



Die Generation Y und die Arbeitgeber

Inwieweit gehen die beiden Unternehmen Deutsche Bahn und SAP in ihren Internetauftritten auf die spezifischen Anforderungen der Generation Y ein?

Masterarbeit

Zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Arts

Eingereicht von

Lukas Bauer

Arzler Straße 40A

6020 Innsbruck

Univ.-Prof. Dr. Alfred Berger

Fakultät für Bildungswissenschaften an der Leopold-

Franzens-Universität Innsbruck

Innsbruck 2018

Abstract

Nach einer Erläuterung und Differenzierung des Generationenbegriffs werden die charakteristischen Werte der Generation Y dargestellt, insbesondere was deren Ansprüche und Anforderungen an künftige Arbeitgeber betrifft. Dabei lauten die Hauptkategorien: Work-Life-Balance, Flexibilität bei Arbeitsorten und -zeiten, Angebote für Familien, Weiterbildungsmöglichkeiten sowie die Art der Kommunikation.

In einem zweiten Teil werden nach einer Methodendiskussion die Internetauftritte der beiden Unternehmen mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring analysiert und ausgewertet. Weiterhin werden spezifische Stellenanzeigen aus dem Zeitraum November 2017 ausgewertet.

Der abschließende Vergleich ergab, dass beide Unternehmen in den Internetauftritten in unterschiedlicher Art und Weise auf Wünsche und Ansprüche, eingehen. So gelten bei SAP diese Angebote für alle Mitarbeiter/innen, während die Angebote bei der Deutschen Bahn abhängig vom konkreten Berufsbild sind. Ebenfalls legen die Unternehmen unterschiedliche Schwerpunkte in ihren Angeboten. SAP geht ausschließlich auf die Generation Y ein, wobei die Flexibilität von Arbeitsplatz und Ort einen Hauptschwerpunkt bildet. Die Deutsche Bahn hingegen spricht mehrere Generationen an hat dementsprechend Angebote für alle Generationen. Abschließend werden offene Fragen diskutiert und weitere Forschungsfragen erörtert.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
1. Einleitung.....	5
2. Generation.....	7
2.1. Generationenbegriffe	9
2.1.1. Der genealogische familienbezogene Generationenbegriff	9
2.1.2. Der pädagogische Familienbegriff	10
2.1.3. Der historisch gesellschaftliche Generationenbegriff	10
2.2. Weitere beeinflussende Merkmale und Hypothesen	11
2.2.1. Die Sozialisationshypothese	12
2.2.2. Gemeinsame Erlebnisse.....	14
2.2.3. Gesellschaftliche Ebene	15
2.2.4. Moderne Medien und die Digitalisierung	16
2.3. Weitere Typisierungen und Begriffe der Generation Y	17
2.4. Weitere Generationen.....	18
2.4.1. Generation Babyboomer.....	18
2.4.2. Generation X	21
3. Allgemeine Ansprüche/ Wünsche der Generation Y an den Arbeitsplatz	22
3.1. Der Arbeitsmarkt und die Generation Y	27
3.2. Work Life Balance	29
3.2.1. Work-Life-Balance Konzepte	30
3.3. Individualität	34
3.4. Arbeit zur Selbstverwirklichung.....	35
3.5. Flexibilität	36
3.6. Hierarchien	40
4. Aufgaben der Personalentwicklung	41
4.1. Recruit – Personalgewinnung und Rekrutierung	44
4.2. Cultivate – Ausbildung und Entwicklung	45
4.3. Retain – Bindung	46
4.4. Exkurs: Das Schwartz-Modell	46
4.5. Methoden der Personalentwicklung	51
5. Auswahl des Verfahrens und Abgrenzung von anderen Verfahren...	53
5.1. Qualitative Inhaltsanalyse/ Methodik.....	55
5.2. Die drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse.....	57
5.2.1. Zusammenfassende Inhaltsanalyse.....	58

5.2.2.	Explication	59
5.2.3.	Strukturierende Inhaltsanalyse	59
5.3.	Ablaufmodell Inhaltsanalyse	60
6.	Qualitative Inhaltsanalyse des Internetauftritts	61
6.1.	Bestimmung des Ausgangsmaterials	61
6.2.	Richtung der Analyse und Fragestellungen	62
6.3.	Das Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse	62
6.4.	Analyse, Auswertung und Interpretation der Ergebnisse.....	64
7.	Deutsche Bahn AG.....	64
7.1.	Qualitative Inhaltsanalyse des Internetauftritts der Deutschen Bahn....	65
7.2.	Auswertung der Ergebnisse in Richtung der Fragestellung.....	71
7.3.	Interpretation der Ergebnisse.....	77
8.	SAP SE	80
8.1.	Qualitative Inhaltsanalyse des Internetauftritts von SAP	80
8.2.	Auswertung der Ergebnisse in Richtung der Fragestellung.....	86
8.3.	Interpretation der Ergebnisse.....	94
9.	Spezifische Stellenanzeigen.....	96
9.1.	Spezifische Stellenanzeigen bei der Deutschen Bahn	96
9.1.1.	Vergleich der Stellenausschreibungen (Deutsche Bahn)	99
9.2.	Spezifische Stellenanzeigen bei SAP	100
9.2.1.	Vergleich der Stellenausschreibungen (SAP)	104
10.	Vergleich Deutsche Bahn und SAP.....	106
10.1	Überprüfung der Gütekriterien	112
11.	Vergleich konkreter Stellenanzeigen Deutsche Bahn – SAP.....	113
11.1.	Student/ Trainee	113
11.2.	Senior Stelle mit Berufserfahrung.....	114
12.	Fazit	115
13.	Ausblick und kritische Betrachtung.....	118
14.	Abbildungsverzeichnis.....	124
15.	Quellen	125
16.	Anhang.....	136
16.1.	Stellenausschreibungen Deutsche Bahn	136
16.2.	Stellenausschreibungen SAP	154
16.3.	Weitere Anhänge.....	163
17.	Eidesstaatliche Erklärung	165

1. Einleitung

Bei der Beschreibung und Erklärung für die Abfolge in der Entwicklung der Menschheit werden mit dem Begriff der Generation vorwiegend zeitliche, inhaltliche und prägende Erlebnisse als Merkmale herangezogen. Jede Generation lässt sich durch typische Werte, Einstellungen und Bedürfnisse kennzeichnen und dadurch von anderen Generationen unterscheiden. Es finden sich unterschiedliche Auffassungen, wobei die Unterscheidung in genealogische, historische sowie ereignisgeprägte Auffassungen und Bedeutungsgebungen weit verbreitet sind.

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Generation Y. Der Zeitraum ihrer Geburt erstreckt sich auf die Jahre ca. 1980 bis 2000. Die charakteristischen Bedürfnisse und die prägenden Elemente der Generation Y werden herausgearbeitet, insbesondere unter dem Aspekt ihrer Einstellungen zu ihrem künftigen Beruf bzw. Erwartungen an ihren künftigen Arbeitgeber.

So vertritt die Generation Y eine andere Einstellung gegenüber der Arbeit und dem Beruf als noch deren Elterngeneration, der Generation der Babyboomer. Der Generation Y sind flexible Arbeitszeiten, Bildungsangebote, flache Hierarchien und ein Ausgleich von Beruf und Freizeit wichtig. Es gibt eine Reihe von Studien und Autoren, die sich mit diesen veränderten Ansprüchen auseinandergesetzt haben. Neben der Shell- (2015), der Kienbaum- (2015) und der Prognos-Studie (2005) hat sich Parment (2013) mit den Wünschen und Ansprüchen der Mitarbeiter/innen der Zukunft auseinandergesetzt.

Die Generation Y befindet sich bereits, oder sie kommt in naher Zukunft auf den Arbeitsmarkt. Durch den Eintritt der Generation Y auf den Arbeitsmarkt verändern sich für die Arbeitgeber die an sie gerichteten Ansprüche und Wünsche. Um dem Fachkräftemangel und dem demographischen Wandel entgegen zu wirken, wird es für Unternehmen bedeutsam sein, dies bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter/innen zu berücksichtigen.

Die Hauptfragestellung dieser Arbeit betrifft das Verhältnis, inwieweit die Unternehmen auf die Wünsche und Ansprüche der Generation Y beim Einstieg in das Berufsleben eingehen. Hierbei werden die beiden Unternehmen Deutsche Bahn und SAP hinsichtlich ihrer Internetauftritte und an Hand spezifischer Stellenanzeigen analysiert und miteinander verglichen.

Das Thema ist von hoher aktueller Relevanz, da sich nicht nur die Deutsche Bahn und SAP auf die veränderten Wünsche und Ansprüche der Generation Y einstellen müssen, sondern davon auszugehen sein wird, dass diese Veränderungen bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter unternehmens- und branchenübergreifend sind.

Hierbei wird es interessant sein zu sehen, inwieweit sich die Angebote und Schwerpunkte auf den Internetseiten bei der Deutschen Bahn von denen von SAP unterscheiden, da es sich um unterschiedliche Branchen (Mobilität/ Transportwesen und Software Entwicklung) handelt.

Mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (2002) sollen die Internetauftritte der Deutschen Bahn und SAP analysiert werden. Da es bei der Deutschen Bahn viele verschiedene Berufsgruppen gibt, die von niedrig qualifizierten bis hin zu hoch qualifizierten Tätigkeiten reichen, soll untersucht werden, ob und wie innerhalb eines Unternehmens Unterschiede in den Angeboten bestehen.

Nach der Analyse der beiden allgemeinen Internetauftritte sollen spezifische Stellenanzeigen von beiden Unternehmen untersucht werden, u.a. unter der Fragestellung, inwieweit die Angebote auf den Internetseiten sich in den Stellenanzeigen widerspiegeln oder ob es dort eine Diskrepanz gibt.

Der Geltungsbereich der Ergebnisse soll diskutiert und es soll ein Ausblick auf weitere Forschungsfragen gegeben werden.

2. Generation

Der Begriff, was unter einer Generation zu verstehen ist, hat im Laufe der Jahre immer wieder einen Bedeutungswandel erfahren und wurde und wird in unterschiedlichen Kontexten verwendet. Dabei findet der Begriff Generation sowohl im Alltag als auch in der Wissenschaft eine häufige Verwendung. Es lassen sich u.a. biologische (Abstammung, biologische Nachkommen), soziologisch-gesellschaftliche (Nachkriegsgeneration; 68-Generation), technische (neueste Generation von Rechnern; von Automodellen etc.), psychotherapeutische (transgenerationelle Weitergabe von bestimmten Mustern) Verwendungen und Auffassungen des Begriffs finden.

Unabhängig des schillernden Begriffs und der schweren übereinstimmenden Präzisierung, wird hier von folgenden gemeinsamen Merkmale ausgegangen:

Bei einer Generation handelt es sich um eine größere Personengruppe, die – ob von außen oder von innen – durch bestimmte Bedürfnisse, Anschauungen, Werte und Ähnlichkeiten verbunden ist. Diese Merkmale charakterisieren diese Gruppe und sie werden überwiegend von den Mitgliedern geteilt, bzw. zugeschrieben und von anderen Generationen unterschieden. Die eine Generation konstituierenden Merkmale können sowohl von außen zur Bestimmung herangezogen werden (Generation Golf; Generation Praktikum) oder sich als ein identitätsstiftendes Gefühl von innen („wir 68er“) herausbilden.

Eine rein numerische Bestimmung liegt vor, wenn man darunter alle Personen versteht, die innerhalb eines – wie auch immer zu bestimmenden – Zeitabschnitts geboren werden (Alterskohorte).

Bei der Angabe von Bedingungen, die zur Entwicklung einer spezifischen Generation führt, finden sich vielfältige Erklärungen und Hypothesen. So wird angenommen, dass durch gleichzeitige ähnliche Erfahrungen ein Gefühl der Verbundenheit entsteht (Kriegserfahrungen; Katastrophen; Terrorerlebnisse). Aber daneben existiert die Auffassung, wonach durch

familiäre Bindungen, aufgrund von Erziehungsprozessen und Orientierung, eine Generation auf die nächste folgt, die sich von der Elterngeneration abgrenzt.

Ein prägendes Bild besteht in einer älteren, lehrenden Generation, die ihr Wissen und ihre Erfahrungen an eine junge unerfahrene, lernende Generation weitergibt. Doch hat sich auch dieses Bild zunehmend gewandelt. Das starre Lehrende-Lernende Muster hat sich gerade in den letzten Jahrzehnten verändert, wobei Generationen in einem Austausch zueinanderstehen und gegenseitig voneinander lernen können (vgl. Franz et al. 2009, S.25f.).

Der Begriff Generation tauchte erstmals im 16. Jahrhundert auf und bezeichnete Menschen einer bestimmten Altersgruppe. Der Ursprung des Begriffs Generation stammt aus dem lateinischen „*generatio*“ und bedeutet „*Zeugung/ Zeugungskraft*“ (vgl. Franz et al. 2009, S.25f.).

Was die vorliegende Arbeit betrifft, so wurde der Begriff "Generation Y" zuerst im Jahr 1993 von der US-Amerikanischen Fachzeitschrift Advertising Age (Ad Age) verwendet. Diesen neuen Begriff verwendeten die Autoren für Personen, die zwischen 1984 und 1994 geboren wurden (vgl. Parment 2015, S.3). In den darauffolgenden Jahren gab es eine Vielzahl von unterschiedlichen Definitionen und Altersspannen, wobei verschiedene Geburtsjahrgänge zur Generation Y gezählt werden.

Soziologisch wird der Begriff Generation als „*Gesamtheit der Menschen ungefähr gleicher Altersstufe mit ähnlicher sozialer Orientierung und Lebensauffassung*“ definiert (Vgl. Duden Online 2017). Im Alltag wird, anlehnend an die Familie, häufig zwischen einer jungen, mittleren und einer alten Generation unterschieden (vgl. Antz et al. 2009, S.15). Es gibt jedoch keine einheitliche Definition, welche Geburtsjahrgänge zu welcher Generation zuzuordnen sind. Generationen werden daneben oftmals in Kohorten zusammengefasst, die innerhalb derselben Zeitspanne geboren wurden und welche die Lebenserfahrungen und Lebensumstände der selben Zeit teilen (vgl. Zemke et.al. 2000, S.13). In diesem Sinne sind Generationen Alterskohorten.

2.1. Generationenbegriffe

Liebau (1997) unterscheidet drei Bedeutungsvarianten des Begriffs der Generation (vgl. Liebau 1997, S.20).

Generationenbegriff	Bedeutung
Genealogischer Generationenbegriff	Der Begriff dient zur Unterscheidung der Abstammungsfolgen in Familien. Generationen sind somit einander verwandt.
Pädagogischer Generationenbegriff	Der Begriff dient zur Darstellung des Verhältnisses zwischen vermittelnder und aneignender Generation. Generationen sind somit durch Lehr- und Lernprozesse miteinander verbunden.
Historisch-gesellschaftlicher Generationenbegriff	Der Begriff dient zur Unterscheidung historischer Gruppierungen, die sich durch prägende Ereignisse und Erlebnisse auszeichnen.

Abbildung 1: Überblick über die Generationenbegriffe (vgl. Liebau 1997, S. 20; Franz et al. 2009, S.28)

2.1.1. Der genealogische familienbezogene Generationenbegriff

Dieser Generationenbegriff bezieht sich auf die Abfolge von Generationen in einer Familie. Gerade in früheren Zeiten gab es eine alltagspraktische Verschränkung durch den engen Bezug von gemeinsamem Wohnen, Arbeiten und gegenseitiger Fürsorge. Diese familiären Generationenbeziehungen haben sich im vergangenen Jahrhundert durch demografische, soziale und kulturelle Veränderungen gewandelt. So gibt es heute nicht mehr die große Abhängigkeit innerhalb einer Familie, wie noch vor einem Jahrhundert, als die jüngere Generation für die elterliche

Generation im Alter gesorgt hat. Die Beziehungen innerhalb einer Familie unterscheiden sich je nach sozialen, kulturellen und demographischen Faktoren.

Während einerseits aufgrund der hohen Lebenserwartung in der westlichen Welt, so viele Generationen wie nie zuvor zur gleichen Zeit mit- bzw. nebeneinander leben können (vgl. Höpflinger 1999, S.6f.), schwinden gemeinsame verbindende Elemente zunehmend (siehe z.B. die Vergreisung der Landbevölkerung durch Wegzug der Jugend; weniger Unterstützung durch Großeltern durch die Wohnsituation). Auf die Hintergründe wird später eingegangen.

2.1.2. Der pädagogische Familienbegriff

Der pädagogische Familienbegriff erweitert den genealogischen, familienbezogenen Familienbegriff, dahingehend, dass der Mensch nicht nur innerhalb einer Familie mit mehreren Generationen lebt, sondern familienübergreifende Verbindungen zum Lernen eingeht. Hierbei wird zwischen einer vermittelnden und einer aneignenden Generation unterschieden; d.h. es besteht ein generationenübergreifendes Verhältnis.

Schleiermacher (1983) spricht von einer „*großen Bedeutung der Einwirkung der älteren Generation auf die jüngere.*“ (Vgl. Schleiermacher 1983, S.43) Die klassische Rollenverteilung, in der die ältere, weise Generation die junge, unwissende Generation lehrt, hat sich in mancher Hinsicht gewandelt. Besonders in Bereichen wie Informations- und Kommunikationstechnologien kommt es geradezu zu einer Umkehr der klassischen Rollenverteilung (vgl. Höpflinger 1999, S.8).

2.1.3. Der historisch gesellschaftliche Generationenbegriff

Bei diesem Generationenbegriff kommt es zu einer Abkehr des klassischen Lernverhältnisses innerhalb der Familie oder zwischen Generationen. Im Focus steht die Einbindung von Menschen in spezifische gesellschaftliche

Bedingungen, die zu ähnlichen Haltungen oder Wertevorstellungen führen (vgl. Troger 2016, S.89).

Um die Generationen altersbezogen einzugrenzen und unterscheiden zu können wurden die Geburtenjahrgänge seit 1925 in vier Generationen unterteilt. Diese Unterteilung wurde in den Vereinigten Staaten vorgenommen und gilt als grobe Orientierung, an denen sich die anderen Generationenunterteilungen ausrichten. Diese Generationen wurden als die Stille Generation, die Generation der Babyboomer, die Generation X und die Generation Y bezeichnet (vgl. Bruch et al. 2010, S.94 ff.). Durch diese Kategorisierung in verschiedene Generationen soll die Komplexität des Themas reduziert und die Einteilung in verschiedene Bereiche erleichtert werden.

Andere Autoren lehnen eine solche Einteilung von bestimmten Geburtenjahrgängen in Generationen ab (vgl. Holste 2012, S.7). Sie begründen dies mit der großen Heterogenität zwischen den Menschen innerhalb einer Generation. Holste (2012) vertritt die Ansicht, Menschen sollten zunächst als Individuen gesehen und anschließend erst zu einer Generation zugeordnet werden (vgl. Holste 2012, S. 17). Seine Kritik besteht darin, Stereotypen und Vorurteile für die Einordnung in bestimmte Generationengruppen zu tätigen.

Dem gegenüber stehen Autoren wie Klaffke und Parment (2011), die der Meinung sind, es sei wichtig, Menschengruppen in verschiedene Generationengruppen zu unterteilen, ohne dabei die Individualität und Heterogenität der Mitglieder einer Gruppe/ Generation aus dem Auge zu verlieren (vgl. Klaffke und Parment 2011, S. 6).

