y angehören. Ziel dieser Arbeit war es also herauszufinden, ob und welcher Zusammenhang hier gegeben ist.

Darüber hinaus interessierte, ob bestimmte Faktoren, wie beispielsweise das Geschlecht, die Branchenzugehörigkeit oder die Funktion im Unternehmen (Mitarbeiter/in, Experte/in oder Führungskraft) einen Einfluss auf das Ergebnis haben und mittels einer offenen Frage wurden die Befragten gebeten, Verbesserungsvorschlägen hinsichtlich der Aus- und Weiterbildung in ihrem Unternehmen anzugeben.

Die Prüfung der Hypothesen hat ergeben, dass die Anzahl der unternehmensseitig angebotenen Personalentwicklungsmaßnahmen einen Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit und das Commitment der Generation Y hat.

Die Befunde stimmen mit der Literatur überein, die besagt, dass die Generation Y es gewöhnt ist, aus vielen verschiedenen Möglichkeiten wählen zu können und daher auch eine Vielzahl an Maßnahmen erwartet (Parment, 2009, S. 39ff).

Die Mehrheit der Teilnehmer/innen (95 Prozent) hat angegeben, dass im Unternehmen Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden, Männer berichten von mehr Maßnahmen als Frauen. Insgesamt wurden am Häufigsten Entwicklungsgespräche (85 Prozent) genannt, mehr als die Hälfte der Befragten haben fachliche Trainings und Soft Skill Trainings angegeben. Insgesamt 77 Prozent der Befragten berichten sowohl von Personalentwicklungsmaßnahmen als auch von betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen in ihrem Unternehmen.

Ebenso hat die Befragung ergeben, dass mit steigender Anzahl der Personalentwicklungsmaßnahmen auch das affektive Commitment tendenziell steigt. Zwischen dem kalkulatorischen und dem normativen Commitment und der Anzahl an Personalentwicklungsmaßnahmen ist kein signifikanter Zusammenhang erkennbar. Somit konnten die Ergebnisse der Literatur bestätigt werden, die besagt, dass die affektive Komponente die zentrale Dimension der Mitarbeiter/innenbindung ist (Marahrens, 2014, S.39).

Innerhalb der Generationen besteht zwischen dem Alter der Proband/innen und der Arbeitszufriedenheit beziehungsweise Commitment kein signifikanter Zusammenhang. Daher kann auch die Annahme der Hypothese, dass Frauen ein höheres Commitment aufweisen, nicht bestätigt werden.

Ebenso hat die Umfrage ergeben, dass die Anzahl der Maßnahmen mit zunehmender Unternehmensgröße ansteigt. Dies könnte darauf zurück zu führen sein, dass größere Unternehmen mehr Ressourcen für Personalentwicklungsmaßnahmen zur Verfügung haben.

Die offene Frage nach Verbesserungsvorschlägen hinsichtlich der Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen hat aufgezeigt, was den Untersuchungsteilnehmer/innen wichtig ist: die Mehrzahl der Teilnehmer/innen (insgesamt sd fsd Befragte) hat angegeben, dass sie sehr zufrieden mit dem, was ihr Arbeitgeber an Personalentwicklungsmaßnahmen bietet, sind. Auf der anderen Seite aber wurde häufig genannt, dass sich die Befragten ein größeres Angebot an Entwicklungsmaßnahmen wünschen, im Speziellen wurden des Öfteren folgende Punkte angegeben: aktuelle, zielgerichtete Ausbildungen, fachliche Weiterbildung, mehr Soft Skill Trainings und Teambuilding.

Weitere Nennungen waren beispielsweise: bessere Trainingskoordination, strategische Ausrichtung, mehr externe Trainings, gleiche Chancen für alle Mitarbeiter/innen und spezifischere Trainings. Auch die Kommunikation in Hinblick auf das Angebot der Entwicklungsmaßnahmen sind den Befragten wichtig: hier wurden zum Beispiel folgende Vorschläge zur Verbesserung gemacht: Informationsfluss zu den Mitarbeiter/innen verbessern, die Angebote zugänglicher gestalten und die Angebote transparenter machen. Auch eine finanzielle Förderung und Weiterzahlung des Entgelts während der Ausbildung sowie die Anpassung der Rückzahlungsverpflichtung an den gesetzlichen Vorgaben wurden von den Befragten erwähnt. Zum Thema Mitarbeiter/innengespräche wurden die Punkte ‚häufigere Entwicklungsgespräche‘ und ‚Umsetzung der in Gesprächen vereinbarten Strategie‘ genannt.

Häufig haben die Proband/innen auch angegeben, dass sie sich mehr Individualität wünschen und dass näher auf die Mitarbeiter/innen, deren Interesse und Talente eingegangen wird. Diese Aussagen entsprechen der Aussage von Berthel und Becker (2007, S. 313ff), dass die Voraussetzung dafür, dass ein Mitarbeiter / eine Mitarbeiterin ein Bildungsangebot als Anreiz ansieht, ist, dass es seine / ihre Interessen berücksichtigt. Ebenso bestätigt das den Hinweis von Dahrendorf (2013, S. 35f) an Unternehmen, dass sie ihre Prozesse der Personalarbeit nun an den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen, und nicht lediglich an jenen des Unternehmens, ausrichten müssen.

Das Ergebnis, dass das Vorhandensein von Mitarbeiter/innengesprächen im Unternehmen zu einer höheren Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter/innen führt, kann auch an diese Aussagen angeknüpft werden.

Ein/e Befragte/r hat erwähnt, dass er/sie gerne mehr Abwechslung hätte. Auch dies entspricht der vorgefundenen Literatur. Denn laut Parment (2009, S. 39ff) sind es Mitglieder der Generation Y gewohnt, zwischen vielen Alternativen und Wahlmöglichkeiten auswählen zu können und diese haben daher dementsprechend hohe Ansprüche und Erwartungen an das weitere Leben.

Es steht also ein Paradigmenwechsel bevor (Klaffke, 2011, o.S.). Für Unternehmen gilt ein Umdenken und Umgestalten ihrer Personalpolitik und –instrumente. Prozesse der Personalarbeit müssen nun an den Bedürfnissen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – und nicht wie bisher an jenen des Unternehmens – ausgerichtet werden (Dahrendorf, 2013, S. 35f).

Die Ergebnisse der Online-Befragung haben gezeigt, dass das Thema Personalentwicklung einen wichtigen Stellenwert für Arbeitnehmer/innen der Generation Y darstellt. Dies bestätigt die Literatur, dass Personalentwicklung als Instrument der Motivation und Bindung von Mitarbeiter/innen zunehmend an Bedeutung gewinnt (Wilkins, 2004, S. 33ff).

Für zukünftige Arbeiten könnten beispielsweise alle anderen Generationen befragt werden, um hier Vergleiche ziehen zu können und die Personalentwicklung im Unternehmen dahingehend anzupassen. Auch eine Fortsetzung dieser Studie – indem qualitative Forschungsmethoden angewendet werden – wäre gut vorstellbar: um konkrete Handlungsempfehlungen für Unternehmen treffen zu können, müssten nun Vertreter/innen der Generation Y vertiefend befragt werden. An dieser Stelle könnten Interviews oder Gruppendiskussionen eingesetzt werden.

Zudem wäre auch von Interesse, Themen wie Involvement oder Identifikation der Arbeitnehmer/innen zu erfragen oder auch die Wichtigkeit der materiellen und immateriellen Anreizarten der Mitarbeiter/innen zu hinterfragen.

Da lediglich das Vorhandensein von Mitarbeiter/innengesprächen nicht sehr aussagekräftig ist, weil es beispielsweise schlecht durchgeführt oder nicht regelmäßig durchgeführt sein kann, unzulässige Fragen enthalten könnte und so weiter und ein Durchführen von Mitarbeiter/innengesprächen nicht automatisch bedeutet, dass das, was in

den Gesprächen vereinbart wurde, auch tatsächlich umgesetzt wird, könnte diese Thematik in Folgestudien noch tiefergehend untersucht werden und konkretere Fragenstellungen enthalten, um hier greifbarere Aussagen treffen zu können.

Nichts desto trotz muss festgehalten werden, dass Personalentwicklung immer auch mit den nötigen Kosten und Zeitressourcen verbunden sind, vor allem wenn im Unternehmen einiges umgestellt werden sollte, was noch mit einem zusätzlichen Arbeitsaufwand, Kommunikation an die Mitarbeiter/innen, und so fort, verbunden ist. Dies könnte vor allem für Klein- und Mittelunternehmen schwierig sein.

Auf der anderen Seite aber bringt die Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer/innen aber eine Erhöhung der Produktivität mit sich und durch die Erfüllung der Wünsche oder die Befriedigung der Bedürfnisse entsteht eine positive Einstellung, welche wiederum zu Arbeitszufriedenheit als Ergebnis der Motivation führt (Neuberger, 1974, S. 11ff).

Für Unternehmen ist es also an der Zeit, Maßnahmen zu setzen, um der Erwartungshaltung der Mitarbeiter/innen der Generation Y gerecht zu werden.