2.2. Weitere beeinflussende Merkmale und Hypothesen

Es gibt verschiedene Hypothesen, welche Faktoren und einwirkende Bedingungen einen Einfluss auf die Ausbildung einer jeweiligen Generation haben.

Wie bereits ausgeführt können Generationen durch einen gemeinsamen Wertekanon, typische Haltungen und Erwartungen definiert werden. Wobei den verschiedenen Generationen spezifische Bedürfnisse und Haltungen zugesprochen werden, durch welche sie sich voneinander unterscheiden. Durch die verschiedenen Einstellungen können Menschen kategorisiert, leichter unterteilt und bestimmten Gruppen zugeteilt werden.

Neben der Generationszugehörigkeit spielen weitere Merkmale, wie Geschlecht, sozioökonomischer Hintergrund, soziale Schicht etc. eine entscheidende Rolle, um die Entstehung unterschiedlicher Denkweisen und Werteverständnisse erklären zu können (vgl. Parment 2013, S. 17). Die charakteristischen Einstellungen werden als stabil und zeitlich überdauernd angesehen.

2.2.1. Die Sozialisationshypothese

Nach dieser Hypothese entstehen die Wertevorstellungen, Haltungen und Einstellungen im Rahmen von Sozialisationsprozessen. Nach der Sozialisationshypothese prägen bzw. beeinflussen die Entwicklungen und Erfahrungen im Kinder- und Jugendalter den späteren Werdegang (Hierbei soll die Unklarheit nicht berücksichtigt werden, über welche Zeiträume sich Kindheit und Jugend jeweils erstrecken. Manche Autoren legen sich fest und nehmen eine klare Einordnung vor. So grenzen Schumann und Scott (1989) den Zeitraum der Jugendphase vom 16. bis zum 24. Lebensjahr ein).

Der Psychoanalytiker Erikson entwarf 1966 das epigenetische Schema der Identitätsentwicklung. Dies hat auf den ersten Blick keinen direkten Bezug zum Thema Generation, jedoch zeigt Erikson, welche prägenden Einflüsse zur Identitätsbildung führen, die ja auch die einzelnen Generationen betreffen. Erikson unterteilte das Lebensalter eines Menschen in acht Stufen. Diese Entwicklungsstufen erstrecken sich vom ersten Lebensjahr bis ins hohe Erwachsenenalter, wobei jede Entwicklungsstufe durch einen typischen Konflikt gekennzeichnet ist. Die menschliche Identität entwickelt sich in einem Spannungsfeld zwischen den Bedürfnissen und Wünschen

des Menschen auf der einen und den Veränderungen/Gegebenheiten der Umwelt auf der anderen Seite (vgl. Keupp 2014, S.170f.). Übertragen auf die aktuelle Generationsthematik bedeutet dies, den Einfluss von Veränderungen wie z.B. der Globalisierung und der Digitalisierung auf die Identitätsentwicklung zu beachten.

Nach Erikson bildet die Auseinandersetzung des Kindes mit anderen Personen und seiner Umwelt eine Antriebskraft für die Bewältigung der verschiedenen Entwicklungsphasen. In diesen Phasen durchläuft der Mensch spezifische Krisen und Konflikte. Diese Probleme und Herausforderungen gilt es zu bewältigen, was Erikson als Entwicklungsaufgabe bezeichnet. Entwicklung beschreibt somit die Bewältigung von altersspezifischen Krisen in den jeweiligen Entwicklungsphasen.

Um die nächst höhere Stufe zu erreichen, muss sich das Individuum aktiv mit diesen Aufgaben auseinandersetzen und die damit verbundenen Konflikte lösen. Dabei können in Einzelfällen sogar Stufen übersprungen oder ausgelassen werden. Die erfolgreiche Bewältigung einer Stufe erleichtert die Bewältigung der nächsten Stufe. Wird eine Stufe nicht erfolgreich gelöst, bleibt die Problematik dieser Konfliktart wirksam.

Arnett (2001) forscht im Bereich des Emerging Adulthoods und betont die Veränderungen in der Sicht und Dauer auf die Jugendphase und junge Erwachsenenphase. Gerade die späte Jugend- und junge Erwachsenenphase umfasst die Zeitspanne, die für die Generation Y zutrifft. Im Deutschen wird unter Emerging Adulthood meist eine „verlängerte Jugendzeit“ oder ein „entwickelndes Erwachsensein“ verstanden. Die Zeitdauer dieser Phase wird nicht genau definiert, jedoch wird von einer Spanne vom 18. bis zum 25. Lebensjahr ausgegangen. Dieser Zeitraum kann sich bis sogar zum dritten Lebensjahrzehnt ausdehnen. Dabei ist die Phase des Emerging Adulthoods keine Verlängerung der Adoleszenz, sondern sie bildet eine eigene Entwicklungsphase. Arnett teilt die verschiedenen Lebensphasen wie folgt auf: Adoleszenz, Emerging Adulthood, Young Adulthood, Middle Adulthood und Late Adulthood (vgl. Arnett 2007, S.9).

2.2.2. Gemeinsame Erlebnisse

Neben individuellen Erfahrungen (wie innerfamiliären), die einen großen Anteil an der Sozialisation haben, spielen ebenfalls kollektive Erlebnisse und Erfahrungen eine Rolle in einer Generation. So gibt es für jede Generation spezifische Ereignisse, die für sie prägend sind (vgl. Mannheim 1952). Der Soziologe Mannheim (1928) griff den Generationen Begriff umfassend wieder auf. Mannheim sieht Generation zunächst als ein Miteinander von Individuen, wobei jeder Mensch einer Generation zugeordnet werden kann. Dieser Zusammenhang drückt sich in einem gemeinsamen Bewusstsein und gemeinsamen Erlebnissen von altersähnlichen Jahrgängen aus. Ohne solch ein Generationenbewusstsein würde es keine Generationen geben (vgl. Mannheim 1928, S. 157ff.).

Eine schwedische Studie fand heraus, dass die Terroranschläge am 11. September 2001, u.a. auf das World Trade Center in New York, für die Generation Y prägend waren (Parment 2015, S.18).

Ein weiteres Ergebnis zeigte beispielsweise, dass viele Menschen aus der Generation Y starke Gefühle für die Stadt Berlin empfinden, da sie das Ende des Kalten Krieges und den Beginn eines friedlichen, wiedervereinigten Europas im jungen Erwachsenenalter als kollektive Erfahrung erlebt haben und dies positiv mit Berlin verbinden (vgl. Parment 2015, S. 20).

Darüber hinaus wäre zu untersuchen, wie weltweite Nachrichten über Terror, Umweltzerstörung, Unfälle von Atomkraftwerken (Tschernobyl, Fukushima) eine generationenprägende Wirkung haben können.

Schumann und Scott (1989) zeigten hingegen, dass nicht alle Personen unterschiedlichen Alters von einem Ereignis, wie beispielsweise dem Terrorangriff auf das World Trade Center 2001, geprägt werden. In dieser internationalen Studie wurden 1410 Amerikaner danach befragt, welche Ereignisse für sie und damit für ihre Generation prägend waren. Die Studie fand heraus, dass lediglich Ereignisse, die in der Altersspanne zwischen 17 und 23 Jahren geschehen, für eine Generation prägend sind (vgl.

Schumann/ Scott 1989, S.359 ff.). Jüngere Menschen scheinen daher eher beeindruckbarer oder offener für solche Nachrichten/Ereignisse zu sein.

2.2.3. Gesellschaftliche Ebene

Auf gesellschaftlicher Ebene gibt es verschiedene Faktoren, welche die Generation Y nachhaltig geprägt und beeinflusst haben und dies weiterhin tun. Dies sind Faktoren, die nicht nur in unsere westliche Gesellschaft beeinflussen, wie z.B. die Globalisierung, die Digitalisierung, oder der Einsatz von neuen Medien und Kommunikationsmöglichkeiten. Auch die Vielfalt an Ausbildungsmöglichkeiten und die höheren Mobilitätsmöglichkeiten und -erfordernisse haben beträchtlichen Einfluss. Eingebettet sind diese Phänomene in die Erfahrungen von Beschleunigung und zunehmend erlebtem Zeitdruck.

Wie bereits zuvor erwähnt (siehe S.14) sind gemeinsame Ereignisse für die 17 bis 23-Jährigen einer Generation prägend.

Die Generation der Babyboomer wuchs in einer Gesellschaft auf, die durch kollektivistische Werte geprägt war. Durch den steigenden Wohlstand wurden viele sozialstaatliche Funktionen aufgebaut (vgl. Parment 2013, S. 10). Aufgrund des Wirtschaftswachstums und der kaum vorhandenen Arbeitslosigkeit gab es kaum eine Konkurrenz um Arbeitsplätze.

Im Zuge der Vernetzung von internationalen Handelsbeziehungen, sinkenden Transportkosten, wachsender Mobilität und modernen Informationstechnologien kommt es zunehmend zu einem internationalen Arbeitsmarkt. Während vor allem ältere Generationen die Globalisierung kritisch sehen und dieser eher ablehnend gegenüberstehen, zeigt sich die Generation Y gegenüber den Veränderungen durch die Globalisierung offen und positiv gesinnt (vgl. Shell Jugendstudie 2006). In der Shell-Studie (2006) wurden Jugendliche im Alter von 12 bis 25 Jahren befragt. Sie assoziieren mit Globalisierung Vorstellungen von Reisen und die Möglichkeit, international zu arbeiten. Probleme, wie die voranschreitende

Umweltzerstörung, wachsende soziale Ungleichheiten weltweit, werden durch die Jugendlichen hingegen weniger als Bedrohung gesehen (vgl. Parment 2013, S. 22).

Im Gegensatz dazu ergaben die Untersuchungen von Schneekloth und Albert (2010) zur Meinungsentwicklung im Rahmen der Globalisierung ein anderes Bild zu den Themen Klimawandel und Generationengerechtigkeit. Dabei fanden sie heraus, dass die Generation Y die globale Erderwärmung sehr wohl ernst nimmt und bereit ist, durch klimaverträgliches Verhalten auf diese negative Entwicklung zu reagieren (vgl. Schneekloth/ Albert 2010, S. 183). Dies korrespondiert mit der Aussage des ehemaligen Präsidenten der Vereinigten Staaten von Amerika. Barack Obama sagte 2015 in einer Rede, die im Fernsehen übertragen wurde: *„Wir sind nicht die letzte Generation, die den Klimawandel erleben wird, aber wir sind die letzte Generation, die etwas gegen den Klimawandel tun kann.“* (vgl. Zeit online 2014).

Die gesellschaftliche Diskussion über das Ausmaß der Bedrohung der Umweltzerstörung und der Notwendigkeit des Handelns spiegelt sich somit auch in den Meinungen innerhalb und zwischen den Generationen wieder.

2.2.4. Moderne Medien und die Digitalisierung

Die Entwicklung und Verbreitung des Internets und der weitverbreitete Einsatz von digitalen, modernen Medien hat zu einer besonders starken Prägung der Generation Y geführt. Die Shell Studie (2010) untersuchte das Nutzungsverhalten von Jugendlichen im Internet. Demnach haben 96% aller Jugendliche im Jahr 2010 Zugang zum Internet und verbringen im Schnitt 13 Stunden pro Woche im Internet (vgl. Shell Deutschland Holding online 2010, S. 19).

Die JIM-Studie (2016) befragte 1200 Jugendliche zwischen 12 und 19 Jahren zu zwei Zeitpunkten (2006 und 2010) nach ihrem Mediennutzungsverhalten. Die Studie gibt einen Einblick, wie lange Jugendliche von Montag bis Freitag das Internet nutzen, ob mit dem Smartphone, dem

Computer oder dem TV Gerät. 2006 gaben die Befragten (n=1'205) an, 99 Minuten pro Woche im Internet zu verbringen, während die Befragten (n=1'200) 2016 angaben, 200 Minuten das Internet von Montag bis Freitag zu nutzen (vgl. JIM-Studie 2016, siehe Anhang S.163). Die Internetnutzung wächst mit dem Alter und hat den Höhepunkt bei den 16 bis 17Jährigen erreicht, die im Durchschnitt 235 Minuten pro Woche (Mo-Fr) das Internet nutzten. An dieser Stelle soll nicht weiter darauf eingegangen werden, wie bzw. womit die verbrachte Zeit gefüllt wird, welche Anteile hierbei auf „surfen“, lernen, Informationsbeschaffung, Fernsehen, Kommunikation, Filme schauen etc. verwendet wird. Ebenso wird hier nicht weiter darauf eingegangen, welche Abhängigkeiten, bis hin zu Suchtverhalten, damit verbunden sein können.

An Hand dieser Entwicklung erkennt man die zunehmende Bedeutung der neuen Medien für die junge Generation. Da sich dieser Trend der Digitalisierung bzw. die zukünftige sogenannte Industrie 4.0 weiter fortsetzen wird, werden dies enorm prägende Veränderungen für die folgenden Generationen (Generation X) sein.

2.3. Weitere Typisierungen und Begriffe der Generation Y

Für die Generation Y gibt es weitere Bezeichnungen. Die Generation Y wird oftmals als „generation why“ bezeichnet, da Personen dieser Generation die bisherigen Verhältnisse und Vorstellungen kritisch hinterfragen und verändern wollen (vgl. Parment 2013, S.1).

Meister/Willyerd (2010) definieren die Generation Y über die Alterskohorte der Geburtsjahrgänge von 1977 bis 1997. Sie prägten den Begriff der „Millennials“, der ebenfalls für die Generation Y verwendet wird. Der Begriff beschreibt, dass die Personen, welche zwischen 1977 und 1997 geboren wurden, um die Jahrtausendwende in den Beruf einsteigen oder diesen Schritt in absehbarer Zeit vollziehen.

Die Bezeichnung „Trophy Kids“ hat ihren Ursprung daher, da die Kinder der Generation Y für alle Leistungen, ob im Sportverein oder der Musikschule Pokale, Urkunden erhalten haben (vgl. Tulgan 2009, S. 8).

Klaus Hurrelmann (2015) vergleicht die Generation Y mit einer Weinrebe: *„Geprägt durch die Umwelt, wächst sie vor sich hin und wird behutsam vom Winzer beschnitten, leicht angebunden und in die gewünschte Richtung gelenkt.“* (vgl. Die Welt online 2015).

2.4. Weitere Generationen

2.4.1. Generation Babyboomer

Der Begriff Babyboomer stammt ursprünglich aus den Vereinigten Staaten und bezeichnet die Generation mit einer hohen Geburtenrate (Englisch - Babyboom) nach dem 2. Weltkrieg. Die Generation der Babyboomer wurde zwischen 1946 und 1964 geboren (vgl. Arnold 2012, S. 17). Oertel (2014) hingegen zählt die Geburtenjahrgänge 1955 bis 1969 zur Generation der Babyboomer (vgl. Oertel 2014, S.11). Da in Westeuropa der starke wirtschaftliche Aufschwung erst zu Beginn der 1950er Jahre einsetzte, stiegen die Geburtenraten in Westdeutschland erst mit dem wirtschaftlichen Aufschwung um 1955. Durch die Entwicklung alternativer Verhütungsmittel – der Antibabypille – kam es ab den 1960er Jahren zu einem starken Geburtenrückgang und damit zu dem Ende der geburtenstarken Jahrgänge. Diesen Einbruch bei den Geburtenzahlen kann man deutlich in der demographischen Entwicklung sehen, welcher als „Pillenknicke“ bezeichnet wird (vgl. Parment 2013, S. 8).

Die Babyboomer wurden in einem geschützten Umfeld geboren und wuchsen in stabilen Familienkontexten auf. Sie genossen eine überwiegend antiautoritäre Erziehung (vgl. Oertel, 2014, S.32).

Der Generationenwandel am Arbeitsmarkt geht mit veränderten Vorstellungen gegenüber und mit Erwartungen an die Arbeit einher. Der Generationenwechsel bringt unterschiedliche Herausforderungen in

verschiedenen Ländern mit sich. In den meisten westlichen Ländern geht mit der Generation der Babyboomer eine große Gruppe von Arbeitnehmern über einige Jahre hinweg ins Rentenalter.

Durch den demographischen Wandel in der westlichen Welt entstand ein Fachkräftemangel, da eine Großzahl von den älteren, gut ausgebildeten Arbeitnehmern, nahezu zeitgleich in Rente geht und es in der Generation Y weniger Arbeitnehmer/innen gibt, die diese neu zu besetzenden Stellen füllen könnten. Dieser Fachkräftemangel ist bereits heute in Deutschland zu spüren und wird sich nach der Prognose der Bundeszentrale für politische Bildung weiter verschärfen (vgl. Bundeszentrale für politische Bildung online 2014). Durch diese Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt wird es stärker darauf ankommen, die Belange der nachfolgenden Arbeitnehmer – aus der Generation Y – zu berücksichtigen, was Veränderungen im Bereich des Personalmanagements verlangt.

Die Angehörigen der Generation der Babyboomer gehörten zu der Gruppe mit der geringsten Wechselneigung des Arbeitsplatzes. Allerdings bestand aufgrund des wirtschaftlichen Wachstums in der Vergangenheit und der Arbeitsplatzsicherheit (geringe Arbeitslosigkeit) hierzu auch keine Notwendigkeit, weshalb der Verbleib an einer Arbeitsstelle die „Normalität“ war. Die Arbeitsstelle wurde nur bei besonderen Umständen gewechselt (vgl. Ruthus 2014, S.8). Es gab keine Notwendigkeit und Anreize, den Beruf zu wechseln oder sich diesbezüglich weiterzubilden.

Arbeitsplatzwechsel fanden meist branchen- oder industrieintern statt. Die Generation der Babyboomer reagiert überwiegend empfindlich auf Kritik (vgl. Weise 2011, S.46). Weitere wichtige Werte der Babyboomer waren der Erhalt einer hohen Lebensqualität, ein zuträgliches Einkommen, ausreichend soziale Kontakte, sowie das Erleben von sozialer Gerechtigkeit. In den letzten Jahren gewannen Werte wie die Verrichtung einer sinnstiftenden Arbeit und Verantwortung im Beruf zu erleben, zunehmend an Bedeutung. Die Arbeitnehmer/innen der Generation der Babyboomer bevorzugten eine strukturierte Arbeitsweise (z.B. in Meetings),

wobei Diskussionen und Teamarbeit eine entscheidende Rolle spielen (vgl. Hauke/ Ivanova 2008, S. 59).

Zu den Stärken der Babyboomer auf dem Arbeitsmarkt zählen Teamfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, Ehrgeiz und ein hohes Engagement (vgl. Oertel 2008, S.26 ff.). Diese Eigenschaften und Einstellungen gegenüber der Arbeit waren hilfreich, um sich im Wettbewerb gegen die hohe Konkurrenz der vielen Babyboomer durchzusetzen (vgl. Mangelsdorf 2015, S.16). Die Arbeitnehmer/innen erreichten durch die überdurchschnittliche Leistungsfähigkeit und hohe Leistungsbereitschaft in der Vergangenheit eine hohe Arbeitsplatzsicherheit. Dies drückt sich in dem charakteristischen Spruch aus: „*Thank God it's Monday.*“ (Vgl. Zemke et al. 2000, S. 21). Die Babyboomer sehen die Arbeit als Pflicht. Die Arbeitnehmer der Generation der Babyboomer gelten als prozess- anstatt ergebnisorientiert. Es soll ihnen schwer fallen Feedback zu erhalten und mit Kritik umzugehen (vgl. Zemke et. al. 2000, S. 63-91).

Bei ihren Kaufentscheidungen und Investitionen spielen Emotionen und Ästhetik nur eine untergeordnete Rolle. Vielmehr haben Funktionalität, Vernunft und Sachlichkeit einen entscheidenden Einfluss auf den Kauf. Diese Einstellung hat mehrere Ursachen. Die Babyboomer wuchsen in der Nachkriegszeit auf. In dieser Zeit gab es keinen Warenüberfluss, wie wir ihn heute kennen. Zu Beginn des Wirtschaftswunders verbreitete sich eine kollektivistische, eher links ausgerichtete Einstellung in der Gesellschaft. Dadurch wurden individuelle Bedürfnisse denen der Gemeinschaft untergeordnet (vgl. Parment 2013, S.8 f.).

Ein besonderes Merkmal der Generation der Babyboomer – Stichwort 68er Generation – war geprägt durch die Ablehnung der Normierungen der vorherigen Kriegsgeneration und gegen deren gesellschaftlich bedingte Einengung (vgl. Huber/ Rauch 2013, S. 15).

2.4.2. Generation X

Wie bei der Generation der Babyboomer gibt es unterschiedliche Definitionen, welche Alterskohorte zur Generation X gezählt wird. Zemke et. al. (2000) fasst Personen, die zwischen 1960 und 1980 geboren wurden, zur Generation X zusammen. Tulgan (2009) hingegen zählt alle Personen, die in den 1970er Jahren geboren wurden, zur Generation X.

Die Bezeichnung Generation X geht auf den kanadischen Autor Dennis Coupland (1991) zurück, der diesen Begriff für die Beschreibung dieser Kohorte prägte. In seinem Werk *„Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur“* kritisiert er unter anderen die Wohlstandssituation (vgl. Parment 2013, S.7). In der Literatur wird die Generation X auch als *„Generation Golf“* oder als *„Null Bock Generation“* beschrieben (vgl. Dahlmanns 2014, S.15). Die Generation X wurde von der Generation der Babyboomer eher negativ angesehen, da traditionelle Werte wie die Gründung einer Familie und das Eingehen einer Ehe als nicht mehr unerlässlich gesehen wurden, sondern lediglich als eine von unterschiedlichen Möglichkeiten der privaten Lebensgestaltung (vgl. Parment 2013, S.4).

Die Generation X wird in einigen Quellen als frustriert, desillusioniert und orientierungslos beschrieben, die nach den Jahren mit starkem wirtschaftlichen Aufschwung der Vorgängergeneration (Babyboomer) mit politischen Unsicherheiten und Wirtschaftskrisen (Ölkrise 1979/80) konfrontiert war (vgl. Ruthus 2013, S.14).

Im Zuge des gesellschaftlichen Wandels des traditionellen Familienbildes wurden eigene Kinder von der Generation X eher als Belastung empfunden. Durch die Abnahme traditioneller Werte und Bedeutungsverschiebungen entwickelte sich auch eine höhere Trennungsbereitschaft, was ansteigende Scheidungsraten zur Folge hatte. Aufgrund einer höheren Frauenerwerbstätigkeit wurden die Kinder der Generation X auch als *„Schlüsselkinder“* bezeichnet, da sie früher auf sich gestellt waren und somit früher selbständig werden mussten (vgl. O'Bannon 2001, S.97f.).

3. Allgemeine Ansprüche/ Wünsche der Generation Y an den Arbeitsplatz

Im Folgenden werden Erwartungen und Einstellungen gegenüber der Arbeit bzw. Arbeitgebern und daraus resultierende Verhaltensweisen genannt, die als typisch für die Generation Y angesehen werden. Dies soll unabhängig der Kritik erfolgen, dass innerhalb dieser Kohorte große Unterschiede bestehen, es Überschneidungen und Abgrenzungsprobleme gibt und die Alterskohortenauffassung als Generationsdefinition dominiert.

Die große Auswahl an Entfaltungsmöglichkeiten, wie beispielsweise bei der Wahl nach dem Studiengang, geht für viele mit Ängsten und Orientierungslosigkeit einher. Die enorme Bandbreite an Möglichkeiten in der Ausbildung und im Beruf wird in der Generation Y als Fluch und Segen zugleich gesehen. Die vielen Wahlmöglichkeiten eröffnen Chancen, Berufe zu erlangen, die ihre Eltern nie erlernen konnten und die mehr den eigenen Interessen und Stärken entsprechen. Diese Vielzahl kann aber auch als Überangebot zur Überforderung und Entscheidungsschwäche führen. Mit der Orientierungslosigkeit geht oftmals eine gesteigerte Sinnsuche einher (vgl. Ruthus 2014, S. 10ff.). Unabhängig des Rückgangs in den Geburtenzahlen, gilt die Generation Y als die bisher am besten ausgebildete Generation. So erreichte die Zahl der Maturantinnen und Maturanten in Österreich 2012/13 einen neuen Höchststand (vgl. Statistik Austria 2015, S.40).

Bei der Arbeitsplatzsuche sind die Unabhängigkeit von anderen Personen und das Ausleben der Individualität wichtiger als monetäre Werte, solange das Gehalt als fair und leistungsgerecht empfunden wird (vgl. Tulgan 2009, S.14).

Durch die zahlreichen Wahlmöglichkeiten und der immer bestehenden Option, den Arbeitgeber zu wechseln, sich umschulen zu lassen oder in einem anderen Bereich arbeiten zu können, sind die Arbeitnehmer/innen der Generation Y bezüglich ihrer Berufsauffassung wechselfreudig. So liegt die durchschnittliche Beschäftigungsdauer bei Mitarbeitern/innen der

Generation Y bei 16 Monaten (vgl. Parment 2009, S.18). Hierbei gilt es zu berücksichtigen, dass diese Personen der Generation Y noch nicht lange berufstätig sind. So kann es sich auch um das Phänomen einer Findungsphase handeln und die Ergebnisse über die Dauer an einem Arbeitsplatz in 20 Jahren ein anderes Bild ergeben.

Der positiven Konnotation steht jedoch auch eine kritische Sicht gegenüber, wonach die Generation Y, auch als „generation maybe“ genannt, die nach Zemke et.al (2000) als orientierungslos und sprunghaft bezeichnet wird.

Es werden im Folgenden größere Studien vorgestellt, die einen Bezug zur Generation Y haben.

Die Kienbaum Studie aus dem Jahr 2015 untersuchte, was der Generation Y in Bezug auf ihren Beruf und ihre Freizeit zukünftig wichtig ist. Demnach streben nur 20% der Schulabsolventen eine „Karriereorientierung“ an, während 67% der Befragten die Bedeutung von „Familie und Freunde“ dem Beruf und einer Karriere vorziehen (vgl. Kienbaum Studie 2015, S9.ff.).

In der Kienbaum Studie (2015) wurden 601 Studierende unterschiedlicher Studiengänge schriftlich befragt, wobei der Anteil der männlichen (46,3%) und weiblichen (47,8%) Probanden/innen ausgeglichen war. Ein Großteil der Probanden/innen studierte Wirtschaftswissenschaften (44%), gefolgt von Ingenieurs- (12%), Sozial- und Geisteswissenschaften (9%). Das Durchschnittsalter lag bei 27 Jahren (vgl. Kienbaum Studie 2015, S. 7).

Die Kienbaum Studie (2015) unterteilt die Generation Y nach deren Werten und Vorstellungen in Bezug zur Arbeit in vier Gruppen:

- Die Erlebnisorientierten (29%)
- Die Ambitionierten (38%)
- Die Orientierungssuchenden (13%)
- Die Karriereorientierten (20%)

Der Erlebnisorientierten: 29% der Befragten würden sich zu diesem Wertemodell bekennen. Hierbei stehen Familie und Freunde im

Vordergrund (81%). Der Erlebnisorientierte ist stark auf den privaten Bereich fokussiert und setzt dabei hohe Prioritäten, berufliches und privates in Einklang zu bringen. Es gibt ein hohes Harmoniebedürfnis und das Streben nach einer kollegialen Arbeitsatmosphäre. Zu dieser Gruppe gehören 64% der Frauen und 36% der Männer.

38% der Befragten würden sich zu den Ambitionierten zählen. Wie bei den Erlebnisorientierten stehen auch Familie und Freunde im Vordergrund (81%). Daneben streben die Ambitionierten nach beruflichem Erfolg und Aufstieg, wobei sie beide Ziele, Familie und Karriere, miteinander verbinden möchten. Für dieses Ziel sind sie bereit, hart zu arbeiten und Opfer in anderen Bereichen zu bringen. Frauen und Männer sind in dieser Gruppe prozentual nahezu gleich verteilt. Die Ambitionierten fordern Karrierechancen und vielfältige Aufgabenanforderungen (91%).

Die Orientierungssuchenden stellen 13% der Generation Y dar. Dieser Typ zeichnet sich durch geringe Wert- und Zielsetzungen aus. Dieser Personentyp ist eher wenig karriereorientiert. Am ehesten wichtig sind ihm die Gesundheit (53%), sowie Familie und Freunde (51%). Personen dieses Typus sind sich unschlüssig, in welchem Bereich sie arbeiten wollen. Männer (54%) und Frauen (46%) sind ungefähr gleichmäßig verteilt.

Die Gruppe der Karriereorientierten stellt 20% der Generation Y dar. Auffällig hierbei ist der überdurchschnittlich hohe Anteil an Männern (67%). Das wichtigste Ziel im Beruf ist Erfolg und Karriere (77%). Der Hauptantrieb wird in eine Veränderungsmotivation gesehen (vgl. Kienbaum Studie 2015, S. 15ff.).

Die Generation Y wird als weniger karriereorientiert wahrgenommen, was unter anderem an einer anderen Auffassung von Karriere liegt. So wendet sich die Generation Y von den klassischen Karriereverläufen ab, bei denen man sich einmal für eine Ausbildung entscheidet, den Beruf erlernt und das ganze Berufsleben in einem Unternehmen arbeitet und innerhalb dieses Unternehmens auf der Karriereleiter aufsteigt. Die Generation Y präferiert dagegen alternative Karrieremodelle, wie Fach-, Projekt-, und Portfoliolaufbahnen (vgl. Thoma 2014).

Die Generation Y hat heute eine andere Vorstellung vom Arbeitsleben als es noch bei ihren Eltern aus der Generation der Babyboomer der Fall war. Die Generation Y strebt nicht mehr ausschließlich nach beruflichem Erfolg, vielmehr sollen Beruf und Familie stärker im Einklang zueinanderstehen. Die Menschen in dieser Generation streben eher nach Selbstverwirklichung, als nach einem schnellen Karriereaufstieg. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist eines der zentralen Ziele dieser Generation. Für die Generation Y verschwimmt die Grenze zwischen Beruf und Privatleben zunehmend und sind nicht mehr strikt voneinander getrennt (Work-Life-Balance). Die Grenzen zwischen Arbeit und Privaten wird von der Generation zunehmend aufgeweicht und es kommt zu fließenderen Übergängen (vgl. Hopson/ Ledger 2009, S.4). Im Gegenzug fordern die Mitarbeiter der Generation Y aber auch ein Entgegenkommen des Arbeitgebers, beispielsweise private Dinge in gewissem Maße während der Arbeitszeit erledigen zu dürfen (vgl. Kienbaum-Studie 2015, S.9 ff.). Des Weiteren fordern Menschen der Generation Y ein regelmäßiges und zeitnahes Feedback zu ihrer Tätigkeit (vgl. Ruthus 2014, S. 12f.).

Die 6. Jugendstudie in Österreich (2001) kommt zu ähnlichen Ergebnissen. Unter Jugendlichen versteht die Studie alle 14 – 24Jährigen Jungen und Mädchen in Österreich. Arbeit gilt unter Jugendlichen, also unter den jüngsten Mitgliedern der Generation Y als existenz- und identitätsstiftender Faktor (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend online 2011, S. 184). Die Studie belegt, dass den Jugendlichen eine gelingende Balance zwischen Beruf und Freizeit überaus wichtig ist, wobei Selbstverwirklichungsaspekte zunehmend auf die Freizeit verlegt werden (vgl. Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend online 2011, S. 186).

Die 17. Shell Jugendstudie (2015) untersuchte die Werte der heutigen Jugend, sowie die Erwartungen an den Beruf. Hierfür wurden 2558 Jugendliche im Alter von 12-15 Jahren befragt (vgl. Shell Studie 2015, S. 32).

Die Erwartungen der Generation Y lassen sich in zwei Felder zusammenfassen: Dem Nutzen auf der einen, sowie der Erfüllung auf der anderen Seite. Unter der Nutzenorientierung wurde neben einem hohen Einkommen, guten Aufstiegschancen ausreichend Freizeit genannt. Unter Erfüllung wird eine Sinnhaftigkeit bei der Ausführung des Berufes verstanden, wobei dieser Aspekt bei Frauen höher gewichtet wird als bei Männern. 91% der Befragten finden eine funktionierende Work-Life-Balance wichtig, wobei nur 47% Überstunden als zu einem Beruf dazugehörig verstehen. In der Shell Studie gab ein Großteil an, die Planbarkeit der Berufstätigkeit, mit klar festgelegten Arbeitszeiten, sei ihnen sehr wichtig (vgl. Shell Studie 2015, S. 16). Dies steht im Gegensatz zu Aussagen wie von Parment (2013), wonach die Generation Y eher flexible Arbeitszeiten bevorzuge (vgl. Parment 2013, S.81).

Laut der Befragung der Shell-Studie zeigte sich die Karriereorientierung als eher schwach ausgeprägt. Aus den Aspekten des Berufslebens wurden vier verschiedene Typen abgeleitet, wie junge Personen der Generation Y beruflich orientiert sind: die Idealisten, die Distanzierten, die Bodenständigen, sowie die Durchstarter (vgl. Shell Studie 2015, S. 17).

Die Idealisten stellen 18% der Befragten dar. Ein Hauptaugenmerk dieser Gruppe liegt in der Erfüllung durch den Beruf, welcher sinnstiftend sein soll und soziale Komponenten vereinbart. Die Karriereorientierung und die Planbarkeit des Berufs sind hingegen nur unterdurchschnittlich ausgeprägt (vgl. Shell Studie online 2015, S. 17).

Die Distanzierten stellen ebenfalls 18% der Befragten dar. Im Vergleich zu den Idealisten haben die Distanzierten moderate Erwartungen an die Erfüllung durch den Beruf. Die Erwartungen an den Beruf sind eher gering ausgeprägt; Karriereorientierung wurde als wenig wichtig empfunden.

Die Bodenständigen stellen 27% der Befragten dar. Für sie steht der Nutzen der Arbeit im Vordergrund, wobei ebenfalls Wert auf die Planbarkeit des Berufs und auf die Karriere gelegt wird. Die Erfüllung durch den Beruf spielt eine untergeordnete Rolle.

Die Idealisten stellen mit 37% die größte Gruppe dar. Bei dieser Gruppe werden der Nutzen der Arbeit, sowie die Erfüllung im Arbeitsleben als gleich wichtig angesehen, wobei sich die Arbeit an das Leben anpassen muss und nicht umgekehrt.

Diese vier verschiedenen Grundtypen müssen sowohl von Lehrer/innen, Ausbilder/innen und später von den Arbeitgebern/innen verschieden gefördert und motiviert werden, um den verschiedenen Gruppen gerecht zu werden.

3.1. Der Arbeitsmarkt und die Generation Y

Der Arbeitsmarkt ist in einem stetigen Wandel, der in den kommenden Jahren durch den Generationenwechsel verstärkt geprägt werden wird. Mit dem Generationenwechsel am Arbeitsmarkt gehen veränderte Anforderungen für Unternehmen einher, welche auf die Bedürfnisse und Wünsche der jungen Arbeitnehmer/innen eingehen, um im Wettbewerb um Fachkräfte mit anderen Unternehmen konkurrenzfähig zu bleiben. Parment (2013) beschreibt hierzu mehrere große Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt durch die Generation Y, auf welche die Unternehmen zunehmend eingehen. Viele Arbeitnehmer/innen streben in ihrem Beruf eine Selbstverwirklichung an. Während bei den Babyboomern berufliche und private Belange strikt voneinander getrennt waren, gibt es einen zunehmenden Trend, sich im Beruf selbst verwirklichen zu wollen. Hierfür müssen Unternehmen die Rahmenbedingungen schaffen, damit Mitarbeiter/innen dies umsetzen und kreativ Einfluss auf die eigene Arbeit nehmen können. Die Generation Y hat den Anspruch, bei der Arbeit Spaß zu haben und eigene Interessen zu verfolgen. Dabei ändert sich die kollektivistische Sichtweise der Generation der Babyboomer zunehmend zur individualistischen Sichtweise der Generation Y. Das Image eines Unternehmens, sowie die Werte, die vom Unternehmen gelebt und vermittelt werden, haben bei der Generation Y bei der Auswahl des Arbeitgebers einen zunehmend höheren Stellenwert (vgl. Parment 2013,

S.51f.). Um das Image und die Werte des Unternehmens zu vermitteln und zu bewerben, spielen soziale Netzwerke eine immer bedeutendere Rolle, um die Generation Y direkt anzusprechen.

Durch den Generationenwechsel verändern sich die Familienstrukturen und Familienkonstellationen, wodurch neue Ansprüche an den Arbeitsmarkt entstehen. So gehen immer mehr Frauen einer Vollzeitbeschäftigung nach, Männer kümmern sich vermehrt um den Nachwuchs, wodurch zunehmend flexible Arbeitszeitmodelle gewünscht werden. Die Erziehung und die alltägliche Versorgung von Kindern wird zunehmend von beiden Elternteilen getragen. Dadurch müssen Arbeitsausfälle, beispielsweise auf Grund von Krankheit des Kindes, von beiden Elternteilen kompensiert werden. Hierbei wird zunehmend ein Entgegenkommen seitens des Unternehmens gefordert (vgl. Parment 2013, S.60f.). Allerdings deckt sich die geäußerte männliche Emanzipation im Familienleben, was die Rollenverteilung bei Fürsorge und Erziehung der Kinder und das Engagement im Haushalt betrifft, (noch?) nicht mit dem tatsächlichen Verhalten im Alltag. Was z.B. die Möglichkeit der Elternzeit angeht, so wird diese trotzdem nur von einem Bruchteil der Väter in Anspruch genommen.

Die Informationsdichte ist in den letzten Jahren deutlich gestiegen. Durch die Überflutung an Werbung und Informationen durch Plakate, Anzeigen, soziale Netzwerke, Werbung auf der Straße, im Internet oder im Fernsehen, nehmen viele Personen der Generation Y diese Werbung kaum noch wahr. Jedoch haben sie gelernt, wo und wie man gezielt die passenden Informationen erhält. Die jungen Arbeitnehmer/innen der Generation Y können sich heute viel leichter über Unternehmen und deren Produkte informieren als noch die Vorgängergeneration. Somit kann eine Person bei der Berufswahl heute viel leichter an verschiedenen Berufsangeboten von diversen Unternehmen gelangen und diese leichter miteinander vergleichen (vgl. Parment 2013, S.68).