Denn verlässt ein/e Mitarbeiter/in das Unternehmen, gehen mit ihm jahrelanges Wissen beziehungsweise Know-how, fundierte praktische Erfahrungen mit diversen Aufgaben, Abläufen und Besonderheiten innerhalb des Unternehmens verloren. Zudem verursacht die Suche von neuen Mitarbeiter/innen hohe Kosten und das Know-how dieses Mitarbeiters kommt dem Wettbewerber zu Gute (Jannsen, 2011, S. 138). Die Suche nach neuen Jobs verstärkt sich tendenziell, umso stärker die Generation Y in den Arbeitsmarkt eintritt (Parment, 2009, S. 86).

Es muss aber darauf hingewiesen, dass schlechte beziehungsweise nicht betriebene Mitarbeiter/innenbindung nicht automatisch ein Abwandern der Mitarbeiter/innen impliziert. Die Folgen der Unzufriedenheit können sich in den unterschiedlichsten Auswirkungen sichtbar machen, beispielsweise ungenaues Arbeiten, Unachtsamkeit, fehlerhafte Bearbeitung von Aufträgen, inadäquater Umgang mit Informationen, bis hin zur inneren Kündigung (Stührenberg, 2004, S. 43).

Unternehmen werden gut daran tun diese Zeichen zu erkennen und entsprechende Maßnahmen zu treffen, um sich zukunftstauglich zu machen und weiterhin ein attraktiver Arbeitgeber zu bleiben, der seine Arbeitnehmer/innen ans Unternehmen bindet und indem sie zufrieden sind.

Wie bereits erwähnt, können nicht alle Mitarbeiter/innen der Generation Y gleich behandelt werden, da es auch innerhalb der Generation Unterschiede zwischen den Arbeitnehmer/innen gibt. Vieles deutet auch darauf hin, dass es nicht die eine Generation Y gibt, sondern viele unterschiedliche Ausprägungen.

Wichtig ist es auch, dass sich ein Unternehmen nicht nur auf Mitarbeiter/innen, die der Generation Y zugeordnet werden können, fokussieren, sondern auch für alle anderen Mitarbeiter/innen. Denn wenn die Generationenvielfalt nicht angemessen im Personalmanagement berücksichtigt wird, bleiben Potenziale ungenutzt und Probleme, mögliche Fallen (siehe zum Beispiel Seite 38) können auftreten. Zudem sorgt eine effiziente Zusammenarbeit der diversen Generationen sowie das Wissen, um dessen Unterschiede, zu mehr Zufriedenheit und Motivation, was sich wiederum zu einer höheren Produktivität der Mitarbeiter/innen auswirkt (Oertel, 2007, S. 5; Hofbauer & Kauer, 2014, S. 204).

„Welche spezifische Wirkung die Generation Y auf die Arbeitswelt tatsächlich hat, wird sich aber erst in der Zukunft zeigen“ (Hofbauer & Kauer, 2014, S. 204).

6 Literaturverzeichnis

Armutat, S. (2004). Retentionmanagement: Die richtigen Mitarbeiter binden. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele. Bielefeld: DGFP

Arthur, D. (2001). The employee recruitment and retention handbook. New York: American Management Association

Bauer, H.; Jensen, S. (2001). Determinanten der Mitarbeiterbindung: Überlegungen zur Verallgemeinerung der Kundenbindungstheorie. In: C. Homburg. (2004). Perspektiven der marktorientierten Unternehmensführung: Arbeiten aus dem Institut für Marktorientierte Unternehmensführung der Universität Mannheim. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH

Becker, F. (2002). Lexikon des Personalmanagement, über 1000 Begriffe zu Instrumenten, Methoden und rechtlichen Grundlagen betrieblicher Personalarbeit. 2.Auflage. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag

Becker, F. (2010). Mitarbeiterbindung: Ein Einblick in ein schwieriges Objekt und den Status quo der Diskussion. In: M. Bruhn / B. Stauss. (2010). Serviceorientierung im Unternehmen. Springer: Heidelberg

Becker, M. (2005). Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Becker, M. (2005a). Systematische Personalentwicklung: Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus. Stuttgart: Schäfer-Poeschel

Becker, H. S. (1960): Notes on the Concept of Commitment, In: American Journal of Sociology. Nr. 66. 07/1960. S. 34-40

Berchtold-Ledergerber, V. (2010). Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit. In: Werkmann-Kacher, B.; Rietiker, J. (2010). Angewandte Psychologie für das Human Resource Management. Berlin, Heidelberg: Springer

Berthel, J. / Becker, F. (2003). Personal-Management: Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Birri, R. (2011). Human Capital Management: Ein praxiserprobter Ansatz für ein strategisches Talent Management. 2. Auflage. Zürich: Springer Gabler

Bröckermann, R.; Pepels, W. (2002). Personalmarketing: Akquisition, Bindung, Freistellung. Stuttgart: Schäfer Poeschel

- Bruch, H. (2008).** Demographischer Wandel und Organisationale Energie – wie Unternehmen ihre Potenziale generationsspezifisch voll nutzen. III. Know-how Kongress –Demographie 2.0. Köln: Institut für Führung und Personalmanagement.
- Bruch, H.; Kunze, F.; Böhm, S. (2010).** Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden:Gabler.
- Bühner, R. (2005).** Personalmanagement. 3. Auflage. Oldenbourg: Wissenschaftsverlag
- Büter, C. (2010).** Internationale Unternehmensführung: Entscheidungsorientierte Einführung. München: Oldenbourg
- Cohen, A. (2007).** Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. In: Human Resource Management Review. 31/2. S. 387-417
- Dörnemann, J.; Pfitzer, J. (2000).** Motivationsförderung durch Anreizsysteme im Target Costing. In: Kostenrechnungspraxis. 44 Jg. Heft 1. S. 25–30
- Eichhorn, C.; Loss, J.; Reisig, V.; Wildner, M.; Nagel, E. (2007).** Qualitätsmanagement in der Gesundheitsförderung. Entwicklung eines multidimensionalen Qualitätssicherungsinstruments für eine landesweite Gesundheitsinitiative. In: Prävention & Gesundheitsförderung. 2. S. 199–206
- Finn, D.; Donovan, A. (2013).** PwC's NextGen: A global generational study. Evolving talent strategy to match the new workforce reality. Online: http://www.pwc.com/en_GX/gx/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf [Abruf am 07.12.2014].
- Dahrendorf, S. (2013).** Standardinstrumente für eine innovative Personalarbeit In: Papmehl, A.; Tümmers, H. (2013). Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert: Herausforderungen, Perspektiven, Lösungsansätze. Wiesbaden: Springer Gabler Fachmedien
- Drosten, S. (2006).** Integrierte Organisations- und Personalentwicklung in der Lernenden Unternehmung. Bielefeld: Bertelsmann Verlag
- Felfe, J.; Six B.; Schmook, R.; Knorz, C. (2014).** Commitment, Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). In D. Danner & A. Glöckner-Rist. Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. doi: 10.6102/zis9
- Felfe, J.; Six, B. (2006).** Die Relation von Arbeitszufriedenheit und Commitment, In: Fischer, L. (2006). Arbeitszufriedenheit. Göttingen. S. 37-60
- Felfe, J.; Six B.; Schmook, R.; Knorz, C. (2001).** Commitment in neuen Arbeits-formen. Universität Halle: Unveröffentlichter Bericht
- Felfe, J. (2008).** Mitarbeiterbindung. Göttingen: Hogrefe

- Fischer, L.; Lück, H. (2014).** Allgemeine Arbeitszufriedenheit. In D. Danner & A. Glöckner-Rist (Eds.), Zusammenstellung sozialwissenschaftlicher Items und Skalen. doi: 10.6102/zis1
- Fischer, L.; Lück, H. (1972).** Entwicklung einer Skala zur Messung von Arbeitszufriedenheit (SAZ). *Psychologie und Praxis*, 16, S. 64-76
- Flore, J. (2014).** Weiterbildung und Mitarbeiterbindung. Eine Untersuchung im Kontext Kurzarbeit. München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Gebert, D.; von Rosenstiel, L. (2002).** Organisationspsychologie. Person und Organisation. 5. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer
- Gonschorrek, U. (2004).** Das Service-Center im Personalbindungsmanagement. In: Bröckermann, R.; Pepels, W. Personalbindung – Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin. S. 197–224
- Graf, A. (2001).** Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und –bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus. In: *io Management Zeitschrift*, 70. Jg, Nr. 3/2001, S. 24-31
- Graf, A. (2008).** Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Handlungsfelder und Massnahmen. In: Zaugg, R.J.; Thom, N. *Moderne Personalentwicklung*. 3. Auflage. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt Verlag. S. 263-279.
- Grosskopf, S. (2013).** Talent Management im Zeitalter der Generation Y. In: *Wissensmanagement* 7/2013. S. 40-42
- Grunwald, C. (2001).** Personalerhaltung im oberen Management: Strategien und Maßnahmen zur Vermeidung ungewollter Fluktuation. Springer: Wiesbaden
- Gutmann, J.; Schwuchow, K. (2014).** Personalentwicklung – mit Arbeitshilfen online: Themen, Trends, Best Practices 2014. München: Haufe Verlag
- Hackstein, R.; Nüssgens, K.; Uphus, P. (1972).** Personalentwicklung im System Personalwesen. In: *Fortschrittliche Betriebsführung* 1/1972. 85-106
- Härdler, J. (2012).** Betriebswirtschaftslehre für Ingenieure: Lehr- und Praxisbuch. München: Carl Hanser Verlag
- Haubrock, W.; Schär, M. (2007).** Betriebswirtschaft und Management im Krankenhaus. Bern: Huber
- Heinzmaier, B.; Ikrath, P. (2012).** Bericht zur Jugend-Wertestudie 2011. Institut für Jugendkulturforschung. Online: http://jugendkultur.at/wp-content/uploads/Bericht_Jugendwertestudie_2011.pdf [Abruf am 11.01.2015]

- Hentze, J.; Kammel, A. (2001).** Personalwirtschaftslehre, Grundlagen, Personalbedarfs-ermittlung, -beschaffung, -entwicklung und -einsatz. Stuttgart: UTB
- Heymann, H.; Müller, K. (1982).** Betriebliche Personalentwicklung. In: WiSt 4/1982. S. 151-156
- Hofbauer, H; Kauer, A. (2014).** Einstieg in die Führungsrolle: Praxisbuch für die ersten 100 Tage. München: Carl Hanser Verlag
- Hoffmeister, N. (2010).** Das lernende Unternehmen: Personal- und Organisationsentwicklung in einer kompetenz- und prozessorientierten Organisation. Frankfurt: Peter Lang Verlag
- Holtbrügge, D. (2013).** Personalmanagement. 5. Auflage. Nürnberg: Springer Gabler
- Jana-Tröller, M. (2014).** Führung im Spiegel der Generationen. Führungsverständnis im Vergleich etablierter und angehender Führungskräfte in einem Telekommunikationsunternehmen. Wiesbaden: Springer VS.
- Janssen, H. (2011).** Die besten Mitarbeiter gewinnen, entwickeln und halten: Methoden. Zürich: Praxium-Verlag
- Jung, H. (2006).** Personalwirtschaft. 8. Auflage. Oldenbourg: Wissenschaftsverlag
- Keim, R. (2001).** Strategien zur Motivation von Mitarbeitern. In: Geise, W. (2001). Ökonomische Bildung zur Bewältigung von Lebenssituationen. Köln. S. 69-87
- Kienbaum Management Consultants GmbH. (2009/2010).** Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? Berlin Online: http://www.kienbaum.at/Portaldata/1/Resources/downloads/servicespalte/Kienbaum_Studie_Generation_Y_2009_2010.pdf [Abruf am 01.09.2014]
- Kieser, A.; Kubicek, H. (1992).** Organisation. 3. Auflage. Berlin: de Gruyter
- Klaffke, M.; Parment, A. (2011).** Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In: Klaffke, M. (2011). Personalmanagement von Millennials. Wiesbaden: Gabler Verlag
- Kojan, P. (2008).** Der Einfluss von Human Capital auf den Unternehmenswert. Hamburg: IGEL-Verlag.
- Kowalzik, U. (2005).** Erfolgreiche Personalentwicklung: was Pflegeeinrichtungen und -dienste dafür tun können. Hannover: Schlütersche Verlag
- Kolvenbach, H. (1975).** Personalentwicklung. In: Gaugler, E. (1975). Handwörterbuch des Personalwesens. Stuttgart: Schäffer-Poeschl

- Krämer, M. (2007).** Grundlagen und Praxis der Personalentwicklung. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht
- Kring, T. (2013).** Generation Y - Anforderung an Personal- und Organisations-entwicklung. ADG Argumente. Nr. 9/2013. Herausgeber.: ADG Business School. Koblenz: Görres Druckerei und Verlag. Online: http://www.adgonline.de/adg_online/Ueber-die-ADG/Bibliothek/ADG-Publikationen/adg-argumente/Kring-GenerationY.pdf [Abruf am 05.09.2014]
- Krohn, M. (2007).** Personalbindung in Netzwerkorganisationen durch Investition in Sozialkapital. Frankfurt: Peter Lang Verlag
- Lehner, F. (2014).** Wissensmanagement: Grundlagen, Methoden und technische Unterstützung. München: Carl Hanser Verlag
- Loebe, H. (2010).** Kompetenzpässe in der betrieblichen Praxis: Mitarbeiter-kompetenzen mit. Bielefeld: Bertelsmann Verlag
- Loffing, C. (2006).** Strategische Personalentwicklung: Mitarbeiter gut und günstig qualifizieren. Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH
- Loffing, C.; Geise, S. (2005).** Personalentwicklung in der Pflege. Bern: Huber
- Loffing, D.; Loffing, F. (2010).** Mitarbeiterbindung Ist Lernbar: Praxiswissen Für Führungskräfte in Gesundheitsfachberufen. Berlin: Springer Verlag
- Luscombe, J.; Lewis, I.; Biggs, H. C. (2012).** Essential elements for recruitment and retention: Generation Y. Education + Training, Vol. 55, Iss. 3, S. 272 - 290
- Marahrens, T. (2014).** Personalentwicklung als Instrument der Mitarbeiterbindung. Fluktuationskosten vermeiden. Hamburg: Diplomica Verlag
- Maier, G.W. (1996).** Persönliche Ziele im Unternehmen. Ergebnisse einer Längsschnittstudie bei Berufseinsteigern. Dissertation. München.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. (1991).** A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1 (1991), pp. 61–89
- Meyer, J. P.; Stanley, D.J.; Herscovitch, L.; Topolnytsky, L. (2002).** Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences. In: Journal of Vocational Behavior. 61/1. S. 20–52
- Meifert, M. (2008).** Was ist strategisch an der strategischen Personalentwicklung? In: M. Meifert. (Hrsg.): Strategische Personalentwicklung – Ein Programm in acht Etappen. Heidelberg, New York: Springer-Verlag

- Mentzel, W. (2005).** Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden. München: Beck-Wirtschaftsberater
- Moser, K. (1997).** Commitment in organizations. *Psychologies* 41/4. S. 160-170.
- Moser, R.; Saxer, A. (2002).** Retention-Management für High Potentials. Konzeptionelle Grundlagen - Empirische Ergebnisse - Gestaltungsempfehlungen. Unveröffentlichte Lizenziatsarbeit. Institut für Organisation und Personal. Universität Bern
- Mowday, R. T., Porter, L. W.; Steers, R. (1982).** Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. Academic Press.
- Mudra, P. (2004).** Personalentwicklung: integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse. München: Vahlen Verlag
- Naude, M.; McCabe, R. (2005).** Increasing Retention of Nursing Staff at Hospitals: Aspects of Management and Leadership. In: *Australian Bulletin of Labour*. 31/2005. Nr. 4. S. 426–439. Adelaide: National Institute of Labour Studies
- Nerdinger, F. W.; Blickle, G.; Schaper, N. (2011).** Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin Heidelberg: Springer Verlag
- Neuberger & Allerbeck (1978).** Messungen und Analyse der Arbeitszufriedenheit. Bern: Huber
- Neuberger, O. (1985)** Arbeit: Begriff – Gestaltung – Motivation – Zufriedenheit. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1994)** Personalentwicklung. Basistexte Personalwesen. 2. Auflage. Stuttgart: Enke.
- Neuweg, H. (2001).** Könnerschaft und implizites Wissen. Münster: Waxmann
- Oertel, J. (2007).** Generationenmanagement in Unternehmen. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH
- Parment, A. (2009).** Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Wiesbaden: Gabler
- Polanyi, M. (1985).** Implizites Wissen. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Porter, L.; Steers, R.M.; Mowday, R.T.; Boulian, P. (1974).** Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*. Nr. 59. S. 603-609

Puybaraud, M. (2010). Generation Y and the Workplace. Annual Report 2010. Online: <http://www.gbcsa.org.za/wp-content/uploads/2013/06/NZGBC-Gen-Y-and-The-Workplace-Annual-Report-2010.pdf> [Abruf am 08.12.2014].

Reuter, R. (2014). Wertekonsens fördert Mitarbeiterbindung .In: GENIOS WirtschaftsWissen Nr. 12, 12/2014

Rischar, K. (2003). Die praktische Verwirklichung der Personalentwicklung im Betrieb. Leistungspotenziale – Fördermaßnahmen – Evaluation. Renningen: expert verlag

Rose, N.; Fellingner, C. (2013). Wir wollens anders. Arbeitswelt Y. In: managerSeminare, 183, S. 18-23.

Rudholzer, B. (2015). Work Life Balance zur Mitarbeiterbindung der Generation Y. Hamburg: Diplomica Verlag

Rump,J.; Eilers, S.; Groh, S.; Schabel, F. (2011). HR-Report 2011. Schwerpunkt Mitarbeitergewinnung. Online:http://www.hays.de/mediastore/pressebereich/Studien/pdf/HAYS-Studie_HR-Report_2011.pdf [Abruf am 02.09.2014]

Rump, J.; Eilers, S. (2013). Ausblick: Implikationen für Unternehmen. S.255-266. In: Rump, J.; Eilers, S. (2013). Die jüngere Generation in der alternden Arbeitswelt - Baby Boomer versus Generation Y. Verlag Wissenschaft und Praxis

Ritz, A; Thom, N (2011). Talent Management. Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. 2. aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Springer/ Gabler.