3.2. Work Life Balance

Auf diesen Begriff wird im Folgenden näher eingegangen, da er sowohl eine weitverbreitete alltagssprachliche und wissenschaftliche Verwendung findet, als auch als Oberbegriff für eine Vielzahl von Maßnahmen angesehen wird.

Der englische Begriff Work Life Balance setzt sich aus den Wörtern „work“ (Arbeit), „life“ (Leben) und „balance“ (Balance, Gleichgewicht) zusammen und beschreibt die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben/ Familie, d.h. beide Lebensbereiche sollten möglichst im Einklang miteinander stehen. Allerdings finden sich unterschiedliche Definitionen, was unter Work Life Balance zu verstehen ist, unabhängig jeweiliger subjektiver Auffassungen. Zunächst stehen sich die beiden scheinbar gegensätzlichen Begriffe Arbeit und Leben/ Freizeit einander gegenüber, die es gilt, zueinander ins Gleichgewicht oder in Balance zu bringen.

Der deutsche Begriff für Work-Life-Balance stammt ursprünglich von Badura (2004), welcher die "*familienbewusste Personalpolitik*" beschreibt (vgl. Badura 2004, S.5).

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005) definiert Work-Life-Balance folgendermaßen:

„Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt. Betriebliche Work-Life-Balance-Maßnahmen zielen darauf ab, erfolgreiche Berufsbiografien unter Rücksichtnahme auf private, soziale, kulturelle und gesundheitliche Erfordernisse zu ermöglichen.“ (Vgl. Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend online 2005).

Die Work-Life-Balance Studie des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2005) spricht von einem dreifachen Gewinn durch Work-Life-Balance. Zum einen resultieren daraus Vorteile für Unternehmen und Arbeitgeber/innen, zum anderen führt Work-Life-

Balance zu einem gesamtgesellschaftlichen/volkswirtschaftlichen Nutzen. Schließlich gilt das Work-Life-Balance Konzept als Motor für wirtschaftliches Wachstum und sichert die gesellschaftliche Stabilität (vgl. Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend online 2005, S.4ff.).

Eine weitere Erklärung sieht in der Work-Life-Balance die erfolgreiche Kombination der Dimensionen Familienleben, Privatleben und Berufsleben (vgl. Scholz 2007, S. 41).

Insgesamt kommt der Gestaltung der Beziehung zwischen Privat- und Arbeitsleben eine hohe Bedeutung zu, und die jeweilige Vereinbarkeit dieser beider Bereiche wird als wichtige Aufgabe eines jeden Individuums erachtet. Darüber hinaus wird in der Ausgewogenheit/ Balance zwischen diesen beiden Bereichen eine große Bedeutung für die physische und psychische Gesundheit gesehen (vgl. Michalk/ Nieder 2007, S.21ff.).

Für die Personalabteilungen gibt es verschiedene Instrumente, wie sie für Mitarbeiter/innen eine ausgewogene Work-Life-Balance schaffen können:

1. intelligente Verteilung der Lebensarbeitszeit
2. Flexibilisierung von Ort und Zeit der Arbeit
3. Mitarbeiterbindung durch individuelle Förderung und Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend online 2005, S.6).

3.2.1. Work-Life-Balance Konzepte

Die folgende Abbildung soll die Vorteile einer funktionierenden Work-Life-Balance aus Sicht von Unternehmen, der Gesellschaft und der Beschäftigten veranschaulichen.

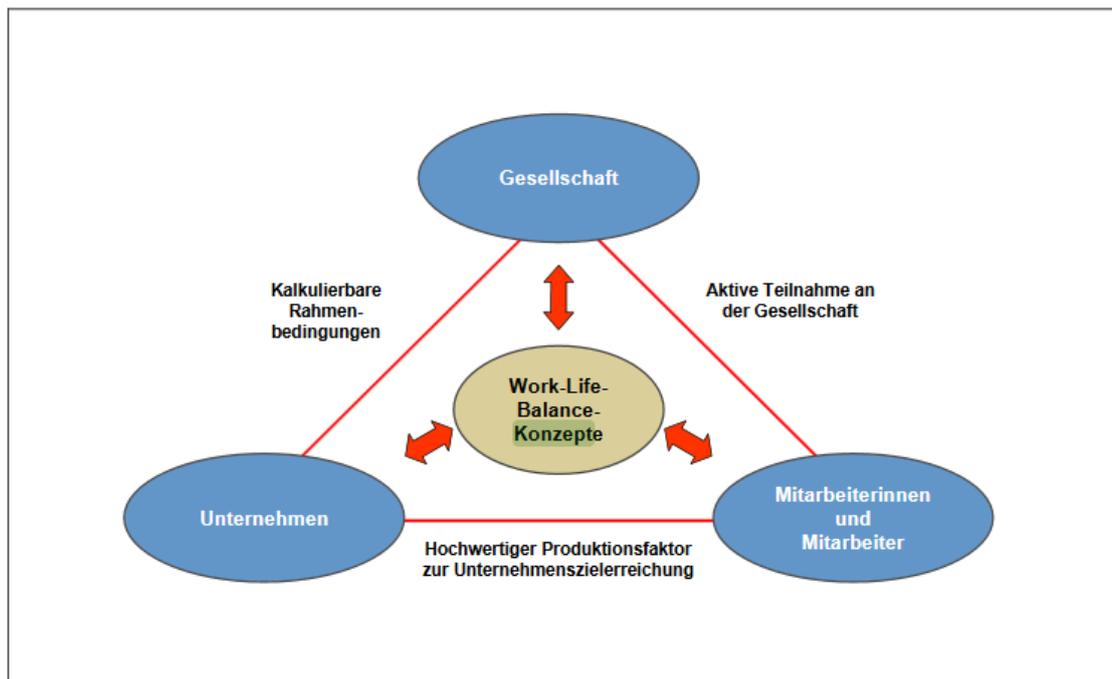


Abbildung 2: Work-Life-Balance Konzepte (vgl. Prognos-Studie 2005, S.2)

Die Vorteile für die Mitarbeiter/innen liegen in der Vereinbarkeit von Erwerbswünschen und privaten Verpflichtungen. Durch eine funktionierende Work-Life-Balance wird es Paaren leichter gemacht, Beruf, Karriere und die Erziehung des Kindes zu vereinen. Dies hat wiederum den positiven Effekt für die Unternehmen, dass zufriedene und motivierte Mitarbeiter/innen leistungsorientiert sind und geringere Fehlzeiten aufweisen als unzufriedene Kollegen/innen.

Eine gelingende bzw. funktionierende Work-Life-Balance innerhalb des Unternehmens führt zu einem positiven Image des Arbeitgebers, was wiederum zu einer steigenden Attraktivität als Arbeitgeber und damit die Chance auf gut ausgebildete Fachkräfte, erhöht. Zufriedene Mitarbeiter/innen identifizieren sich mit dem Arbeitgeber, was wiederum zu einer höheren Produktivität infolge eines höheren Arbeitsvolumens und zu einem positiven Betriebsklima führt. Aber nicht nur Unternehmen und Mitarbeiter/innen profitieren von einer funktionierenden Work-Life-Balance, auch die Gesellschaft hat einen Nutzen hiervon. Durch eine höhere Erwerbstätigkeit kommt es zu einem höheren Einkommen pro Haushalt. Durch ein höheres Einkommen wird wieder mehr Geld investiert, was wiederum die Wirtschaft ankurbelt. Durch eine Verbesserung der Work-

Life-Balance und der daraus resultierenden gesteigerten Wirtschaftskraft haben sowohl die Gesellschaft als auch der Sozialstaat Vorteile, da die finanziellen Belastungen aufgrund von Krankheitstagen gemindert werden (vgl. Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend online 2005, Kapitel 5).

Die Prognos AG hat in Zusammenarbeit mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend und dem Bundesministerium für Wirtschaft im Auftrag von mehreren namhaften Großunternehmen, wie der Bertelsmann AG, Commerzbank AG, DaimlerChrysler AG, Deutsche Telekom, Fraport AG, Vattenfall Europe AG und der Voith AG die erste große Studie zur Work-Life-Balance erstellt. Hierfür gewährten die Unternehmen Einblicke in die jeweiligen Work-Life-Balance Programme. Die Prognos AG hat die Daten der Unternehmen analysiert und daraus eine Modellrechnung abgeleitet (vgl. Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend online 2005, S.7).

Nach Berechnungen dieser Studie erbringen Work-Life-Balance Maßnahmen nicht nur auf betriebswirtschaftlicher, sondern auch auf volkswirtschaftlicher Ebene, positive Effekte. So ging die Studie davon aus, dass mit der Umsetzung von integrierten Work-Life-Balance-Konzepten (ab 2005), sowohl bei privaten, als auch bei öffentlichen Arbeitgebern bis zum Jahr 2020 221.000 zusätzliche Arbeitsplätze entstehen, es 1 Millionen zusätzliche Geburten gibt und die Krankenkassen 152 Mrd. € einsparen können (vgl. Prognos-Studie, Band 2 2005, S. 6).

Für die Unternehmen gibt es, nach Angaben in der Prognos-Studie, eine Vielzahl von Vorteilen, wenn sie Work-Life-Balance-Maßnahmen anbieten. Gehen Unternehmen in ihren Stellenausschreibungen auf Work-Life-Balance-Maßnahmen ein, steigt die Zahl der Bewerbungen. Die Fluktuation nimmt ab, da Mitarbeiter/innen aufgrund der Angebote länger im Unternehmen bleiben. Ebenfalls soll sich das Betriebsklima verbessern und soll sich die Einsatzbereitschaft erhöhen, wenn es die Möglichkeit für individuelle Lösungen zur Vereinbarkeit des Beruf- und Privatlebens gibt. Durch die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen sinkt deren Krankenstand,

wodurch wiederum die Produktivität im Unternehmen erhöht wird (vgl. Prognos-Studie Band 2, 2005, S.11).

Voggenreiter (2014) kritisiert die Prognos Studie aus dem Jahr 2005. Durch den Auftrag der Unternehmen, welche die Studie finanziert haben, sei die Studie der Notwendigkeit nach einem Wirtschaftswachstum verpflichtet. Work-Life-Balance Maßnahmen gelten als Hoffnungsträger für Innovation und Wachstum für die Wirtschaft (Voggenreiter 2014, S. 3f.). Voggenreiter sieht den Begriff Work-Life-Balance kritisch. Die Unterscheidung und die damit einhergehende Entscheidung, entweder Arbeit oder Freizeit/Leben, suggeriere einen negativen Begriff der Arbeit. Voggenreiter bemängelt an dem gängigen Work-Life-Balance Konzept, dass dadurch oftmals versucht werde, Fluktuation und Krankheitstage zu senken und die Mitarbeiterbindung zu stärken (vgl. Voggenreiter 2014, S. 1f.). Weiterhin kritisiert Voggenreiter den Begriff der Balance. Der Begriff Balance vermittelt ein mühsames Achten auf ein Gleichgewicht, auf eine Ausgewogenheit, was eher negativ behaftet ist. Sie präferiert den Begriff des Rhythmus, da dieser eher mit Leichtigkeit verbunden wird. Voggenreiter bevorzugt den Begriff „Work-Life-Rhythm.“

Vasek (2013), ein weiterer Kritiker beschrieb das Work-Life Balance Konzept wie folgt: „. . . *Work-Life-Balance ist Bullshit, ein inhaltsleerer Begriff, der uns suggerieren soll, dass Arbeit und Leben zwei verschiedene, voneinander getrennte Welten seien. Und dass das wahre, gute Leben erst nach Feierabend beginnt. In der einer Welt mühen wir uns sinnlos ab, in der anderen verwirklichen wir uns selbst. . . . Doch was wir brauchen, ist gute Arbeit, die unsere Fähigkeiten zur Geltung bringt – und die beiträgt zu einem guten Leben.*“ (Vgl. Vasek 2013, S. 14).

Dagegen sieht Händeler (2009) die Work-Life-Balance Maßnahmen als ein neues Hoch im Konjunkturzyklus. Der Anhänger der Kondratieff'schen Theorie der Konjunkturzyklen ist der Meinung, die Optimierung und Gestaltung der menschlichen Kommunikations- und Arbeitsprozesse stellen einen neuen Konjunkturschub dar. Die bisherigen Konjunkturzyklen waren die Entwicklung der Dampfmaschine 1815, der Bau der Eisenbahn

1873, die Erfindung und Verbreitung von elektrischem Strom 1918, die Erfindung und Entwicklung des Autos in Massenproduktion ab ca. 1973, sowie die innovativen Informationstechniken, wie dem Internet ab ca. 2002 (vgl. Händeler 2009, S.226 ff.).

Franzke und Wien (2013) sehen in der Mischung aus unterschiedlichen Work-Life-Balance Modellen den Erfolgsfaktor für Unternehmen. Durch die verschiedenen Vorstellungen und Wünsche nach der Umsetzung der Work-Life-Balance, von Eltern, Alleinerziehenden und Singles, sei es leichter möglich auf diese unterschiedlichen Wünsche einzugehen und gleichzeitig keine Engpässe im Unternehmen zu haben (vgl. Franzke, Wien 2013, S.151).

Ein alternativer Begriff zur Work-Life-Balance stellt die Life-Domain-Balance dar. Dieser Begriff beinhaltet bzw. verweist auf die Existenz unterschiedlicher Lebensbereiche (z.B. Familie, Beruf, Freunde, Hobbies etc.) hat das Ziel, diese in ein Gleichgewicht zu bringen.

3.3. Individualität

Während die Gesellschaft vor einigen Jahrzehnten Werte wie Kollektivismus, Solidarität, Gemeinsinn geprägt haben, hat sich innerhalb und durch die Generation Y ein Wertewandel hin zum Individualismus verschoben (siehe Generation Y, S.22). Die zunehmende Bedeutung des Individualismus gilt als eines der bedeutungsvollsten Werteverstärkungen der Generation Y (vgl. Dahlmanns 2014, S. 34). Die Menschen streben zunehmend nach Unabhängigkeit, einer Haltung, die in der Gesellschaft einen hohen Stellenwert genießt. Jedoch bedeutet dies nicht, dass die Gesellschaft zunehmend egoistisch wird. Dieser Wertewandel geht vielmehr einher mit dem steigenden individuellen Gestaltungsspielraum des eigenen Lebens. Die Menschen haben nicht nur im privaten, sondern ebenfalls beim Konsumverhalten mehr Wahlmöglichkeiten als noch vor einigen Jahrzehnten (vgl. Parment 2013, S. 32ff.). So dienen individuelle

Kaufentscheidungen dazu, die Einzigartigkeit der Person auszudrücken und sich von anderen zu unterscheiden.

Daneben verschwimmen die Grenzen zwischen Privatleben und Arbeitsleben zunehmend. Dies hängt u.a. auch mit der Art der Arbeit zusammen, was im klassischen Produktionsbetrieb weniger möglich ist als im Bereich Bildung, IT-Sektor und Dienstleistung. Diese geringere Abgrenzung kann einerseits dazu führen, dass es leichter werden kann, berufliche und private Belange miteinander zu verbinden und in positiven Einklang zu bringen, andererseits birgt diese Verbindung jedoch die Gefahr, immer erreichbar zu sein. Durch eine Durchdringung von Beruflichem und Privatem entfällt die vormals klare Trennung dieser beiden Sphären. Als Folge der zunehmenden Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeiten und Arbeitsplätze werden zum Beispiel auch in der Freizeit/Urlaub geschäftliche E-Mails beantwortet und eine höhere Erreichbarkeit ist vorausgesetzt (vgl. Prognos-Studie, Band 2, 2005, S. 81).

3.4. Arbeit zur Selbstverwirklichung

Das Thema Selbstverwirklichung spielt ein immer wichtigeres Thema in unserer Gesellschaft. Heute reicht es Mitarbeitern/innen nicht mehr aus, geregelte Arbeitszeiten zu haben und ein gutes Gehalt zu verdienen. Sie streben danach, sich in ihrem Beruf und in ihrer Tätigkeit selbst zu verwirklichen, d.h. einen individuellen Sinn in der Arbeit zu sehen, sich zum Großteil damit identifizieren und eine positive Bedeutung für sich ableiten zu können. Die Möglichkeit, sich im Beruf selbst zu verwirklichen, stellt eine zentrale Antriebskraft für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar. Grundlage hierfür sind Freude/Spaß, Sinnhaftigkeit und Erfüllung durch die Arbeit. Die Arbeitsstelle muss Entwicklungsmöglichkeiten und eine Art „seelischen Nutzen“ bieten. In diesem Sinne „falsch“ besetzte Arbeitsplätze sind für den Arbeitgeber deutlich weniger rentabel. Die steigende Bedeutung der

Selbstverwirklichung in der Arbeit ist ein anhaltender Trend, ausgelöst durch die Generation Y (vgl. Parment 2013, S.51f.).

Jedoch hängt die Möglichkeit der Selbstverwirklichung stark vom Qualifikationsanspruch der Arbeit ab. Es kann allgemein davon ausgegangen werden, dass mit steigendem Anspruch einer beruflichen Tätigkeit, diese umso mehr zur Selbstverwirklichung beiträgt. Übersteigt jedoch das Anforderungsprofil die individuellen Kompetenzen oder werden durch Maßnahmen wie Outsourcing Tätigkeitsfelder reduziert, kann dies die Selbstverwirklichung beeinträchtigen und zu Frustrationserfahrungen führen (vgl. Prognos-Studie, Band 1, 2005, S.81). Allerdings gilt dies zu relativieren: Als sinnlos und überfordernd erlebte Tätigkeiten können zum einen im Extrem zu Phänomenen wie „Innerer Kündigung“ bis hin zu Burnout führen. Doch hängt es zum anderen von den individuellen Gegebenheiten ab, inwieweit es gelingt – von außen scheinbar stupide, monotone, sinnentleerte – Tätigkeiten (z.B. am Fließband; als Picker bei Amazon) trotzdem mit Zufriedenheit und Erfüllung auszuführen.

3.5. Flexibilität

Eine weitere wichtige Veränderung, die mit dem Generationenwechsel am Arbeitsmarkt einhergeht, stellen die Veränderungen bei der der Arbeitszeit und bei der Gestaltung und dem Ort des Arbeitsplatzes dar. Feste Wochenarbeitszeiten und Anwesenheitspflicht am Arbeitsplatz verlieren zunehmend, je nach Branche variierend, an Bedeutung. So ziehen viele jüngere Arbeitnehmer flexible Arbeitszeiten und „home office“ den strikten Arbeitszeiten vor (vgl. Parment 2013, S.58 ff.).

Selbst in Branchen, in denen es auf den ersten Blick schwierig ist, Arbeitszeiten flexibel zu gestalten, versuchen Unternehmen ihren Mitarbeitern/innen solche Freiräume und Möglichkeiten zu bieten, um die Arbeitszeiten flexibel zu gestalten. Eine Branche, in der es auf den ersten Blick schwierig erscheint, Arbeitszeiten flexibel zu gestalten stellen z.B.

Krankenhäuser dar, da die Versorgung der Patienten zu jeder Tages- und Nachtzeit gewährleistet sein muss. Wenn Mitarbeiter im Krankenhaus, in denen es sonst nicht möglich ist, von zu Hause aus zu arbeiten, mehr Freiräume erhalten und sie ihre Schichten beispielsweise an Feiertagen flexibler gestalten können, führt dies zu einer größeren Zufriedenheit. So hat man gute Erfahrungen damit gesammelt, wenn man den Mitarbeitern/innen weitgehend freistellt, ob sie beispielsweise zwei Wochen sehr viel arbeiten und anschließend eine Woche frei bekommen wollen oder ob sie von nur Montag bis Donnerstag arbeiten, dafür aber über den gesamten Zeitraum. Wenn Mitarbeiter/innen in die Planung ihrer Dienststunden mit einbezogen werden, kommt es zu weniger Beschwerden über die ungünstigen Arbeitszeiten. Das Unternehmen verfügt somit über zufriedener Mitarbeiter/innen, welche eine höhere Produktivität und Motivation vorweisen.

Obwohl viele Unternehmen flexible Arbeitszeiten fördern und den Mitarbeitern/innen immer größere Freiheiten bei der Wahl ihrer Arbeitszeiten einräumen, gibt es ebenfalls Unternehmen, die diese Entwicklung wieder rückgängig machen. Ein aktuelles Beispiel hierfür stellt das IT-Unternehmen IBM dar. Während das Unternehmen bei flexiblen Arbeitszeiten und „home office“ zu den Vorreitern gehörte und bereits ab den 1980er Jahren begann, Angestellten die Möglichkeit zu bieten, im Bereich Vertrieb und Marketing von zu Hause oder unterwegs zu arbeiten, wird IBM diese Freiräume zukünftig einschränken wollen. 2009 arbeiteten ca. 40% der Belegschaft von zu Hause aus. Diese Freiräume und Regelungen möchten die Unternehmensführung nun teilweise rückgängig machen und die Mitarbeiter/innen aus der Marketingabteilung wieder an fünf Standorten versammeln. Als Begründung wird Bezug genommen auf eine Harvard-Studie, die belegt, dass die Nähe und Präsenz von Mitarbeitern zu einer Steigerung der Innovation führt (vgl. FAZ Beruf & Chance online 2017).

Trotz der vielen Vorteile von flexiblen Arbeitszeiten von Mitarbeitern, z.B. durch die Möglichkeit von zu Hause zu arbeiten, stehen viele

Führungskräfte den flexiblen Arbeitszeiten kritisch gegenüber, da sie ein gewisses Maß an Kontrolle über die Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verlieren (vgl. Rump et.al 2007, S. 141-168).

Ungeachtet dieser kritischen Stimmen kann man in den westlichen Industriestaaten den Trend zu flexiblen Arbeitszeiten verfolgen, wobei Stammebelegschaften reduziert und durch variable und flexible Arbeitsbeziehungen ergänzt werden. Hierunter fallen ebenfalls Unternehmensstrategien wie Outsourcing und das Gründen von Tochterunternehmen, welche oftmals untertariflich ihre Mitarbeiter bezahlen (Beispiel Fraport AG, Frankfurt) und flexibler auf Produktionsspitzen reagieren können. Hierbei wird auch von „*atmenden Organisationen*“ bzw. von „*liquid organisations*“, wobei die Zahl von nicht fest angestellten Mitarbeitern/innen zukünftig eher steigen wird (vgl. Brühl 2010, S. 9ff.).

Somit sind eine demografische und kulturelle Vielfalt in einem Unternehmen von Vorteil, da die verschiedenen Altersgruppen oftmals unterschiedliche Wünsche und Vorstellungen an die Arbeitszeit haben, welche durch die Vielfalt der Arbeitnehmer/innen entsteht und befriedigt werden können (vgl. Parment 2013, S. 59f.).

Das Personalmanagement der Lufthansa setzt sich ebenfalls mit zeitgemäßen und innovativen Arbeitsformen im administrativen Bereich auseinander. Hierfür wurde 2013 das Pilotprojekt "LH New Workspace" gestartet, was zeigen soll, inwieweit innovative Arbeitsformen von den Mitarbeitern/innen angenommen werden und welche Vorteile das Unternehmen daraus zieht. Die Gründe für diese Pilotstudie und den notwendigen Veränderungen im administrativen Bereich sind vielfältig. Durch den technologischen Wandel und gesellschaftliche Trends, wie der Digitalisierung, dem demografischen Wandel und veränderten Lebensmodellen will das Unternehmen hierauf frühzeitig reagieren und sucht mit Hilfe des Pilotprojektes nach Lösungen und zukünftigen Strategien. Ebenfalls soll sich die Infrastruktur im Büro verändern. Traditionelle Büroräume, in denen jede/r Mitarbeiter/in seinen festen

Arbeitsplatz hat, werden zu flexiblen Bürolandschaften verändert. So sollen Mitarbeitern/innen in Telefonboxen ungestört telefonieren können, ohne andere dabei abzulenken. Um ungestört nachdenken und arbeiten zu können werden "QuietZones" errichtet, in denen sich Mitarbeiter/innen für ein Meeting ungestört zurückziehen können. Durch die Flexibilisierung der Arbeitszeit und der zunehmenden mobilen Arbeit von unterwegs gibt es nur noch 60 Arbeitsplätze für 90 Mitarbeiter/innen. Da die neuen Arbeitsplätze die Mitarbeiter/innen fördern und fordern sollen, wurden diese vor der Arbeitsplatzumstellung intensiv geschult und fortgebildet, um sie mit den neuen Technologien und Möglichkeiten vertraut zu machen. Nach Ende des Pilotprojektes können die Mitarbeiter/innen das Projekt bewerten und ihre Meinung abgeben (vgl. Lufthansa Group online 2014).

Das Büroorganisationskonzept der Lufthansa wird auch als "Desk Sharing" verstanden. Das heißt, mehrere Mitarbeiter/innen teilen sich Arbeitsplätze - meist weniger Arbeitsplätze als Mitarbeiter/innen in der Abteilung arbeiten. Mitarbeiter/innen verlieren also ihren festen Arbeitsplatz und suchen je nach Bedarf und Aufgabenstellung einen passenden, verfügbaren Arbeitsbereich. Es existieren bereits einige Studien über die Vor- und Nachteile des "Desk Sharings". Einer der wichtigsten Vorteile stellt eine Kosteneinsparung seitens des Unternehmens dar, da weniger Arbeitsplätze bereitgestellt werden müssen.

Die Arbeitnehmergewerkschaft im Luftverkehr (AGIL) sieht das Projekt "LH New Workspace" weitaus kritischer. Viele Mitarbeiter/innen richten sich ihren Arbeitsplatz ein, indem sie beispielsweise Bilder von der Familie aufstellen. Durch den täglichen Wechsel des Arbeitsplatzes kommt es zu einem Verlust der Privatsphäre; täglich wechseln Mitarbeiter/innen am Nachbartisch, wodurch die territoriale Sicherheit verloren geht. Dies kann zur Folge haben, dass die Bindung an den Betrieb und die Identifizierung mit dem Unternehmen geschwächt werden, was wiederum die Produktivität einschränkt. Die Konfliktwahrscheinlichkeit und Konflikthäufigkeit bei solchen „Desk Sharing“ Versuchen ist gestiegen, worauf sich Führungskräfte einstellen müssen.

Es ist nicht in allen Unternehmen (Kleinbetriebe; Produktionsgewerbe; Dienstleistung) möglich, ein "Desk Sharing" durchzuführen. Es muss ein hohes Maß an Flexibilität gegenüber dem Wechsel des Arbeitsplatzes und eine Veränderungsbereitschaft vorhanden sein, damit dies von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angenommen und befriedigend umgesetzt wird.

3.6. Hierarchien

Der Begriff Hierarchie löst unterschiedliche Assoziationen aus. Für manche bedeutet er klare Wege, wie Entscheidungen getroffen werden, eine Abgabe von Verantwortung, sowie eine Orientierung am Vorgesetzten. Andere verbinden mit Hierarchie Anweisungen, vorgeschriebene Abfolgen und die Einhaltung von Rangordnungen. In der Etablierung von Hierarchien wurde traditioneller Weise insbesondere in großen Institutionen eine Erleichterung in den Arbeitsabläufen, bei Entscheidungen und zur Fehlervermeidung gesehen. Mit diesem Begriff werden auch Bedeutungen wie Autorität, Gehorsam und Herrschaft verknüpft.

Letztlich kann nur arbeitsplatzbezogen jeweils geklärt werden, welche Art von Ablaufstrukturen für Mitarbeiter/innen und/oder Vorgesetzte als geeignet erachtet werden. So werden die Art und Notwendigkeit von Hierarchien gerade in großen Institutionen/Betrieben selbst kontrovers diskutiert und praktiziert (Kirche, Luftfahrt, Medizin, Militär, Behörden).

Es wird die Tendenz beobachtet, dass zunehmend flache Hierarchien etabliert werden, um Mitbestimmung und Verantwortung auf unteren Ebenen zu fördern und Gewinn daraus zu ziehen.

Letztlich betrifft das Thema die Art von Menschenführung sowie die Erfordernisse der inhaltlichen Arbeitsabläufe. Welche Form/Art der Hierarchie ist für funktionierende Abläufe erforderlich? Wieviel Spiel- und Freiräume kommen den Bedürfnissen der Mitarbeitenden entgegen?

Die klassischen hierarchischen Organisationsstrukturen in Unternehmen haben sich in den letzten Jahren verändert und werden dies – auch in Folge des Generationenwechsels – weiter tun. Neben den hierarchischen Strukturen ändern sich ebenfalls die Karriereverläufe der Generation Y. Durch den hohen Kostendruck in vielen verschiedenen Branchen kommt es zunehmend zu befristeten Anstellungen, Leiharbeit und Outsourcing von bestimmten Arbeitsschritten.

Viele Arbeitnehmer/innen der Generation der Babyboomer haben lineare Karriereverläufe, also das Emporklettern auf der Karriereleiter in einem Unternehmen. Das klassische Bild, als Lehrling in einer Firma zu beginnen, sich in der Firmenhierarchie hocharbeiten und am Ende in dieser Firma in Pension zu gehen, hat sich gewandelt. Brüche und Diskontinuitäten im Arbeitsleben sind heute zum einen freiwillig und erwünscht, zum anderen aber durch spezifische Arbeitssituationen bedingt (Druck zu Mobilität, Globalisierung, Firmenpleiten, Arbeitsplatzverlagerung etc.). Diese nichtlinearen Karrieremuster sind typisch für die Generation Y (vgl. Huber/Rauch 2013, S.22).

Der Karrierebegriff hat sich ebenfalls durch die Generation Y in den letzten Jahren stark gewandelt. Erfolgreiche Karrieren zeichnen sich zunehmend durch Brüche in der Vergangenheit aus (Wechsel des Unternehmens oder der Position etc.). Einher mit diesen Brüchen gehen Enttäuschungen und Rückschläge. Somit wird heute das Loslassen und der Wechsel der Position mit einer eventuellen Umorientierung im Lebenslauf als positiv gesehen und für einen Arbeitnehmer als Vorteil gewertet, anstatt die ganze Berufslaufbahn in einem Unternehmen tätig gewesen zu sein (vgl. Schuhmacher/ Geschwill 2014, S.157).

4. Aufgaben der Personalentwicklung

Mit dem einhergehenden Generationenwechsel haben sich ebenfalls der Begriff und die Handlungsfelder des Personalmanagements in den letzten

Jahren verändert und weiterentwickelt. In den 1970er Jahren stand die interne Mitarbeiterqualifizierung im Fokus, wodurch sich das Personalmanagement zunehmend zur Personalentwicklung gewandelt hat.

Scholz (2013) entwarf hierzu die Grundanforderungen an das Personalmanagement. Diese gliedern sich in Erfolgsorientierung, Flexibilisierung, Individualisierung, Kundenorientierung, Qualitätsorientierung, Akzeptanzorientierung und Professionalisierung (vgl. Scholz 2013, S.83ff.).

Franzke und Wien (2013) nahmen eine weitere Unterteilung der Aufgabenbereiche der Personalentwicklung vor. Sie gliederten diese in Ausbildung, Fortbildung, Weiterbildung und die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter/innen.

Bausteine der Personalentwicklung			
Ausbildung	Fortbildung	Weiterbildung	Kompetenzentwicklung

Abbildung 3: Bausteine der Personalentwicklung (vgl. Franzke und Wien 2013, S. 13)

Bei der Ausbildung werden dem/der Mitarbeiter/in die Grundkenntnisse für die jeweilige Arbeit vermittelt, um diese später ausführen zu können. Die Fortbildung baut auf eine bereits absolvierte Ausbildung auf. Hierbei soll der/die Mitarbeiter/in beruflich weiter/fortgebildet werden, wenn es beispielsweise durch ein neues Produkt in die Produktpalette eingeführt wird oder dies durch die Einführung eines neuen Computersystems notwendig ist. Bei einer Fortbildung werden sogenannte „Hard Skills“ vermittelt. Bei Weiterbildungen geht es um die Vermittlung von sogenannte „Soft Skills“, beispielsweise Methoden zur Präsentation oder über geschäftliche Sitten und Regeln in anderen Ländern (vgl. Franzke und Wien 2013, S.13).

Der Bereich der Personalentwicklung hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Gründe hierfür sind der schnelle Wandel in der

Arbeitswelt, auf welche die Unternehmen schnell und effizient reagieren müssen um wettbewerbsfähig zu bleiben. Durch den hohen Druck innovativ und fortschrittlich bei Produkten und Dienstleistungen zu sein, ist es notwendig, das eigene Personal fortlaufend auf dem neuesten Wissenstand zu halten und offene Stellen mit den dazu passenden Mitarbeitern/innen zu besetzen. Darüber hinaus spielen die demographische Entwicklung, sowie der steigende Fachkräftemangel eine wichtige Rolle für Unternehmen, hierauf effektiv und sowohl kurz- als auch langfristig auf diese Veränderungen effizient zu reagieren und junge Nachwuchskräfte der Generation Y einzustellen (vgl. Franzke und Wien 2013, S. 14).

„In hochentwickelten Volkswirtschaften sind die zur Verfügung stehenden Humanressourcen ein weitaus wichtigerer Faktor für die Wirtschaftsdynamik als das Sachkapital.“ (Vgl. Franzke und Wien 2013, S. 17).

Durch die sich veränderten Ansprüche der Arbeitnehmer/innen kommt es ebenfalls zu einem Umdenken in den Personalabteilungen und im Bereich des Personalmanagements. In Zeiten des Fachkräftemangels geht es heute für die Personalabteilungen nicht nur um das Verhältnis von Unternehmen zu Mitarbeiter/innen, sondern ebenfalls um die Gewinnung neuer, zum Unternehmen und zum Arbeitsplatz passender Mitarbeiter/innen. Um den veränderten Anforderungen der potenziellen Mitarbeiter/innen gerecht zu werden reicht es heute nicht mehr nur aus, den Internetauftritt des Unternehmens zu überarbeiten, sowie den Arbeitsplatz ansprechender zu gestalten, da ein zunehmend breites Angebot und Entgegenkommen der Unternehmen seitens der Mitarbeiter/innen der Generation Y gefordert wird. Diese Veränderungen im Personalmanagement umfassen alle Bereiche der Wertschöpfungskette, angefangen bei der Rekrutierung (recruit), der Entwicklung (cultivate), sowie der Bindung (retain) (vgl. Parment 2013, S. 77ff.).

Klaffke (2014) entwarf ein Schaubild zu den Handlungsfeldern im Personalmanagement, wobei die drei Aufgabenbereiche im Folgenden genauer erläutert werden.

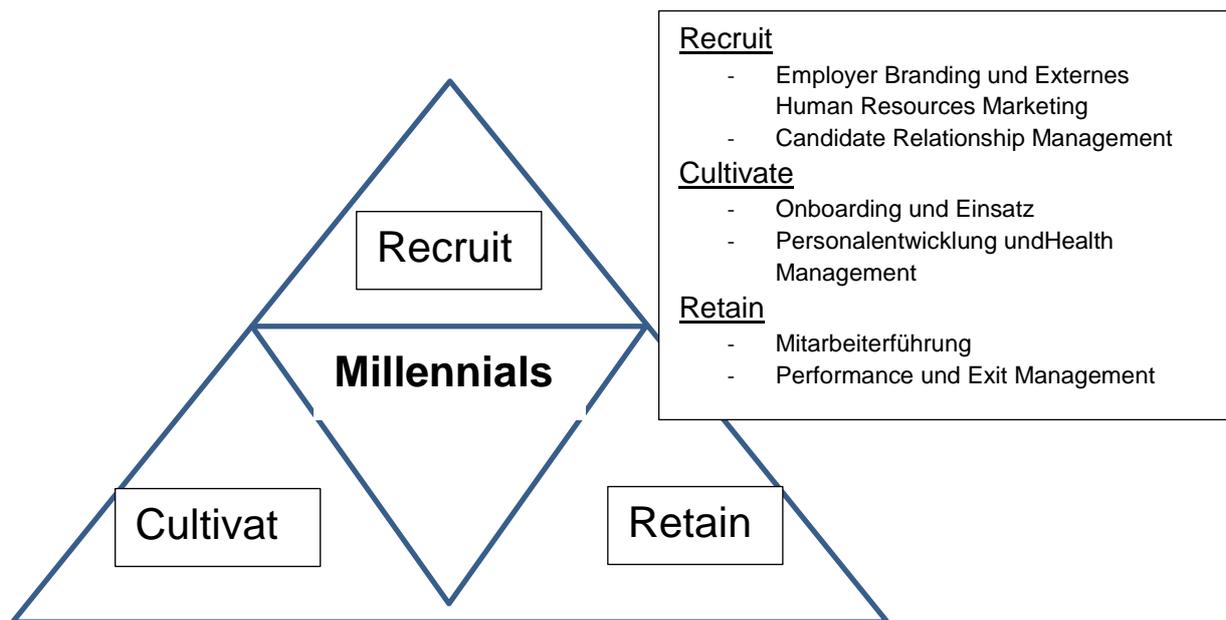


Abbildung 4: Handlungsfelder im Personalmanagement von Millennials (vgl. Klaffke 2014, S. 8)

4.1. Recruit – Personalgewinnung und Rekrutierung

Durch den demografischen Wandel auf der einen und dem zunehmenden Fachkräftemangel auf der anderen Seite haben junge, gut ausgebildete Absolventen/innen heute deutlich mehr Wahlmöglichkeiten als dies bei früheren Generationen noch war. Diese sogenannten „Young Professionals“ der Generation Y haben hohe Ansprüche an den Arbeitgeber und ihren zukünftigen Beruf. Das Machtverhältnis zwischen Arbeitgeber und Bewerber/innen ändert sich demnach zugunsten der Bewerber/innen. So spielt die Gestaltung der Arbeitgebermarke eine zunehmend wichtige Bedeutung, um Interesse und Aufmerksamkeit bei den Young Professionals zu wecken (vgl. Klaffke 2011, S.16f.). Neben der Gestaltung von Bewerberportalen spielt die Internetpräsenz auf Seiten, wie XING, LinkedIn, facebook und YouTube eine immer wichtigere Rolle. Nebenher können Schüler- und Studentenprogramme, welche Praktika im Unternehmen anbieten, Kooperationen mit Hochschulen (duales Studium) und Auftritte bei Berufs- und Studieninformationsveranstaltungen, Unternehmen einen Vorteil gegenüber anderen verschaffen, wenn sie hier breit aufgestellt sind. Zunehmend wichtig werden für die Bewerber/innen kompetente Ansprechpartner/innen, die während des gesamten Zeitraumes des

Bewerbungsprozesses für Fragen zur Verfügung stehen. Dieses Bewerber-Relationship-Management begleitet Bewerber/innen und stellt die nötigen Informationen rund um die Bewerbung (vgl. Parment 2013, S. 79ff.).