Scherm, E.; Süß, S. (2003). Personalmanagement. Hagen, Düsseldorf: Vahlen Verlag

Stiefel, R. Th. (2002). Personalentwicklung in Klein- und Mittelbetrieben - Innovationen durch praxiserprobte PE-Konzepte. Leonberg

Schirmer, U. (2007). Commitment fördern, Mitarbeiter halten. Retentionmanagement zur Bindung von Leistungsträgern. In: Personalwirtschaft. 3/2007. S. 48-58

Schmidt, C.E. et al. (2011). Generation Y. Rekrutierung, Entwicklung und Bindung. Anaesthesist 6/2011. Springer Verlag

Schmidt, K.; Hollmann, S.; Sodenkamp, D. (1998). Psychometrische Eigenschaften und Validität einer deutschen Fassung des „Commitment“-Fragebogens von Allen und Meyer (1990). In: Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie. Nr. 19, S. 93-106.

Schnieder, S. (2012). Mitarbeiterbindung durch Work-Life Balance Maßnahmen: Eine Chance im Wettbewerb um Fachkräfte in Zeiten des Fachkräftemangels. Hamburg: Diplomica Verlag

- Siebenhüter, S. (2008).** Talent Management ist Chefsache. Markt & Technik. 2008, Heft 15, S.50-53
- Six, B., Felfe, J. (2004).** Einstellungen und Werthaltungen im organisationalen Kontext. In: H. Schuler (Hrsg.), Organisationspsychologie 1- Grundlagen und Personalpsychologie. Enzyklopädie der Psychologie. Hogrefe-Verlag: Göttingen, 3: 597- 672
- Slowak, C.; Thoma, B.; Bender, O. (2013).** ARGO Studie 2013. Engagement across generations: The XY-challenge. Online: <http://www.sizeprozess.at/upload/content/files/ARGOStudie.pdf> [Abruf am 05.12.2014].
- Stock-Homburg, R. (2010).** Personalmanagement. Theorien- Konzepte- Instrumente. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler
- Stührenberg, L. (2004).** Ökonomische Bedeutung des Personalbindungsmanagements für Unternehmen. In: Bröckermann, R.; Pepels, W. (2004). Personalbindung. Wettbewerbsvorteile durch strategisches Human Resource Management. Berlin. S. 34–47
- Tschumi, M. (2014).** Praxisratgeber zur Personalentwicklung. Zürich: Praxium Verlag
- Vom Hofe, A. (2005).** Strategien und Maßnahmen für ein erfolgreiches Management der Mitarbeiterbindung. Hamburg: Verlag Dr. Kovac
- Van Dick, R. (2007).** Identifikation und Commitment. In H. Schuler & K. Sonntag. Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie. Göttingen: Hogrefe
- Wälchli, A. (1995).** Strategische Anreizgestaltung: Modell eines Anreizsystems für Strategisches Denken und Handeln des Managements. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt
- Waszak, A. (2007).** Bindung von Führungsnachwuchskräften an Organisationen durch Fairness in der Personalentwicklung. Hamburg: Dr. Kovac Verlag
- Weber, W.; Mayrhofer, W.; Nienhüser, W.; Kabst, R. (2005).** Lexikon Personalwirtschaft. 2. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Weinert, A.B. (2004).** Organisations- und Personalpsychologie. Weinheim: Beltz PVU
- Weitbrecht, H. (2005).** Mitarbeiter emotional binden. PERSONAL. Zeitschrift für Human Resource Management Heft 11. 57. Jahrgang, S. 10-12.
- Wiener, Y.; Vardi, Y. (1980).** Relationships between job, organization and career commitments and work outcomes. An integrative approach. Organizational Behavior and Human Performance. 26. S. 81–96

Welk, S. (2013). Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern. Ein Vergleich unterschiedlicher Führungsstile im Kontext der Generation Y. Wiesbaden: Springer Verlag

Wilkens, U. (2004). Häufige Unternehmenswechsel hochqualifizierter Arbeitskräfte. Bindungsorientierungen von Arbeitskraftunternehmern. In: Pongratz, H. & Voß, G. (Hg.): Typisch Arbeitskraftunternehmer? Befunde der empirischen Arbeitsforschung, Berlin: edition sigma, S. 33-56.

Wirl, C. (2011). Personalentwicklung im Wandel. Personalentwicklung – gestern und heute. In: Magazin Training. Ausgabe 07/2011. Wien: Verlag Wirl. Online: <http://www.magazintraining.com/2011/10/15/personalentwicklung-im-wandel/> [Abruf am 29.08.2014]

Wunderer, R.; Kuhn, T. (1995). Innovatives Personalmanagement. Theorie und Praxis unternehmerischer Personalarbeit. Neuwied. S. 25-42

Zimmer, M.; Keim., R. (2011). Mitarbeiterbindung durch Mitarbeiterbildung. HRM. Research Institute GmbH. Online: https://www.juengermedien.de/icoaster/files/fa_hrm_mitarbeiterbindung_durch_mitarbeiterbildung.pdf [Abruf am 30.08.2014]

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Generationenprofile im Überblick.....	33
Tabelle 2 Nennung der betrieblichen Maßnahmen	49
Tabelle 3 Überblick der metrischen Variablen	50

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Arten der Personalentwicklung	17
Abbildung 2 Verteilung der Untersuchungsteilnehmer/innen nach Schulabschluss	47
Abbildung 3 Verteilung der Untersuchungsteilnehmer/innen nach Unternehmensgröße.....	47
Abbildung 4 Verteilung der Untersuchungsteilnehmer/innen nach Branche.....	48

Anhang

A) Fragebogen



Seite 01

Liebe Teilnehmerin, lieber Teilnehmer!

Im Rahmen meiner Masterarbeit an der Ferdinand Porsche Fern Fachhochschule beschäftige ich mich mit dem Thema **Mitarbeiter/innenbindung als Personalentwicklungsmaßnahme der Generation Y** – Voraussetzung für die Teilnahme ist also, dass Sie zwischen 1981 und 2000 geboren sind.

Bitte beantworten Sie alle Fragen zügig und entscheiden Sie sich möglichst spontan und vertrauen auf Ihren ersten Impuls. Ihre Angaben werden selbstverständlich anonym und vertraulich behandelt. Die Daten werden nicht an Dritte weitergegeben, sondern ausschließlich für wissenschaftliche Zwecke verwendet. Die Beantwortung der Fragen wird ca. 10 Minuten in Anspruch nehmen.

Vielen Dank, dass Sie sich Zeit für die Teilnahme an dieser Befragung nehmen!

Für Fragen oder bei Interesse an den Ergebnissen, stehe ich Ihnen gerne unter simone.hadasch@gmx.at zur Verfügung.

Seite 02

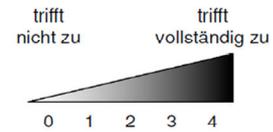
1. Aussagen über Ihre Arbeit

Bitte geben Sie an, in welchem Ausmaß diese Aussagen auf Ihre Arbeitssituation zutreffen – von „richtig“ bis „falsch“.

	richtig	ziemlich richtig	weder / noch	ziemlich falsch	falsch
Meine Arbeit gibt mir die Möglichkeit, etwas zu lernen, was mir in Zukunft noch nützlich sein kann.	<input type="radio"/>				
Ich würde meinen Arbeitsplatz sofort wechseln, wenn ich eine andere Arbeit bekäme.	<input type="radio"/>				
Meine Arbeit macht mir wenig Spaß, aber man sollte nicht zu viel erwarten.	<input type="radio"/>				
Ich kann hier meine Ideen verwirklichen.	<input type="radio"/>				
In meiner Firma sind viele gute Arbeitsmöglichkeiten für solche, die weiterkommen wollen.	<input type="radio"/>				
Ich habe richtige Freude an der Arbeit.	<input type="radio"/>				
Ich bin stolz, für diese Firma zu arbeiten.	<input type="radio"/>				
Wenn Sie einen guten Bekannten hätten, der Arbeit sucht, würden Sie ihm raten, in Ihren Betrieb zu kommen?	<input type="radio"/>				

2. Aussagen über Ihr Unternehmen

Schätzen Sie bitte ein, wie zutreffend die einzelnen Aussagen für Sie sind. Verwenden Sie folgende Abstufungen von 1 = trifft nicht zu bis 5 = trifft vollständig zu.



Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können.

Es wäre mit zu vielen Nachteilen für mich verbunden, wenn ich momentan diese Organisation verlassen würde.

Ich fühle mich emotional nicht sonderlich mit dieser Organisation verbunden.

Ich bin stolz darauf, dieser Organisation anzugehören.

Zu vieles in meinem Leben würde sich verändern, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.

Ich glaube, dass ich momentan zu wenige Chancen habe, um einen Wechsel der Organisation ernsthaft in Erwägung zu ziehen.

Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in diese Organisation gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken.

Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich diese Organisation verlassen würde.

Selbst wenn es für mich vorteilhaft wäre, fände ich es nicht richtig, diese Organisation zu verlassen.

Ich würde mich irgendwie schuldig fühlen, wenn ich diese Organisation jetzt verlassen würde.

Ich empfinde ein starkes Gefühl der Zugehörigkeit zu meiner Organisation.

Ich denke, dass meine Wertvorstellungen zu denen der Organisation passen.

3. Haben Sie schon an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen (Seminare, Trainings, Lehrgänge,...) teilgenommen?

ja

nein Warum nicht?

4. An welchen betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen haben Sie bereits teilgenommen?

- Seminare
- fachliches Training
- Soft Skills Training
- Sonstiges:

5. Haben Sie in Ihrem Unternehmen Gespräche bezüglich Ihrer Entwicklung im Unternehmen?

- ja
- nein Warum nicht?

6. Wie oft finden diese Entwicklungsgespräche statt?

- monatlich
- quartalsweise
- halbjährlich
- jährlich
- Sonstiges:

question('W005')

7. In meinem Unternehmen werden Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung angeboten. [W005]

- ja
- nein Warum nicht?

8. Welche Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung werden in Ihrem Unternehmen angeboten?

- Betriebsarzt/Betriebsärztin im Haus
- jährliche Vorsorgeuntersuchung
- Impfaktionen
- Sehtests/Bildschirmbrille
- Arbeitspsychologe/in
- Gesundheitstage
- Vorträge/Seminare/ Workshops
- Sonstiges:

9. Was würden Sie in Ihrem Unternehmen in Punkto Aus- und Weiterbildung verbessern?

10. Derzeitige Position im Unternehmen

11. Funktion im Unternehmen

[Bitte auswählen] ▾
[Bitte auswählen]
Mitarbeiter/in
Experte/in
Management-Funktion

Seite 12

12. Arbeitsort |

- Wien
- Niederösterreich
- Burgenland
- Sonstiges, nämlich

13. Wieviele Beschäftigte hat Ihr Unternehmen?

- 1 bis 9
- 10 bis 49
- 50 bis 249
- 250 bis 500
- über 500

14. Welcher Branche gehört Ihr Unternehmen an?

- Bankwesen
- Bildung/Training/Coaching
- Chemie/Pharma
- EDV/IT
- Gastronomie/Hotellerie/Tourismus
- Gesundheits- und Sozialwesen
- Handel
- Lebensmittel
- Medien und Kommunikation
- Öffentlicher Dienst
- Versicherungswesen
- Andere Branche:

Seite 13

15. Betriebszugehörigkeit

[Bitte auswählen] ▾
[Bitte auswählen]
< 1 Jahr
1-2 Jahre
3-5 Jahre
6-10 Jahre

16. Davon in aktueller Position

Jahre

- < 1 Jahr
- 1-2 Jahre
- 3-5 Jahre
- 6-10 Jahre
- > 10 Jahre

Monate

- 1-3
- 4-6
- 7-9
- 10-12

17. Mein Geburtsjahr

[Bitte auswählen] ▾
[Bitte auswählen] ▲
2000
1999
1998
1997
1996
1995
1994
1993
1992
1991
1990
1989
1988
1987
1986
1985
1984
1983
1982

18. Alter [S007]

19. Geschlecht [S006]

- weiblich
- männlich

20. Höchster Bildungsabschluss [S005]

[Bitte auswählen]	▼
[Bitte auswählen]	
kein Abschluss	
Hauptschulabschluss	
Lehre	
Matura (AHS, BHS, HBLA, u.a.) inkl. Berufskolleg	
Bachelor, Bakkalaureat	
Master oder Magister	
Doktorat	
Anderer Abschluss	

Letzte Seite

Vielen Dank für Ihre/Deine Teilnahme!

Ich möchte mich ganz herzlich für Ihre/Deine Unterstützung bedanken.

Die erhobenen Daten werden anonym und vertraulich behandelt und dienen nur meiner Masterarbeit. Für Fragen oder bei Interesse an den Ergebnissen, stehe ich Ihnen gerne unter simone.hadasch@gmx.at zur Verfügung.

Ihre Antworten wurden gespeichert, Sie können das Browser-Fenster nun schließen.

B) Rohdaten

	S001_01	S002	S003	S003_04	S004	S005	S005_08	S006	S007_01	S008	S009	S010_01	S010_02	S010_03	S010_04	S010_05	S010_06	S010_07	S010_08	S010_09	S010_10	S010_11	S010_12	S010_12a	S011	A001_01	A001_02	A001_03	A001_04	A001_05	A001_06	A001_07	A001_08	U001_01	U001_02	
1	Human Resources	-2	1		12	5		1	25	1	4	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	5	2	2	4	4	4	5	3	2	3
2	Personalbüro	-1	1		16	5		1	29	2	5	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	2	4	4	4	4	4	4	3
3	Projektsassistentin	-1	1		8	4		1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	8	5	5	2	3	2	4	3	3	1	3	
4	Schaltermitarbeiter bank	-1	2		9	4		1	23	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	7	3	4	2	2	2	4	4	4	3	3	2
5	Angestellter im Jugendbereich	-1	2		16	8	DiplPass	2	30	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	Kirche	9	5	1	1	5	2	5	3	5	3	1	
6	aa	-3	4	stmk	19				33	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	Transport	3	5	4	3	4	5	5	5	4	4	
7	Angestellte	-1	1		7	3		1	20	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	4	2	2	3	4	4	4	4	5	5	5	
8	Mitarbeiterin	-1	1		9	4		1	23	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	8	5	4	2	5	2	4	4	4	4	2	2	
9	Programm Manager	-1	1		20	6		1	33	4	5	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	5	3	2	3	3	3	3	2	5	
10	Gemeinde Wien	-1	1		5	3		1	18	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	9	4	4	5	2	2	3	4	5	4	3		
11	Personalverrechnung	-1	1		12	5		1	26	3	5	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	2	2	4	4	5	4	4	3	4	5	
12	Mitarbeiter Personal	-1	2		20	6		1	41	3	3	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	8	5	2	1	5	5	4	4	4	5	5	4	
13	expert Agent	-2	1		7	4		1	20	2	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	3	5	3	2	1	2	3	4	1	1		
14	Assistentin	-1	1		13	1		1	26	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	2	1	4	3	3	4	5	5	3		
15	Sachbearbeiterin	-1	2		11	3		1	25	4	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	3	5	1	1	4	2	3	3	3	5	4		
16	Mitarbeiter	-1	1		6	3		1	20	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	5	1	1	4	5	5	4	5	4	5	4	
17	Berufsanwärter	-1	1		12	5		1	25	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	Rechnungswesen	2	5	3	4	2	3	5	3	1	2	4	
18	Chefin	-3	2		5	4		1	18	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	1	4	3	5	5	4	3	4		
19	Controlling	-1	1		12	6		1	26	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	TransportLogistik	2	4	3	1	1	5	3	3	4	4	4	
20	-	-1	1		17	5		1	30	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3		
21	HR	-1	4	Deutschland	14	5		1	27	2	5	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	5	2	1	4	5	4	5	4	5	5	4	
22	Kundendienstberater	-1	1		13	3		2	26	4	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	Kfz	2	5	2	1	4	5	4	4	4	4	5	
23	Assistentin	-1	1		7	3		1	21	3	5	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	5	1	1	5	5	5	5	5	5	3		
24	Assistentin	-1	1		11	4		1	25	2	5	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	5	5	1	3	1	3	3	3	5		
25	Berufsanwärter steuerberater	-1	1		12	5		1	25	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	Wirtschaft	2	5	1	1	4	5	5	5	4	5	5	
26	Mitarbeiter	-1	1		11	4		1	24	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	2	4	1	4	1	4	2	3	1	3		
27	Sanitäter	-1	1		7	3		2	20	3	5	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	5	5	5	5	5	5	5		
28	Dgks	-1	1		12	8	Diplom	1	25	2	5	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	5	4	3	2	2	4	1	1	1	1	3	
29	Angestellt im Büro	-1	4	Salzburg	18	3		1	31	2	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	Logistik	2	3	1	1	3	4	5	4	5	5	1	
30	kindergarten	-1	1		20	8		1	33	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	3	4	2	1	3	4	3	2	3	4		
31	Diplomkrankenschwester	-1	4	Steiermark	19	4		1	32	3	5	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	4	3	3	2	1	4	3	3	4	4		
32	Sachbearbeiterin	-1	1		8	8	Bhas	1	21	3	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	Telekommunikation	3	3	3	2	1	3	3	4	2	3	4	
33	Verwaltungsangestellte	-1	1		13	4		1	26	3	5	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	4	2	1	3	4	4	5	5	4			
34	Angestellte	-1	2		9	4		1	22	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	5	1	3	1	4	4	1	3	5		
35	Teamleiter	-3	1		18	8	Fachschule	1	31	4	5	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	5	2	1	5	5	5	5	5	5	5	4		
36	freier Dienstnehmer	-1	1		15	5		1	28	2	4	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	3	1	3	3	4	5	5	5	4		
37	Projektentwicklerin	-1	1		20			1	38	4	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	1	3	2	3	2	2	3	5		
38	Stv. Teamleiter	-2	1		14	5		2	27	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	3	4	3	4	2	4	4	3	2	5		
39	Project Manager	-2	1		13	4		1	26	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	Telekommunikation	2	5	2	1	4	4	5	5	5	4	4	
40	koechin	-1	4	steiermark	20	3		1	33	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	5	3	3	5	5	5	5	5	5	4	2	
41	Sachbearbeiter	-1	2		14	3		1	27	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	8	5	1	1	3	4	5	5	5	5	3		
42	.	-1	1						2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3		
43	Mitarbeiter	-1	1		13	5		2	27	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	VerkehrAutomobil	3	2	4	3	2	2	3	4	4	4	2	
44	Normaler Angestellter	-1	1		13	6		2	26	2	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	4	3	4	2	4	1	4	4	4	3	3		
45	Kundenbetreuerin	-1	4	Salzburg	10	5		1	23	3	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	4	5	5	5	5	5	5	5	
46	kfm. Angestellte	-1	2		20	4		1	33	4	5	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	4	5	3	1	1	3	3	1	3	3		
47	Assistenz	-2	1		20	4		1	33	1	1	1																								

S001_01	S002	S003	S003_04	S004	S005	S005_08	S006	S007_01	S008	S009	S010_01	S010_02	S010_03	S010_04	S010_05	S010_06	S010_07	S010_08	S010_09	S010_10	S010_11	S010_12	S010_12a	S011	A001_01	A001_02	A001_03	A001_04	A001_05	A001_06	A001_07	A001_08	U001_01	U001_02		
59	Assistent Controller	-1	4	Kaernten	20	4	2	43	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	Industrie	9	4	2	2	3	4	4	4	2	5	5	
60	Assistenz	-1	2		16	4	1	29	3	3	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	4	4	3	2	3	3	4	3	5
61	Assistentin	-1	1		18	4	1	31	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	Automobilbranche	4	3	3	4	2	2	4	2	1	3	4	
62	Sachbearbeiter	-1	2		8	4	2	21	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	
63	Fhgh	-1	2		6	5	1	20	2	4	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	4	4	3	4	4	4	5	5	
64	chef	-2	2		20	8	1	39	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	Dienstleister	5	4	1	1	5	3	5	5	5	5	1	
65	Administrative Verrechnung	-1	1		13	8	1	26	4	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	2	3	4	4	5	3	5	5	
66	Anlegestelle	-1	2		17	3	1	30	4	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	5	4	4	2	4	1	2	3	2	2	3		
67	Trainerin	-1	1		15	6	1	28	3	4	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	3	2	1	5	3	3	3	4		
68	Mitarbeiter	-1	1		5	3	1	19	3	5	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	1	5	4	1	1	1	1	1	1	4		
69	Gruppenleiter	-2	1		13	4	1	26	4	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	2	2	3	4	5	4	4	4	2		
70	angestellter	-1	1		9	4	2	22	2	5	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	4	1	1	3	5	5	5	5	5	5		
71	Rayonsleiter	-2	4	OoeteilNoe	16	4	2	29	4	5	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	4	2	1	2	5	3	4	5	5	3		
72	Kindergartenpädagogin	-1	1		10	4	1	23	3	5	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	5	3	5	5	5	5	3		
73	?	-1	2		12	4	1	26	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	5	2	1	5	3	5	4	3	3	3			
74	Kundenbetreuer	-1	2		13	4	2	26	4	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	2	2	2	3	3	3	3	3	4			
75	Shop ManagerIn	-1	1		11	4	1	24	2	5	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	8	4	3	2	4	5	4	4	4	4	3	4		
76	Angestellte	-1	1		11	4	1	25	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	8	4	1	1	5	2	4	4	4	4	5	5		
77	Verkauf	-1	1		8	3	2	21	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	5	2	1	4	5	5	5	5	4	5	3		
78	kaufmännische Angestellte	-1	1		8	4	1	22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	Anwalt	7	4	4	3	3	4	4	2	3	5		
79	Teamassistentin	-1	1		10	4	1	23	1	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	Steuerberatung	8	4	1	2	3	5	4	5	4	4	5	
80	pharm. kaufm. Angestellte	-1	4	Hamburg	14	3	1	28	2	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	4	2	1	5	4	5	5	5	5	5			
81	sekretärin	-1	1		14	3	1	28	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	4	3	5	4	1	3	3	2	4	3	5			
82	Costumer Service	-1	2		12	4	1	25	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	6	5	1	1	4	4	4	4	5	5	3			
83	Personalabteilung	-1	1		14	5	1	27	2	4	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	7	4	4	3	3	4	4	2	4	2	2	4		
84	Sachbearbeiterin	-1	1		12	4	1	26	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	6	4	5	4	1	1	2	2	1	1	3			
85	Controlling	-2	2		10	4	1	23	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	5	1	3	2	1	3	4	1	5	3			
86	Redakteur	-1	1		13	4	2	26	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	6	5	3	3	4	3	4	3	3	4	4			
87	dgks	-1	1		14	8	1	27	2	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	3	3	5	4	5	5	5			
88	Charge	-1	4	Vorarlberg	10	4	2	23	2	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	5	3	2	2	4	4	4	4	3	4			
89	maklerfunktion	-1	1		17	3	2	30	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	6	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4			
90	Angestellte	-1	1		14	4	1	27	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	1	1	2	3	4	4	4	4	4			
91	Gruppenleitend	-1	1		6	4	1	20	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	8	4	3	3	4	2	4	3	4	4	4	2		
92	Sekretariatsarbeiten	-1	2		13	8	1	26	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	3	4	1	2	2	4	1	4	4	4	4	5		
93	Buchhalter	-1	1		12	5	2	26	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	Rechnungswesen	6	4	2	2	1	2	3	3	3	3	4	
94	Filialleiterin	-2	2		12	8	1	26	4	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	6	3	2	1	1	4	4	4	4	4	5			
95	Leitender Angestellter	-1	1		11	4	2	25	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	4	3	3	2	2	4	2	2	3	3			
96	Referentin	-1	1		9	4	1	23	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	3	5	1	4	3	5	4	1	5	3			
97	verkaufsassistent	-1	2		12	4	1	25	3	5	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	4	3	5	4	1	5	3			
98	Lehrerin	-2	1		10	5	1	23	2	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	5	1	2	5	1	4	5	4	4	1			
99	plastische Chirurgie	-2	2		20	7	2	34	4	5	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	5	1	1	5	5	5	4	3	4	5			
100	Angestellter Aussendienst	-1	1		17	3	2	30	4	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	4	4	2	2	4	4	3	4	3	4	5			
101	geschäftsführer	-3	1		17	4	2	30	3	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	5	3	1	4	5	4	4	5	2	3			
102	IT System Engineer	-1	1		8	4	2	21	1	5	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	6	5	1	2	3	5	4	5	5	5	4			
103	Technische Assistentin	-1	1		13	3	1	26	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	5	1	1	4	4	4	5	4	5	5			
104	Assistentin	-1	1		8	4	1	21	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	1	1	3	4	5	4	5	5	3			
105	Verkauf	-1	1		18	4	1	31	4	4	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	3	2	3	2	4	4	4	4	4	3		