Somit kommt es zu einer zunehmenden Professionalisierung der Rekrutierungsabläufe, wodurch diese personalisiert und beschleunigt werden. Die Beschleunigung der Rekrutierungsprozesse liegt im Interesse der Unternehmen und der Bewerber/innen. Durch den Wunsch nach Rückmeldung und Feedback, was eine typische Eigenschaft der Bewerber/innen der Generation Y ist, kommen Unternehmen diesem Wunsch nach. Das Unternehmen kann durch eine zeitnahe Zu- bzw. Absage die Wahrscheinlichkeit verringern, dass der/die Bewerber/in in der Zwischenzeit eine andere Stelle angenommen hat (vgl. Klaffke 2014, S.9).

4.2. Cultivate – Ausbildung und Entwicklung

Nach Parment (2013) wird die Personalentwicklung, auf Grund der veränderten Bedürfnisse und Ansprüche der Generation Y und durch den steigenden Fachkräftemangel auf Grund der demographischen Entwicklung weiter an Bedeutung gewinnen. Der Bereich der Aus- und Weiterbildung innerhalb eines Unternehmens gilt als zunehmend wichtig, da sich Bewerber/innen auf der einen Seite Weiterbildungsmaßnahmen und Entwicklungsmöglichkeiten wünschen, zum anderen die Unternehmen Interesse daran haben, ihre Mitarbeiter/innen zu binden und an berufliche Veränderungen anzupassen. Eine Transparenz über mögliche Entwicklungsoptionen wird heute von vielen Bewerbern/innen gefordert. Hierbei werden Karrieremodelle aufgezeigt, sowie die Ziele des Unternehmens und die der Mitarbeiter/innen in Gesprächen besprochen. Ebenfalls bieten Unternehmen Experten- und Projektmodelle an, in denen Mitarbeiter/innen Verantwortung übertragen wird, welche gleichwertig wie traditionelle Führungslaufbahnen sind (vgl. Parment 2013, S. 81f.).

Durch die vielen verschiedenen Ansprüche, sowohl auf Arbeitgeber- als auch auf Arbeitnehmerseite, werden sich die Instrumente der

Personalentwicklung zukünftig weiter ausdifferenzieren. Für die Aus- und Weiterbildung wird es zunehmend wichtig, mehrere Methoden anzuwenden, um auf den unterschiedlichen Bedürfnissen in der Weiterbildung gerecht zu werden. So geht der Trend zunehmend hin zum kollaborativen Lernen, beidem Lerngruppen durch die Unterstützung neuer Medien lernen und gleichzeitig kooperativ in der Gruppe agieren. Dabei werden gleichzeitig die sozialen Kompetenzen gefördert (vgl. Klaffke 2014, S. 9).

4.3. Retain – Bindung

Führungskräfte fungieren zunehmend als Coachs und Mentoren, die ihren Mitarbeitern/innen als Vorbild dienen, ihnen durch Erfahrung zur Seite stehen und diese durch formelle und informelle Rückmeldungen in ihrer Arbeit unterstützen (vgl. Klaffke 2014, S. 10). Durch die Vernetzung und die sozialen Netzwerke sind die Mitarbeiter/innen der Generation Y es gewöhnt, direkt und unmittelbar Feedback für ihr Verhalten und ihre Handlungen zu bekommen. Dies fordern sie ebenfalls von ihren Führungskräften. Führung beinhaltet weitaus mehr, als nur die Richtung vorzugeben. Durch eine solche Beziehung entsteht zunehmend Vertrauen und Sicherheit, was seitens der Arbeitgeber zu einer Bindung an das Unternehmen führen soll.

4.4. Exkurs: Das Schwartz-Modell

Eine weitere Möglichkeit, den Mitarbeitern/innen der Generation Y entgegen zu kommen, entwickelten Schwartz et.al. (2010). Das „Schwartz-Modell“ zeigt den pulsierenden Wechsel von Emotionen eines Mitarbeiters und wie die Arbeitsanforderungen dadurch beeinflusst werden. Der/die Mitarbeiter/in wechselt im Idealfall rhythmisch zwischen emotionalen Zuständen hoch/ positiv und niedrig/ negativ. Schwartz et. al (2010) entwarfen hierfür ein Modell, welche die verschiedenen emotionalen Zustände eines Mitarbeiters/ in verdeutlichen soll.

Das Ziel dieses Modells ist es, die verschiedenen hohen Energie- und Leistungsphasen in Einklang mit den dazu passenden Arbeitsabläufen zu bringen. Somit braucht es Maßnahmen auf Arbeitgeberseite, den Wechsel zwischen hoher und niedriger Energie effizient zu nutzen. Die ursprünglichen Erkenntnisse über einen Wechsel der Energie stammen aus der Schlafforschung. Der Mensch durchläuft während des Schlafs rhythmische Phasen, welche ca. 90 Minuten dauern, in denen der Mensch unterschiedlich tief schläft. Da dieser Rhythmus, in denen man wechselnd viel und wenig Energie hat, sich vermutlich im Alltag weiter fortführt, sollte es Mitarbeitern/ innen ermöglicht werden, sich unterschiedlich fordernden Aufgaben während der Arbeitszeit in Anlehnung an den Energierhythmus zuzuwenden. Ebenfalls entwickelten Schwartz et.al. (2010) Wochenphasen. Dabei beginnt der Mitarbeiter/in montags unter der energetischen Nulllinie. Das energetische Hoch kommt dienstags und mittwochs, in welcher der Mitarbeiter/ in am Produktivsten ist und wo kreative, komplexe und strategisch wichtige Aufgaben gelöst werden sollten. Ab Donnerstag Nachmittag beginnt die energetische Kurve zu sinken. Für diese Zeit empfehlen die Autoren Meetings, da es hierbei lediglich wichtig ist, einen Konsens zu finden. Freitags sinkt die energetische Kurve wieder, bis sie Freitagnachmittags wieder unter den Nullpunkt fällt. Deshalb sollten freitags eher Aufgaben abgearbeitet werden, die nicht dringend abgeschlossen werden müssen. Solche Modelle gibt es ebenfalls für die Jahresarbeitszeit. Diese Modelle fallen allerdings deutlich individueller aus, als das Wochenarbeitszeitmodell, welches auf einen Großteil der Mitarbeiter/innen übertragen werden kann (vgl. Voggenreiter 2014, S.19f.).

Im folgenden Schaubild sind die Energie und Leistungsfähigkeit auf der Y-Achse; die positiven bzw. negativen Emotionen auf der X-Achse abgebildet. Der erste Quadrant wird „Leistungszone“ genannt. Diesem Quadranten werden Emotionen, wie herausfordernd, optimistisch und ruhig zugewiesen. Die Energie und Leistungsfähigkeit sind hoch und werden mit positiven Emotionen verbunden. Der zweite Quadrant wird „Überlebenszone“ bezeichnet. Die Leistungsfähigkeit ist weiterhin hoch, jedoch überwiegen

negative Emotionen, wie besorgt, frustriert und sauer sein. Der dritte Quadrant wird „*Burnout Zone*“ genannt. Eigenschaften in diesem Quadranten sind leer, hoffnungslos und niedergeschlagen, die Leistungsfähigkeit ist niedrig. Der vierte Quadrant wird „*Erneuerungszone*“ genannt. Die beschriebenen Eigenschaften sind sorgenfrei, friedlich und aufnahmebereit, was durch die positiven, zuversichtlichen Emotionen ausgedrückt wird. Jedoch ist die Energie/ Leistungsfähigkeit im vierten Quadranten niedrig.

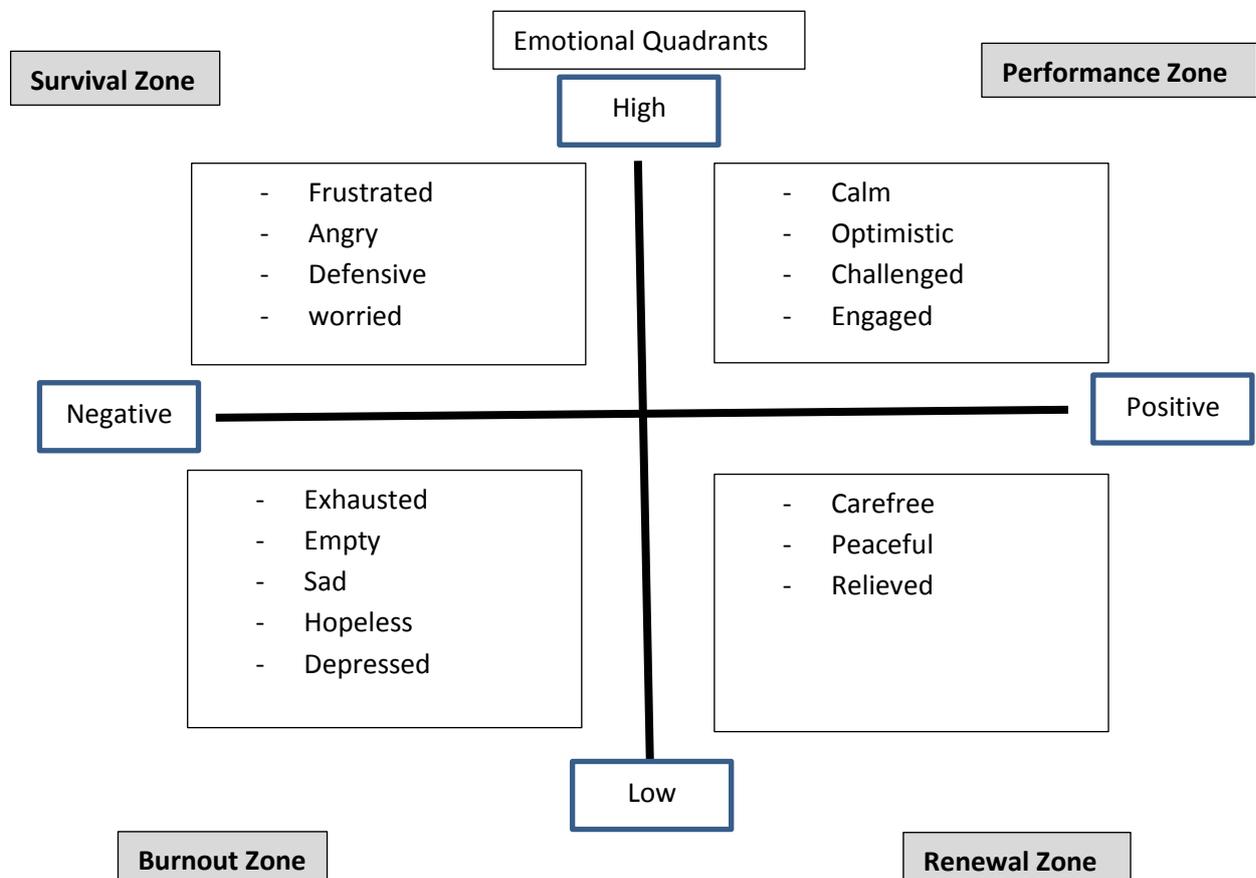


Abbildung 5: „Das Schwartz“ – Modell (vgl. Schwartz et al. 2010, S.14)

Neben dem Modell nach Schwartz et. al. (2010) gibt es weitere Möglichkeiten, wie Unternehmen einen „Life-Domain-Rhythm“ ihrer Mitarbeiter/innen fördern können. Voggenreiter (2014) nennt hierfür einige Beispiele: Unternehmen können sowohl durch Weiterbildungsmaßnahmen

zu den Themen Selbstmanagement, Aufmerksamkeitssteuerung, Arbeitseinteilung, dem bewussten Herbeiführen von Flow-Zuständen, sowie die interne Kommunikation zu diesen Themen fördern. Ähnlich wie in dem Modell von Schwartz et. al. (2010) dargestellt, fordert Voggenreiter (2014) die Anpassung der Anforderungen der Arbeit mit den Fähigkeiten des Mitarbeiters/in. Mitarbeiter/innen sollten weder über- noch unterfordert sein, um zum einen ein effektives Arbeitsergebnis zu erzielen und zum anderen die inhaltliche und herausfordernde Arbeitsgestaltung für den Mitarbeiter/in interessant, abwechslungsreich und zufriedenstellend zu gestalten.

Um eine zukünftige Work-Life-Balance zu planen, hält Voggenreiter (2014) gemeinsame Zielvereinbarungen von Seiten des Arbeitgebers und Mitarbeiters/in für wichtig. Das kann sowohl berufliche, als auch private Lebensphasenziele umfassen. Diese Zielvereinbarungen setzen jedoch ein hohes Maß an gegenseitigem Vertrauen voraus, dass sowohl der/die Mitarbeiter/in keine Nachteile für seine Karriere aus einer Offenlegung seiner privaten Lebensphasenziele erfährt, als auch die Möglichkeit, einer flexiblen Unternehmenssteuerung seitens der Unternehmen.

Die klassischen Work-Life-Balance Maßnahmen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle und können weiter ausgebaut werden. Zu einer modernen Arbeitsplatzgestaltung gehören neben Ruhe- und Erholungsräumen auch Fitnessräume, sowie Orte an denen man ungestört, sowohl in einer Gruppe, als auch alleine, arbeiten kann (vgl. Voggenreiter 2014, S.22f.).

Nachholbedarf sieht Voggenreiter bei alternativen Work-Life-Balance Maßnahmen, welche noch nicht weit verbreitet sind. Spaß und Entspannung sind Quellen der Leistungssteigerung, welche auf der Arbeit verstärkt gefördert werden müssen. Dies ist jedoch nicht durch Betriebsvereinbarungen zu treffen, sondern erfordert eine Veränderung und Arbeit an der Unternehmenskultur. Hierbei kann die Unternehmensführung als Vorbild fungieren und durch einen offenen Kommunikationsaustausch diese Maßnahmen bei den Mitarbeitern/innen verbreiten.

Weitere Maßnahmen für Unternehmen, um den Mitarbeitern/innen der Generation Y entgegen zu kommen zeigte die Prognos-Studie (2005):

- Arbeitszeitmodelle, wie Teilzeit und Gleitzeit Arbeitszeitkonten, Möglichkeit eines Sabbatical-Jahres
- Jobsharing, arbeiten in teilautonomen Teams
- Personalentwicklung und -führung
- Sensibilisierungsstrategien und Weiterbildungen für Führungskräfte, Qualifizierungsangebote
- Wiedereinstiegsprogramme
- Hilfe bei Kinderbetreuung, Sozialberatung
- Gesundheitsförderung
- Sport, Fitness, Förderung gesundheitlicher Kompetenz, Gesundheitschecks“ (vgl. Prognos 2005, S. 17ff.).

4.5. Methoden der Personalentwicklung

Franzke und Wien (2013) entwarfen ein Schaubild zu den verschiedenen Methoden der Personalentwicklung.

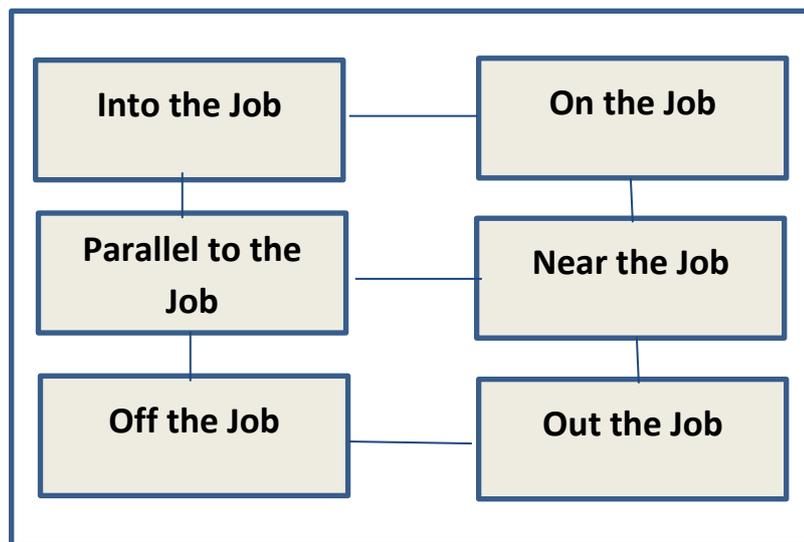


Abbildung 6: Methoden der Personalentwicklung (vgl. Franzke und Wien 2013, S. 19)

On the job: Darunter versteht man den Erwerb von Kompetenzen durch Bildungsmaßnahmen, die einen direkten Bezug zur ausführenden Tätigkeit des Mitarbeiters haben.

Off the job: Hierbei handelt es sich um Maßnahmen, die nicht im direkten Bezug zur beruflichen Tätigkeit stehen. Es gibt verschiedene Methoden, neue theoretische Kenntnisse den Mitarbeitern/innen zu vermitteln. Diese verschiedenen Methoden reichen von Seminaren, Workshops und Schulungen bis hin zu Persönlichkeits- und gruppendynamischen Teamtrainings.

Out the job: Diese Maßnahmen helfen Mitarbeitern/innen wenn sie aus ihrem Beruf aussteigen wollen/ sollen. Solche Maßnahmen können darüber hinaus, bei einer möglichen Weitervermittlung, auch Outplacement genannt, helfen (vgl. Franzke, Wien 2013, S. 21f.).

Ein negatives Beispiel, wo den Mitarbeitern/innen bei einer Insolvenz solche Weiterbildungs- bzw. Umschulungsmaßnahmen angeboten wurden, diese aber wenig erfolgreich waren, stellt die Schlecker-Insolvenz 2012 dar. Die rund 30'000 Mitarbeiter/innen, wovon ein Großteil Frauen waren, wodurch der Begriff der „Schlecker Frauen“ geprägt wurde, sollten durch Umschulungen zu Erzieher/innen, Pfleger/innen eine Anschlussbeschäftigung erhalten. Dieses Ziel scheiterte, nur ein kleiner Teil der Beschäftigten konnte durch Umschulungsmaßnahmen einen neuen Beruf finden und der Arbeitslosigkeit entgehen (vgl. Handelsblatt online 2012).

Near the job: Diese Maßnahmen können sowohl die Hard- als auch die Softskills von Mitarbeitern/innen fördern. Dadurch werden diese für eine bestimmte Zeit aus ihrem normalen Berufsalltag ausgegliedert, arbeiten jedoch an ähnlichen Tätigkeiten, wie im alltäglichen Beruf. Diese Maßnahmen haben das Ziel Mitarbeiterkompetenzen zu fördern.

Into the job: Diese Maßnahme sind Personalentwicklungsmethoden, um zukünftige Mitarbeiter/innen in den Beruf und in Ausbildungsprogramme einzugliedern. Bei diesen Maßnahmen werden Fähigkeiten erlernt, die für die Ausübung des Berufes notwendig sind. Bei den Ausbildungs- und Eingliederungsprogrammen werden Mitarbeiter/innen über einen längeren Zeitraum fachlich und persönlich betreut, um sie bestmöglich auf ihren Beruf vorzubereiten. Die verschiedenen, spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen werden oftmals nicht vom Unternehmen selbst vollzogen, sondern extern ausgegliedert. Eine weit verbreitete Möglichkeit stellen Trainee-Programme dar. Dabei lernt der/die Mitarbeiter/in durch verschiedene Maßnahmen und Aufgabenbereiche das Unternehmen kennen. Diese Trainee Programme haben für den/die Arbeitnehmer/in den Vorteil, die Stärken und Schwächen des Mitarbeiters zu entdecken und diesen später zu einer Arbeitsstelle passend einzusetzen, während der/die Mitarbeiter/in das Unternehmen genauer kennen lernt und ebenfalls nach der passenden Tätigkeit Ausschau halten kann. Diese Trainee-Programme sind kostspielig und werden somit nur wenigen Mitarbeitern/innen angeboten (vgl. Franzke, Wien 2013, S. 22ff.).

Parallel to the job: Sinn dieser Maßnahme besteht in einer beruflichen und persönlichen Karriereförderung durch Mentoring, welches hierarchie- und generationenübergreifend stattfindet. Oftmals handelt es sich um den Austausch von einem/einer erfahrenen Mitarbeiter/in mit einer Nachwuchskraft. Die Ziele sind eine Qualitätssteigerung und Leistungsverbesserung (vgl. Franzke, Wien 2013, S. 97).

5. Auswahl des Verfahrens und Abgrenzung von anderen Verfahren

Als methodisches Verfahren zur Untersuchung des oben dargestellten Materials kommen prinzipiell verschiedene qualitative Verfahren in Betracht: Die Grounded Theory, die wissenssoziologische Hermeneutik, die Biographieforschung, die psychoanalytische Textinterpretation sowie die qualitative Inhaltsanalyse.

Die Grounded Theory soll dazu dienen, aus Daten heraus zu theoretischen Schlussfolgerungen zu gelangen. Einerseits können Kategorien gewonnen werden durch die Bestimmung von Kodierungen (wie z.B. charakteristische Worte, Begriffe, die in den Daten wiederholt auftreten) und andererseits durch sogenannte theoretische Festlegungen wie Themengruppen („Codes“). So wäre es möglich, Begriffe wie Work-Life-Balance, Flexibilität etc. aus den Stellenangeboten heraus zu erfassen und mit den entsprechenden typischen Erwartungen und Wünschen der Generation Y zu vergleichen.

Bei der Hermeneutik stellt das eigene Vorverständnis, die individuelle Wissensbasis, den Ausgangspunkt dar, mit dem einem Text begegnet wird, um ihn zu verstehen. Die subjektive Interpretation wirkt auf das Vorverständnis zurück, was zu einer erneuten, erweiterten Sicht des Verstehens des Textes führt, was sich in einem wechselseitigen Veränderungsprozess weiterentwickelt. So gelangt man zu einer sich

verändernden Interpretation des Materials und einem sich erweiternden Sinn.

Die Biographieforschung kommt auf Grund des gewählten und zu untersuchenden Materials und dem Interesse an überindividuellen Zusammenhängen bei den Ergebnissen nicht in Frage.

Die psychoanalytische Textinterpretation nach Lorenzer und Leithäuser geht davon aus, dass das zu untersuchende Material nicht voll verständlich ist, wenn unbewusste Inhalte nicht berücksichtigt werden. Dabei wird ein Text nach Inkonsistenzen und Regelfehlern untersucht, welche Indikatoren für eine Verdrängung darstellen können. Anschließend wird ein psychologisches Verständnis des Textes angestrebt. Die psychoanalytische Textinterpretation ist an einen vorgegebenen Theoried Hintergrund gebunden (vgl. Mayring 2002, S. 126ff.). Da die in dieser Arbeit verwendeten Internetauftritte verständlich sind und keine Inkonsistenzen und Regelfehler aufweisen, wird die psychoanalytische Textinterpretation in dieser Arbeit nicht angewandt.

Eine Überschneidung besteht zwischen der Grounded Theory und der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring in der Bildung und dem Vergleich von Kategorien. Der Hauptunterschied zwischen der qualitativen Inhaltsanalyse von anderen qualitativen Textanalysen, besteht in dem Merkmal der kategoriengeleitetheit. Eine hermeneutische Herangehensweise wird nicht in Betracht gezogen, da das Material von den interessierenden Begriffen her (z.B. Work-Life-Balance) bereits als ausreichend erhellt betrachtet wird.

Die qualitative Inhaltsanalyse ist viel strenger Regelgeleitet als die anderen genannten Verfahren. Bei den anderen qualitativen Textanalysen werden keine Auswertungskategorien gebildet, sondern einzelne Textstellen werden interpretiert.

Da es in der vorliegenden Arbeit jedoch nicht auf eine Suche nach einer möglichen Theorie geht und auch das Datenmaterial in einer anderen Form

als z.B. als Interview vorliegt, wird die qualitative Inhaltsanalyse als das geeignetere Verfahren erachtet.

5.1. Qualitative Inhaltsanalyse/ Methodik

Um die Angebote der beiden Unternehmen Deutsche Bahn und SAP für die Generation Y vergleichen zu können, werden die Internetauftritte, sowie die dortigen Stellenausschreibungen, mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse analysiert und verglichen.

Die qualitative Inhaltsanalyse wurde in den ersten Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts in den USA entwickelt zur Analyse der damaligen Massenmedien, wie Zeitung und Radio. Um zu erfahren, inwieweit diese Massenmedien einen Einfluss auf die Gesellschaft haben, wurden Kategorien entwickelt, nach denen das Material untersucht wurde.

Die qualitative Inhaltsanalyse ist eine Auswertungstechnik, um Daten bzw. Texte miteinander vergleichen zu können. Nach Mayring geht es darum, den Textinhalt in Kategorien zu unterteilen, welche ebenfalls in einem System unterteilt und spezifiziert sind. Der Text bzw. die Internetauftritte, werden systematisch und nach festgelegten Regeln analysiert und zusammengefasst. Die Zusammenfassung stellt ein Abbild des Grundmaterials dar (vgl. Mayring 2002, S. 115).

Die Grundgedanken der qualitativen Inhaltsanalyse: „*Qualitative Inhaltsanalyse will Texte systematisch analysieren, indem sie das Material schrittweise mit theoriegeleitet am Material entwickelten Kategoriensystem bearbeitet.*“ (Vgl. Mayring 2002, S.114).

Die qualitative Inhaltsanalyse stellt eine Ausnahme in der qualitativen Forschung dar, da sie nach der Forschungslogik eher der quantitativen Forschung zuzuordnen wäre (vgl. Baur, Blasius 2013, S. 47).

Ein Vorteil der qualitativen Inhaltsanalyse besteht in der Vereinbarung von wissenschaftlichen Kriterien (Gütekriterien) auf der einen und

Interpretationsmöglichkeiten der Textpassagen auf der anderen Seite. Die qualitative Inhaltsanalyse erhebt den Anspruch, durch die Verfahrensdokumentation nachvollziehbar zu sein (vgl. Ramsenthaler 2013, S. 38). Somit können große Datenmengen verarbeitet werden und trotzdem Raum für Interpretationen gelassen werden. Mayring (2002) unterteilt die Grundvorgänge in Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung.

Um den Kriterien wissenschaftlichen Arbeitens zu genügen, müssen die Gütekriterien eingehalten werden. Dies sind die klassischen Gütekriterien Objektivität, Reliabilität und Validität. Unter Objektivität wird die Unabhängigkeit der Ergebnisse vom Untersuchenden verstanden. Das Kriterium der Reliabilität bedeutet die Genauigkeit der Erfassung, inwieweit die Untersuchung zu anderen Zeitpunkten zum selben Ergebnis führt. Die Validität beschreibt die Gültigkeit, d.h. inwieweit wurde inhaltlich auch der Aspekt analysiert, der beabsichtigt inhaltlich untersucht werden sollte.

Diese drei Gütekriterien bilden die Grundlage wissenschaftlicher Forschung. Daneben können methodenspezifische und allgemeine Kriterien unterschieden werden (vgl. Hug, Poscheschnik 2015, S. 93).

Die klassischen Gütekriterien werden bei der qualitativen Inhaltsanalyse um sechs weitere Gütekriterien ergänzt.

1. Verfahrensdokumentation: Das Verfahren, bzw. der Vorgang muss genau dokumentiert werden, damit der Forschungsprozess für andere nachvollziehbar wird, wie die Ergebnisse zu Stande gekommen sind.
2. Argumentative Interpretationsabsicherung: Die Interpretationen müssen argumentativ nachvollziehbar begründet werden, wobei Alternativdeutungen ebenfalls berücksichtigt werden sollen. Die Analyse erfolgt in einem Ablaufmodell, wobei die Analyse systematisch von einem Schritt zum nächsten erfolgt.
3. Regelgeleitetheit: Die qualitative Forschung muss nach bestimmten Verfahrensregeln ablaufen und diese einhalten, um eine Nachvollziehbarkeit zu gewährleisten.

4. Nähe zum Gegenstand: Das Ziel besteht darin, möglichst nah an der natürlichen Lebenswelt, im „Feld“, zu forschen.
5. Kommunikative Validierung: Die eigenen Interpretationen, sowie die Gültigkeit der Ergebnisse, können auch dadurch überprüft werden, indem diese dem Beforschten vorgelegt bzw. mit diesem diskutiert werden. So wird den Beforschten in der qualitativen Inhaltsanalyse durch seine Rückmeldung eine hohe Kompetenz zugesprochen.
6. Triangulation: Durch die Hinzunahme mehrerer Analysegänge können die Qualität und Aussagekraft vergrößert werden. Es soll versucht werden, die Fragestellung auf verschiedenen Lösungswegen zu beantworten, sowie die Ergebnisse miteinander zu vergleichen. Dabei müssen die verschiedenen Ergebnisse nicht miteinander im Einklang stehen, sondern können sich unterscheiden (vgl. Mayring 2002, S. 144ff.).

5.2. Die drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse

Die qualitative Inhaltsanalyse lässt sich in drei Grundformen unterteilen: Der Zusammenfassung, der Explikation und der Strukturierung, Welche der drei Auswertungsmethoden gewählt wird, hängt von der Fragestellung, der Art und der Reichhaltigkeit des Materials ab. Obwohl alle drei Auswertungsverfahren zur qualitativen Inhaltsanalyse gezählt werden, haben alle drei Auswertungsmethoden ein unterschiedliches Ablaufmodell, wodurch es zu verschiedenen Ergebnissen kommen kann. Jedoch schließen sich alle drei Verfahren nicht aus. Sie können in einer Inhaltsanalyse vorkommen (vgl. Ramsenthaler 2013, S. 31f.).

5.2.1. Zusammenfassende Inhaltsanalyse

Bei der Zusammenfassung soll das Material reduziert werden, wobei wesentliche Inhalte erhalten bleiben sollen. Die Zusammenfassung soll eine Abbildung des Grundmaterials darstellen soll (vgl. Mayring 2002, S.115).

Zunächst wird das Material in aussagekräftigen Paraphrasen umformuliert und anschließend reduziert. Werden Anfangs keine Textstellen paraphrasiert und ein Selektionskriterium vorab eingeführt, spricht man von einer induktiven Kategorienbildung. Nachdem erste Kategorien gebildet wurden, wird das Material selektiert und auf wesentliche Aspekte reduziert. Wichtig sind hierbei die Kategoriendefinition, also welche Aspekte in den Kategorien formuliert werden sollen, sowie das Abstraktionsniveau. Das Abstraktionsniveau beschreibt, wie allgemein die Kategorien definiert werden sollen. Nachdem verschiedene Kategorien gebildet wurden, können diese schrittweise zu Hauptkategorien unterteilt und generalisiert werden (vgl. Baur, Blasius 2014, S. 547).

Bei der qualitativen Inhaltsanalyse können Kategorien hierarchisch geordnet sein, sodass Ober- und Unterkategorien gebildet werden. Durch den Entwurf eines Kategoriensystems wird der Rahmen der Analyse vorgegeben (vgl. Baur, Blasius 2014, S. 544f.).

In der vorliegenden Arbeit werden die Wünsche und Vorstellungen der Generation Y als Oberkategorie festgelegt. Da es verschiedene Wünsche, Vorstellungen und Erwartungen der Generation Y an den Arbeitgeber gibt, werden diese in Unterkategorien zusammengefasst. Mit Hilfe dieser Unterkategorien wird ein Kategoriensystem entwickelt, mit dem die Internetauftritte und Stellenanzeigen bearbeitet und relevante Textstellen herausgearbeitet werden sollen.

5.2.2. Explikation

Hierbei werden unklare, fragliche Textstellen (Begriffe, Sätze, etc.) genauer betrachtet, wobei im ersten Durchgang das relevante Material bzw. die Textstelle identifiziert und in einem zweiten Schritt nach den Regeln der Zusammenfassung komprimiert werden (vgl. Baur, Blasius 2014, S. 547, Mayring 2002, S. 115). Um unklare Textstellen genauer zu erläutern, können zusätzliche Quellen herangezogen werden.

5.2.3. Strukturierende Inhaltsanalyse

Bei der strukturierenden Inhaltsanalyse liegt das Ziel darin, eine bestimmte Struktur aus dem Material herauszufiltern. Diese Struktur kann je nach Material variieren und von einer Skalierung über bestimmte formale oder inhaltliche Aspekte reichen (vgl. Mayring 2007, S.118). Voraussetzung für diese Form der Analyse stellt ein vorab gebildetes Kategoriensystem dar, auch deduktive Kategorienanwendung genannt. Dies erfolgt mithilfe eines Kodierleitfadens, der für jede Kategorie eine Definition oder passende Textpassagen anführt. Anschließend werden im Text konkrete Beispiele aufgezeigt, auch Ankerbeispiele genannt, um die jeweiligen Kategorien zu verdeutlichen und anschaulich zu machen. In einem letzten Schritt werden die Kodierregeln formuliert, um Zuordnungen zwischen den Kategorien zu ermöglichen und diese voneinander abzugrenzen (vgl. Baur, Blasius 2014, S. 548).

5.3. Ablaufmodell Inhaltsanalyse

Mayring (2007) unterteilt sein Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse in neun Schritte:

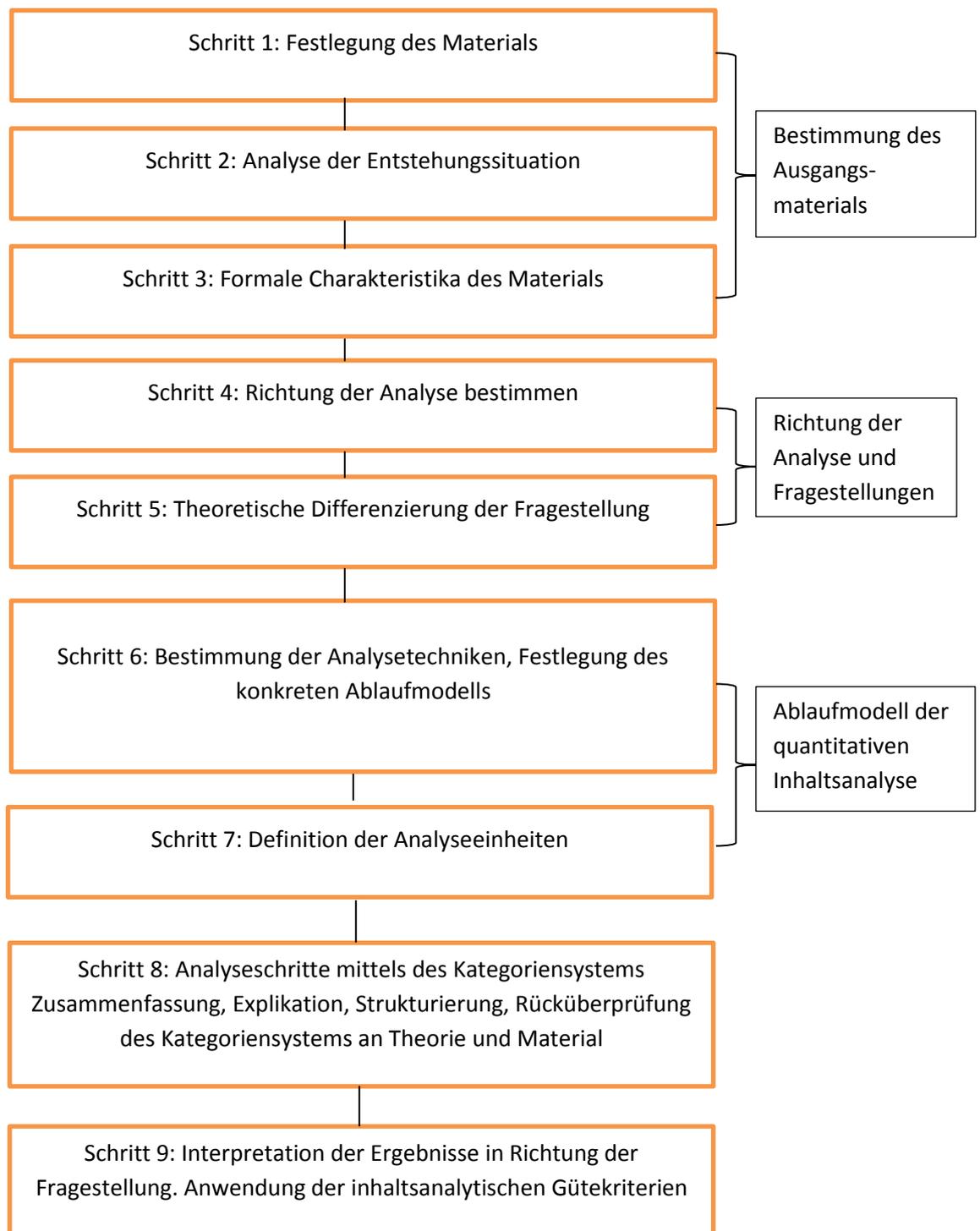


Abbildung 7: Arbeitsschritte der Inhaltsanalyse (nach Mayring 2007, S.62)

6. Qualitative Inhaltsanalyse des Internetauftritts

6.1. Bestimmung des Ausgangsmaterials

(Schritte 1-3)

Analysiert werden die Internetauftritte der Deutschen Bahn und SAP, wobei die Bereiche „Karriere“ und „Über uns“ als Ausgangsmaterial dienen. Bei der Analyse der Deutschen Bahn wird ebenfalls die Broschüre zu den Sozial- und Nebenleistungen „Wir haben viel zu bieten – für Sie und Ihre Familie“ (vgl. Deutsche Bahn online - Sozial und Nebenleistungen für DB-Mitarbeiter, Abgerufen: 11.11.2017).

Diese Broschüre ist als PDF unter der Rubrik „Top-Arbeitgeber“ zu finden. Des Weiteren werden Stellenausschreibungen, die im Zeitraum vom 01.11.2017 bis zum 30.11.2017 auf den jeweiligen Internetseiten eingestellt wurden, analysiert. Die Internetseiten werden von den jeweiligen Abteilungen, die für den Bereich Marketing und den Internetauftritt zuständig sind, entworfen.

Das zu analysierende Material liegt digital vor und ist auf den Internetseiten „www.karriere.deutschebahn.com“, „<http://www.deutschebahn.com/de/start>“, sowie „<https://www.sap.com/germany/about/careers/yourcareer.html>“ aufrufbar. Hierzu geht man zunächst bei der Deutschen Bahn auf die Startseite „bahn.de“. Um den Bereich Karriere zu finden, muss man auf der Internetseite ganz nach unten scrollen. Klickt man auf Karriere öffnet sich die Karriere-Seite der Deutschen Bahn. Bei SAP geht man zunächst auf die Startseite von SAP, anschließend auf „Über SAP“ und dann auf „Jobs und Karriere“. Die Stellenausschreibungen liegen ebenfalls digital vor und sind unter der Rubrik „Stellenbörse“ bei der Deutschen Bahn bzw. unter „Jobs finden“ bei SAP zu finden.