	U001_03	U001_04	U001_05	U001_06	U001_07	U001_08	U001_09	U001_10	U001_11	U001_12	W001_01	W001_02	W001_02a	W003_01	W003_02	W003_02a	W004_01	W004_02	W004_03	W004_04	W004_05	W004_05a	W002_01	W002_02	W002_03	W002_04
1	3	4	2	2	2	2	4	4	2	4	2	1		2	1		1	1	2	1	1		2	1	2	1
2	4	4	2	3	3	4	2	2	3	4	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	1	1	1
3	3	3	1	3	1	1	1	1	2	3	1	2 keine Moeglichkeit		2	1		1	1	1	2	1					
4	2	3	2	2	2	3	2	3	3	2	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	1	1	1
5	1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1		2	1		1	1	2	1	1		2	2	2	1
6	2	5	3	3	4	5	5	5	3	4	2	1		1	2 xx								1	1	1	1
7	3	5	5	3	4	4	1	1	4	4	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	1	2	1
8	1	5	4	2	3	4	2	3	2	5	2	1		1	2 Es gibt keine Mitarbeitergespraeche oder ähnliches								1	1	2	1
9	3	3	4	3	3	2	2	4	3	3	2	1		1	2 werden nicht durchgefuehrt								2	1	2	1
10	4	2	5	5	4	5	5	5	4	4	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	1	1	1
11	3	4	3	1	3	4	2	3	3	3	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	1	2
12	2	4	3	2	4	4	5	4	4	5	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	2	2
13	4	1	2	1	1	1	2	2	1	4	2	1		2	1		1	2	1	1	1		1	2	2	1
14	2	4	1	5	2	2	3	1	3	4	2	1		2	1		1	1	1	2	1		1	1	1	1
15	2	3	1	3	2	2	1	2	2	2	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	1	1	1
16	1	5	2	3	2	1	1	1	2	3	2	1		2	1		1	1	2	1	1		2	2	1	1
17	1	3	4	1	1	1	1	1	2	4	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	1	1	1
18	2	5	4	3	4	4	3	5	5	4	2	1		2	1		1	2	1	1	1		1	2	1	1
19	3	3	2	2	2	2	3	4	3	3	2	1		2	1		1	1	1	1	2 nach Vereinbarung		2	1	1	1
20	3	4	3	3	2	1	1	1	2	3	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	2	1
21	1	5	2	1	3	2	1	2	4	5	2	1		2	1		1	1	1	2	1		1	2	1	1
22	2	4	4	2	3	3	3	1	5	4	2	1		2	1		1	2	1	1	1		2	2	1	1
23	1	5	2	1	2	4	1	5	5	5	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	1	1
24	4	3	5	1	1	1	1	1	1	3	2	1		1	2 Studentenjob								2	2	2	1
25	1	5	4	1	1	1	1	1	5	5	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	1	1	1
26	3	3	1	5	1	1	1	1	1	3	1	2 nicht angeboten		2	1		1	1	1	2	1					
27	1	5	5	1	1	5	1	1	5	5	2	1		2	1		1	1	1	2	1		1	2	2	1
28	5	3	3	5	1	1	1	1	1	3	2	1		1	2 Keine Ahnung								1	2	1	1
29	1	4	1	3	3	4	1	1	4	4	2	1		2	1		1	1	2	1	1		2	2	1	1
30	3	2	4	5	3	5	2	1	3	1	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	1	1	1
31	3	3	4	5	3	1	1	1	4	3	2	1		2	1		1	1	1	1	2 alle zwei Jahre		2	2	2	1
32	2	3	1	2	3	5	1	2	3	3	1	2 keine vorhanden		2	1		1	1	1	2	1					
33	2	4	2	2	3	4	3	1	4	4	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	2	1
34	3	2	5	5	1	5	5	5	3	3	2	1		2	1		1	1	2	1	1		1	2	1	1
35	1	5	3	2	4	3	3	1	4	4	2	1		2	1		1	1	2	1	1		2	2	2	1
36	1	5	4	1	1	2	3	1	5	5	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	1	1	1
37	3	2	5	2	1	1	1	1	3	1	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	1	1
38	4	3	1	1	3	1	1	2	1	3	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	2	1
39	1	5	4	2	3	2	1	1	5	3	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	2	2
40	2	4	1	3	4	3	2	2	5	3	1	2 keine		2	1		1	1	1	2	1					
41	1	5	5	1	3	5	1	3	5	5	2	1		2	1		1	1	2	1	1		1	1	1	2
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	1		2	1		1	1	2	1	1		2	1	1	1
43	2	4	2	2	1	2	1	1	3	2	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	2	1
44	1	5	3	2	2	2	2	1	4	4	2	1		2	1		1	1	2	1	1		1	2	1	1
45	1	5	5	1	3	1	1	1	5	5	2	1		2	1		1	2	1	1	1		2	2	2	1
46	4	3	3	4	1	1	1	1	2	2	2	1 kein Angebot		2	1		1	1	1	2	1		2	2	2	1
47	2	4	3	3	2	1	3	4	4	4	1	2 kein Angebot		2	1		1	2	1	1	1					
48	2	3	4	3	3	3	2	4	4	4	2	1		2	1		1	1	1	2	1		1	2	1	1
49	5	1	3	3	1	1	1	2	1	1	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	1	2	1
50	4	2	2	4	1	1	1	1	1	1	2	1		1	2 Chef legt nicht viel Wert darauf								2	1	1	1
51	2	4	4	1	3	4	1	4	5	5	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	2	1
52	3	3	3	3	3	3	3	4	2	4	2	1		1	2 nicht vorgesehen								2	2	2	1
53	2	4	4	2	3	4	2	3	4	5	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	2	1
54	4	2	2	1	2	1	1	2	3	2	2	1		2	1		1	1	2	1	1		2	2	2	1
55	2	4	1	1	1	2	1	1	3	3	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	1	1
56	2	4	2	2	3	2	1	1	3	2	2	1		2	1		1	1	2	1	1		2	2	2	1
57	1	4	4	3	1	3	1	4	4	5	1	2 Gibt es nicht		2	1		1	1	1	1	2 Bei bedarf					
58	5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		1	2 kein interesse								1	1	1	2

	U001_03	U001_04	U001_05	U001_06	U001_07	U001_08	U001_09	U001_10	U001_11	U001_12	W001_01	W001_02	W001_02a	W003_01	W003_02	W003_02a	W004_01	W004_02	W004_03	W004_04	W004_05	W004_05a	W002_01	W002_02	W002_03	W002_04
59	1	4	5	3	4	5	4	3	4	4	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	1	1
60	4	3	3	2	2	4	2	1	2	3	2	1		2	1		1	1	1	2	1		1	1	1	2
61	2	3	4	4	3	2	3	1	3	2	2	1		1	2 nicht		1	1	1	2	1		1	1	2	1
62	3	4	3	4	3	2	3	3	4	4	1		2 noch zu kurz im Unternehmen	2	1		1	1	2	1	1		1	1	2	1
63	4	2	3	5	3	4	2	5	2	3	2	1		2	1		1	2	1	1	1		1	2	1	1
64	1	5	5	1	5	5	1	3	5	5	2	1		2	1 Bin		2	1	1	1	1		1	2	1	1
65	1	5	4	3	4	5	5	5	5	5	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	1	1
66	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		2	1		1	1	1	2	1		1	2	1	1
67	4	2	3	4	3	3	3	4	2	4	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	1	1
68	4	1	3	5	1	1	1	1	1	1	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	1	1	1
69	2	4	5	3	4	1	1	2	3	3	2	1		2	1		1	1	2	1	1		2	2	1	1
70	1	5	3	4	3	4	5	5	5	3	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	1	1
71	2	4	3	1	1	1	1	1	3	3	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	2	2
72	2	4	3	1	3	4	2	1	5	4	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	1	1	1
73	1	5	3	2	3	3	5	5	4	4	2	1		1	2 zu frueh		1	1	1	1	1		2	1	1	1
74	3	3	3	3	4	2	1	1	2	3	2	1		2	1		1	1	2	1	1		2	2	1	1
75	1	4	5	1	2	1	4	2	4	3	2	1		2	1		1	2	1	1	1		2	2	2	1
76	1	5	4	3	4	3	4	1	4	4	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	1	1	1
77	1	5	4	1	3	4	4	1	4	5	2	1		2	1		2	1	1	1	1		2	2	2	1
78	2	3	4	4	2	1	1	2	3	2	1		2 Keine Angebote	2	1		1	1	1	2	1		2	2	2	1
79	3	5	4	2	2	4	2	3	4	4	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	1	1
80	1	5	3	1	3	5	5	5	5	4	2	1		2	1		1	1	2	1	1		2	1	1	1
81	4	2	2	4	2	1	1	4	1	2	2	1		2	1		1	1	1	1	2 ab und zu		1	2	2	1
82	1	5	2	2	1	3	1	4	5	5	1		2 keine Notwendigkeit	2	1		1	1	1	2	1		2	1	2	1
83	5	4	4	3	2	2	3	2	5	3	2	1		2	1		2	1	1	1	1		2	1	2	1
84	4	2	3	4	1	2	1	2	1	1	1		2 Noch nicht	1	2 Zu Neu		1	1	1	1	1		2	1	2	1
85	1	4	5	1	3	5	4	5	5	4	2	1		2	1		1	1	1	2	1		1	2	2	1
86	3	3	2	5	2	4	4	4	3	3	1		2 gab keine	1	2 gab noch keine		1	1	1	2	1		1	2	1	1
87	2	4	5	2	2	4	4	3	5	4	2	1		2	1		1	1	1	2	1		1	2	1	1
88	3	4	5	5	3	4	3	2	4	2	1		2 keine Ahnung	2	1		1	2	1	1	1		1	2	1	1
89	3	3	4	3	2	3	4	4	3	2	2	1		1	2 so		1	1	1	1	1		2	2	2	1
90	2	4	4	4	3	1	2	1	3	3	2	1		2	1		1	1	2	1	1		1	2	1	1
91	4	3	5	2	2	3	3	1	1	2	2	1		1	2 Weiss ich nicht		1	1	2	1	1		2	1	1	1
92	2	4	5	3	3	5	4	4	4	4	2	1		2	1		2	1	1	1	1		2	1	1	1
93	2	3	3	3	3	2	1	2	3	2	1		2 laesst sich mit studium nicht vereinbaren	2	1		1	1	2	1	1					
94	2	4	3	4	4	5	3	4	4	4	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	1	1
95	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	2	1		2	1		2	1	1	1	1		2	2	1	1
96	3	2	1	4	1	4	2	2	3	4	2	1		1	2 Chef		1	1	1	1	1		2	1	1	1
97	1	3	2	2	2	1	2	1	4	4	2	1		2	1		1	1	1	2	1		1	2	1	1
98	1	5	3	1	2	1	1	3	5	4	2	1		1	2 Es gibt nicht viele möglichkeiten		1	1	1	2	1		1	2	1	1
99	1	5	5	2	5	5	5	1	5	5	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	2	1
100	3	4	4	2	4	3	3	3	3	3	2	1		2	1		2	1	1	1	1		2	2	2	1
101	2	3	1	3	1	1	1	1	2	4	2	1		2	1		1	1	2	1	1		2	2	2	1
102	2	5	2	5	2	4	1	5	5	5	2	1		2	1		2	1	1	1	1		1	2	1	1
103	2	3	3	1	1	5	1	5	5	5	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	1	1	1
104	2	4	3	3	4	5	5	4	4	4	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	1	1	1
105	2	4	4	5	3	3	3	2	4	4	2	1		2	1		1	1	2	1	1		1	1	2	1
106	1	5	3	3	1	4	3	1	3	3	2	1		2	1		1	1	2	1	1		2	1	1	1
107	2	4	3	1	2	1	2	2	4	4	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	1	1
108	3	3	4	4	3	4	5	2	2	4	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	2	1	1
109	2	3	5	2	2	2	2	1	3	3	2	1		2	1		1	1	2	1	1		2	2	2	1
110	3	5	4	3	3	3	1	1	4	4	2	1		2	1		1	1	2	1	1		2	2	1	1
111	3	4	4	4	3	5	5	5	3	2	2	1		1	2 keine mglichkeiten		1	1	1	2	1		1	1	1	2
112	1	3	5	1	1	5	1	3	3	3	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	1	1	1
113	3	4	2	2	2	1	1	1	3	3	2	1		2	1		1	1	1	2	1		1	2	1	1
114	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1		2	1		1	1	2	1	1		1	2	1	1
115	3	3	3	1	1	3	1	4	4	3	2	1		2	1		1	1	1	2	1		2	1	1	1
116	1	5	2	2	2	2	2	2	4	4	2	1		2	1		1	1	1	1	2 Bedarf		2	1	1	1
117	1	5	4	1	3	3	4	3	3	2	2	1		2	1		1	1	2	1	1		2	2	2	2
118	1	5	3	4	4	2	4	4	4	4	2	1		2	1		1	1	2	1	1		2	1	1	1
119	1	5	5	5	2	2	2	2	4	4	2	1		2	1		1	1	2	1	1		2	2	2	1
120	1	4	5	1	3	3	2	2	3	3	2	1		1	1								1	1	1	1

	W002_04a	W005_01	W005_02	W005_02a	W006_01	W006_02	W006_03	W006_04	W006_05	W006_06	W006_07	W006_08	W006_08a	W007	W007x01	W007x02	W007x03	W007x04	W007x05	W007x06	W007x07
1		2	1		2	2	2	2	2	1	1	1		3	bessere Trainingskoordination	mehr externe Trainings					
2		2	1		2	2	2	2	2	1	2	1		1	strategische Ausrichtung						
3		2	1		1	1	1	1	1	1	1	2	richtigeSessel	1 können	konkretere Ziele definieren um konkreter Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen definieren zu						
4		2	1		1	1	1	1	2	1	2	1		1	die Ausbildung bei uns ist sehr gut organisiert. deswegen würde ich nichts ändern!						
5		2	1		2	1	2	1	2	1	2	1		1	Den Blick öffnen :-)						
6		2	1		1	1	1	1	1	1	2	1		1	ccc						
7		2	1		2	2	2	2	2	2	2	1		1	nicht, es wird sehr viel geboten						
8		1	2	Weiss nicht										1	Kurse um mit den Programmen besser umgehen zu können etc						
9		2	1		2	2	2	2	2	2	2	1		1	Durchführung von Gesprächen nach Maßnahmen						
10		2	1		2	2	2	2	1	2	2	1		1	Gar nichts						
11	Sprachtraining	2	1		2	2	2	2	2	1	2	1		1	Sprachtrainings mehr zielgerichtet ausüben --> ist jetzt geplant						
12	Coaching	1	2	Entscheidung Management										2	Angebot an Trainings, Kursen erhöhen	nicht nur fachspezifische Trainings anbieten					
13		2	1		1	2	2	2	1	2	1	1		1	Nichts						
14		2	1		1	1	1	1	1	1	2	1		1	nichts						
15		2	1		2	2	2	1	1	1	1	1		1	Besser fachliche Kompetenz in manchen Abteilungen						
16		2	1		2	2	2	2	1	1	2	1		1	Mehr Auswahl						
17		2	1		1	2	1	1	1	1	1	1		1	Nichts						
18		2	1		1	1	2	1	1	1	2	1		1	Kenntnisse zu dem jeweiligen Arbeitsbereich gut fördern						
19		2	1		2	2	2	1	2	2	2	1		1	die Angebote zugänglicher gestalten.						
20		2	1		2	1	2	1	2	1	2	1		1	-						
21		2	1		2	2	2	2	1	2	2	1		1	nichts						
22		2	1		2	1	2	1	1	1	1	1		1	Qualifizierte Mitarbeiter fördern mit Kursen, die die wollen nicht welche man nach a paar						
23		2	1		2	2	2	2	2	1	2	1		1	Monaten wieder zum AMS schickt						
24		2	1		2	2	2	2	2	2	2	1		1	Workshops an mehreren Terminen anbieten						
25		2	1		1	1	1	1	1	1	2	2	Rauchentwoehnung	1	Nichts						
26		2	1		1	1	2	1	1	1	2	1		1	intensivere Ausbildung, kompetenteres Personal						
27		2	1		2	1	2	1	2	1	1	1		1	Mehr Fortbildungen anbieten						
28		2	1		2	1	2	1	1	1	2	1		1	Fortbildungen für die man sich anmeldet auch bewilligen!! Und dann in der Arbeitszeit und nicht						
29		2	1		2	1	2	1	1	1	1	1		1	in der Freizeit!						
30		2	1		1	1	2	1	1	1	1	1		1	Im Moment nichts						
31		2	1		2	1	2	1	2	1	2	1		1	finanzielle Förderung und Weiterzahlung des Entgelt während der Ausbildung und aktiver	noch mehr kurse					
32		2	1		2	2	2	1	1	1	1	1		1	Ausbildungen fokussieren						
33		2	1		2	2	2	1	2	2	2	1		1	Kurse anbieten						
34		1	2	Verkauf										2	Informationsfluss zu den Mitarbeitern hin						
35		2	1		2	2	2	1	2	2	2	1		2	Mehr anbieten	Jedem zur verfügung stellen					
36		2	1		2	2	2	2	2	1	1	1		1	nichts						
37		2	1		2	1	2	1	2	2	2	2		2	mehr Angebote						
38		2	1		1	2	2	1	2	1	2	1		2	mehr Auswahl						
39	TraineeProgramm	2	1		2	2	2	1	1	1	1	1		2	häufigere Entwicklungsgespräche	bessere Entwicklungsmöglichkeiten					
40		2	1		1	2	1	1	1	1	1	1		1	auch für sehr junge Mitarbeiter						
41	dienstprüfungskurse	2	1		2	1	2	1	1	2	2	1		1	nichts	nichts					
42		2	1		1	1	2	1	2	1	1	1		1	.						
43		2	1		2	2	2	2	2	1	1	1		1	noch mehr verschiedene Angebote						
44		2	1		1	1	1	1	1	1	2	1		1	Transparentere Angebote						
45		2	1		2	2	2	2	2	1	2	1		1	nichts						
46		2	1		2	1	2	2	1	1	2	1		2	aktive Unterstützung der Mitarbeiter	flexiblere Arbeitszeiten bei					
47		1	2	zu klein										1	nichts	Mitarbeitern die eine Aus- bzw. Weiterbildung machen					
48		2	1		1	1	1	1	2	1	2	1		3	Das Unternehmen bietet viele Weiterbildungsmöglichkeiten, auch auf Eigeninitiative der						
49		2	1		1	1	2	1	1	2	2	2		2	MitarbeiterInnen						
50		1	2	keine ahnung warum										1	Mehr individuelle Angebote						
51		2	1		2	2	2	2	2	2	2	1		2	Mehr Angebot für die Mitarbeiter	Auch mehr für den Zusammenhalt tun!					
52		1	2	nicht vorgesehen										1	Nichts						
53		1	2	hohe Kosten										2	Mehr Soft Skill Training	trainings anbieten da es keine gibt					
54		2	1		2	2	2	1	1	1	2	1		2	Umsetzung der in Gesprächen vereinbarten Strategie	mehr Angebote an Trainings					
55		2	1		2	1	2	1	1	1	1	1		2	Rückzahlungsverpflichtung den gesetzlichen Vorgaben anpassen	Klare Ausbildungs- und Weiterbildungsperspektiven					
56		1	2	Keine Präferenz											Mehr Angebot, nicht nur Saisonell bedingt; keine Angst der Chefetage vor "aufsteigenden"						
57		2	1		1	1	1	1	1	2	2	1		1	Kollegen durch diese Ausbildungen						
58	coaching	1	2	weiß nicht										1	Mehr Angebote						
														1	mehr auf MitarbeiterInnen ein gehen						