6.2. Richtung der Analyse und Fragestellungen

(Schritte 4-5)

Eine Intention der Unternehmen bei ihren Internetauftritten besteht neben einer guten Selbstdarstellung, darin, das Interesse bei potenziellen Mitarbeiter/innen zu wecken und dadurch neue, qualifizierte Mitarbeiter/innen zu rekrutieren.

Der Fokus bei der Auswertung und Interpretation der Daten liegt darauf, inwieweit die Deutsche Bahn und SAP auf die Erwartungen und Bedürfnisse der Generation Y eingehen. Wo liegen die Schwerpunkte in den Angeboten der beiden Unternehmen?

Welche konkreten Angebote werden in den Internetauftritten gemacht und inwieweit findet man diese Angebote in spezifischen Stellenanzeigen wieder?

Die Analyse soll zeigen, inwieweit speziell auf die Generation Y eingegangen wird oder ob es allgemeine, für mehrere Generationen gültige, relevante Angebote zu finden sind

6.3. Das Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse

(Schritte 6-7)

Als Analysetechnik wird die Zusammenfassung der Internetauftritte genutzt, wobei im Vorfeld die Kategorien (deduktivem Verfahren) festgelegt werden, nach denen die Internetseiten durchsucht werden. Wenn einzelne Textstellen keinen der bereits festgelegten Kategorien zugeordnet werden können, werden neue Kategorien entwickelt (induktives Verfahren).

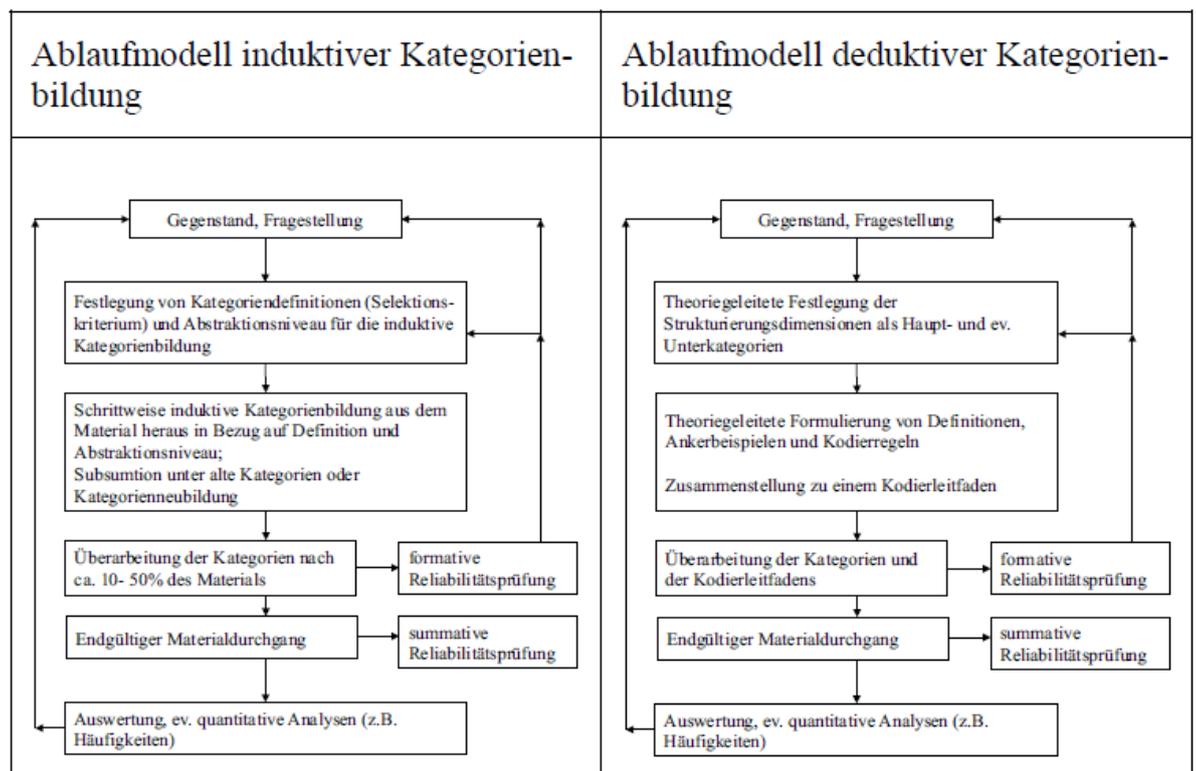


Abbildung 8: Gegenüberstellung von induktiver und deduktiver Kategorienbildung (Mayring 2000)

Bei dem angewandten induktiven Verfahren werden die Kategorien nach einem sogenannten „bottom-up“ Prozess entwickelt. Der Inhalt der Internetseiten und Stellenanzeigen wird in Kodier-, Kontext- und Auswertungseinheiten zusammengefasst, gegliedert und Kategorien daraus abgeleitet (vgl. Ramsenthaler 2013, S.29).

Da die Informationen und das zur Verfügung gestellte Material auf den Internetseiten sehr umfassend sind, wurde ein Kategoriensystem entwickelt, nach dem die Internetauftritte analysiert werden. Die Kodiereinheiten legen hierbei fest, was der minimale Textbestandteil ist, der unter eine Kategorie fällt. Als Kodiereinheiten wurden die Themenfelder wie Work-Life-Balance, Flexible Arbeitszeiten/Arbeitsorte, Angebote für Familien gewählt. Unter der Kontexteinheit versteht man den größeren Textbestandteil einer Kategorie. In der vorliegenden Arbeit bildet die Kontexteinheit die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Weiterbildung und Berufsaussichten, Engagement des Arbeitgebers, sowie die Ansprache und

Art der Kommunikation. Die Auswertungseinheit in der qualitativen Inhaltsanalyse legt die Reihenfolge fest, nach der die Texte ausgewertet werden. Die Reihenfolge der Auswertung spielt bei den Internetauftritten der beiden Unternehmen keine Rolle.

6.4. Analyse, Auswertung und Interpretation der Ergebnisse (Schritte 8-9)

Wie in den Punkten 5.2.1.- 5.2.3. (vgl. S. 55-57) beschrieben, erfolgt die Analyse des Materials mittels des Kategoriensystems. Hierbei werden Textstellen zitiert und sinngemäß wiedergegeben und je nach Verfahren einer Kategorie zugeordnet.

Anschließend werden die Ergebnisse ausgewertet und interpretiert. Die Einhaltung der Gütekriterien ist abschließend zu beachten.

7. Deutsche Bahn AG

Die Deutsche Bahn AG ist ein deutsches Verkehrsunternehmen mit Hauptsitz in Berlin. Neben dem Kerngeschäft, dem Personenverkehr, gibt es zahlreiche Tochtergesellschaften, wie das Tochterunternehmen DB Schenker im Bereich der Güterlogistik. Bei der Deutschen Bahn arbeiten weltweit rund 300.000 Mitarbeiter/innen in 500 verschiedenen Berufsfeldern. In Deutschland arbeiten ca. 195.000 Mitarbeiter/innen. Somit gehört die Deutsche Bahn zu den größten Arbeitgebern Deutschlands. Unter den 195.000 Mitarbeitern/innen in Deutschland befinden sich ca. 11'000 Auszubildende, Studierende und Trainees, also ein Großteil Personen, die der Generation Y angehören (vgl. Deutsche Bahn online – Mitarbeiter in Zahlen, Abgerufen: 01.12.2017). 2016 betrug der Umsatz 40,6 Mrd. Euro, wobei über 2 Mrd. Fahrgäste (Europaweit 4,4 Mrd. Fahrgäste) mit den Zügen der Deutschen Bahn reisten.

7.1. Qualitative Inhaltsanalyse des Internetauftritts der Deutschen Bahn

1. Kategorie: Wie geht das Unternehmen Deutsche Bahn auf die Wünsche und Erwartungen der Generation Y/ Millennials ein?
 - a. Work-Life-Balance
 - b. Flexible Arbeitszeiten/ Arbeitsorte
 - c. Angebote für Familien
 - d. Weitere Angebote des Unternehmens
2. Kategorie: Welche Weiterbildungsmöglichkeiten und Berufsaussichten gibt es für Mitarbeiter/innen der Generation Y?
3. Kategorie: Inwieweit zeigt sich der Arbeitgeber in sozialen, gesellschaftlichen und Umweltthemen engagiert?
4. Kategorie: Welche Art der Kommunikation wird allgemein gewählt und welche wird speziell an Personen der Generation Y gerichtet?
5. Kategorie: Nicht klar einer Kategorie zuzuordnen, was macht die Deutsche Bahn, unabhängig von den Kategorien 1-4, um Mitarbeiter/innen aus der Generation Y zu gewinnen?

1a. Kategorie: Work-Life-Balance	
Zitat	Aussage
„... Familie und Beruf optimal zu vereinbaren.“ (vgl. DB – Unsere Ziele).	Vereinbarkeit von Privatem mit Beruflichem.
„Wir bieten unseren Mitarbeitern flexible Beschäftigungsmodelle zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben.“ (vgl. DB – Sozialleistungen)	Verschiedene Angebote um Beruf und Privatleben miteinander zu vereinbaren.

1b. Kategorie: flexible Arbeitszeiten/ Arbeitsorte	
Zitat	Aussage
„Bereits heute bieten wir Dir in vielen Bereichen eine zeitliche und örtliche Flexibilität.“ (vgl. DB – Beruf und Familie).	Angebot zur zeitlichen und örtlichen Flexibilität.
„Dafür schaffen wir die notwendigen technischen Voraussetzungen, ermöglichen ein Arbeiten im Homeoffice oder in Teilzeit.“ (vgl. DB – Beruf und Familie).	Es werden Voraussetzungen geschaffen, damit flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte ermöglicht werden.
„Zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie bietet der DB-Konzern die Möglichkeit, örtlich flexibel auch im Home Office zu arbeiten, um individuellen Arbeitsgewohnheiten Rechnung zu tragen.“ (vgl. DB – Broschüre).	Um den Mitarbeitern/innen entgegenzukommen, wird die Möglichkeit gegeben zu Hause zu arbeiten.
„Flexible Arbeitszeitmodelle sind für uns ebenso selbstverständlich...“ (vgl. DB – Unsere Ziele).	Möglichkeit von flexiblen Arbeitszeitmodellen.

1c. Kategorie: Angebote für Familien	
Zitat	Aussage
„Der DB-Konzern unterstützt seine Mitarbeiter bei der Planung der Elternzeit und bietet ihnen die Sicherheit eines geregelten Wiedereinstiegs.“ (vgl. DB – Broschüre).	Unterstützung bei der Planung der Elternzeit und beim Wiedereinstieg.
„... können Mitarbeiter des DB-Konzerns das Väternetzwerk in Anspruch nehmen. Es bietet eine Vielzahl an Veranstaltungen zu den Themen Vaterschaft und Vereinbarkeit von Beruf und Familie (z. B. Vater-Kind-Ausflüge, Workshops und Vorträge für werdende Väter...“ (vgl. DB – Broschüre).	Informationsangebote für Väter, Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

„... Anlaufstellen, an die man sich wenden kann, wenn man bei der Betreuung von Kindern oder der Pflege enger Angehöriger Hilfe benötigt.“ (vgl. DB – Unsere Ziele).	Unterstützung bei der Kinderbetreuung und der Pflege von Angehörigen.
„Junge Eltern begleiten wir im Rahmen unseres Mentoring-Programms „Karriere mit Kindern“. (vgl. DB – Sozialleistungen).	Unterstützung bei der Karriere von jungen Eltern
„Der DB-Konzern bietet seinen Mitarbeitern in Kooperation mit seinem Sozialpartner, der Stiftung Bahn-Sozialwerk (BSW), an verschiedenen Standorten betriebsnahe Kinderbetreuungseinrichtungen und/oder Belegplätze in Kindertagesstätten.“ (vgl. DB – Broschüre).	Angebot von Plätzen bei Kinderbetreuungseinrichtungen und Kindertagesstätten.
„... Vereinbarkeit von Familie und Beruf sind dabei zentrale Bausteine.“ (vgl. DB – Unsere Ziele).	Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
„Der DB-Konzern unterstützt seine Mitarbeiter bei der Wohnungssuche.“ (vgl. DB – Sozialleistungen).	Unterstützung bei der Wohnungssuche.
„Der DB-Konzern unterstützt seine Mitarbeiter bei der Planung der Elternzeit und ihnen die Sicherheit eines geregelten Wiedereinstiegs.“ (vgl. DB – Sozialleistungen).	Unterstützung bei Elternzeit und Wiedereinstieg.
„... unterstützt der DB-Konzern seine Mitarbeiter bundesweit bei der Vermittlung von Kinderbetreuungsplätzen...“ (vgl. DB – Sozialleistungen).	Unterstützung bei der Vermittlung von Kinderbetreuungsplätzen.

1d. Kategorie – Weitere Angebote des Unternehmens

Zitat	Aussage
„... zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Voraussetzung für zufriedene Kunden und damit	Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen.

für den Erfolg des Konzerns sind.“ (vgl. DB – Unsere Ziele).	
„Auch privat sollst Du weiterkommen: mit einer fairen Vergütung und günstigen Freizeitangeboten für z. B. Reisen mit Deiner Familie oder Freunden.“ (vgl. DB – Broschüre).	Gute Bezahlung und vergünstigte Reise Angebote.

2. Kategorie – Weiterbildung und Berufsaussichten	
Zitat	Aussage
„In einer Vielzahl an fachlichen und persönlichen Weiterbildungs- und Trainingsprogrammen wollen wir Dich immer weiter qualifizieren.“ (vgl. DB – Weiterbildung).	Große Auswahl an Weiterbildungsmöglichkeiten.
„...stehen Dir über 1.500 Seminare und Trainings bei mehr als 620 fachkompetenten Trainern zur Auswahl.“ (vgl. DB – Weiterbildung).	Große Auswahl an Seminaren und Trainings, von kompetenten Trainern.
„In unserem Talent-Programm bereiten wir Potenzialträger systematisch auf ihre späteren Führungsaufgaben vor.“ (vgl. DB – Weiterbildung).	Talente und Nachwuchsführungskräfte werden auf spätere Aufgaben vorbereitet.
„Dein Team arbeitet Dich ein, begleitet Dich und sorgt mit gezieltem Feedback für Deine persönliche Weiterentwicklung.“ (vgl. DB – Weiterbildung).	Begleitung während dem Berufseinstieg, persönliche Rückmeldung
„Die Aufnahme in das DB Karrierenetzwerk ebnet Dir den Weg für Deinen späteren Berufseinstieg.“	Erleichterung im Berufseinstieg
„Wir wollen nicht nur qualifizierte Mitarbeiter gewinnen, sondern diese auch langfristig binden.“	Langfristige, berufliche Planung
„Lebenslanges Lernen, individuelle Personalentwicklung und ... sind dabei zentrale Bausteine.“ (vgl. DB – Unsere Ziele).	Entgegenkommen seitens des Arbeitgebers,

1. Kategorie – Engagement des Arbeitgebers	
Zitat	Aussage
„Wir engagieren uns aktiv für eine Gesellschaft, in der wir selbst leben möchten.“ (vgl. DB – Unsere Ziele).	Soziales Engagement
„Die Deutsche Bahn arbeitet seit Jahren eng mit gesellschaftlichen Projekten und sozialen Einrichtungen zusammen.“ (vgl. DB – Unsere Ziele).	Engagement bei gesellschaftlichen Projekten
„Als Kooperationspartner des Vereins „Bergwaldprojekt“ setzt sich die Bahn für ökologische Themen ein.“ (vgl. DB – Unsere Ziele).	Umweltengagement
„Die Bahn trägt als Förderer der „Stiftung Lesen“ und der „Off Road Kids Stiftung“ dazu bei, dass Kinder und Jugendliche faire Chancen und Bildungsperspektiven erhalten.“ (vgl. DB – Unsere Ziele).	Engagement im Jugendbereich
„Seit 1995 sind wir offizieller Mobilitätspartner von „Jugend trainiert für Olympia“. Seit 2010 unterstützen wir zudem als exklusiver Hauptsponsor „Jugend trainiert für Paralympics.“ (vgl. DB – Unsere Ziele).	Engagement im Sportbereich
„Wir leben Vielfalt und stellen Chancengleichheit sicher.“ (vgl. DB – Unsere Ziele).	Hoher Stellenwert von Vielfalt und Chancengleichheit im Unternehmen, Unternehmenskultur.

2. Kategorie – Ansprache, Art der Kommunikation	
Zitat	Aussage
„Dann nutze die Chance, um Dich persönlich vorzustellen und komme Deiner Traumausbildung einen Schritt näher!“	Aufruf eigene berufliche Chance zu nutzen

„Finde jetzt die Stelle, die zu Dir passt in unserer Stellenbörse.“ (vgl. DB – Startseite Karriere).	Individualität.
„DB Karriere Chat.“ (vgl. DB – Startseite Karriere).	Möglichkeit mit Mitarbeitern/innen der Personalabteilung über einen Chat in Kontakt zu treten.

3. Kategorie: Nicht klar einer Kategorie zuzuordnen

Zitat	Aussage
„...Gemeinsam für ein tolerantes und respektvolles Miteinander“ positionieren sich die DB-Azubis eindeutig gegen Fremdenfeindlichkeit, Rechtsextremismus, Rassismus und Diskriminierung.“ (vgl. DB – Nachhaltigkeit)	Projekt von Bahn Azubis gegen Hass und Gewalt, Unternehmenskultur.
„Der Personalbereich trägt mit sechs Arbeitsschwerpunkten zur Umsetzung der Strategie DB2020+ und zur Zukunftssicherung des Unternehmens bei...“ (vgl. DB – Nachhaltigkeit).	DB Strategie zur Zukunftssicherung des Unternehmens
„Vielfalt ist für uns die Quelle für Ideen und zugleich Anreiz für Veränderung.“ (vgl. DB – Unsere Ziele).	Vielfalt im Unternehmen, Unternehmenskultur.
„Wir gestalten gemeinsam mit unseren Mitarbeitern und Führungskräften eine offene und partnerschaftliche Unternehmenskultur.“ (vgl. DB –Unsere Ziele).	Angenehmes Arbeitsklima, flache Hierarchien.
„Wir wollen mit unseren engagierten und zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu den Top 10 der Arbeitgeber in Deutschland aufsteigen.“ (vgl. DB –Unsere Ziele).	Mitarbeiterzufriedenheit wird als wichtig erachtet, Unternehmenskultur.

„Alles läuft Hand in Hand mit Deinem Team. Und auch die Vernetzung mit anderen Studierenden, z. B. durch unsere Stammtisch-Angebote, verschafft Dir hilfreiche Kontakte.“ (vgl. DB – Weiterbildung).	Teamarbeit, Vernetzung mit anderen Berufsanfängern/innen, Unternehmenskultur.
„Denn bei uns erlebst Du einen Großkonzern auf Augenhöhe und arbeitest an Spannenden und aktuellen Projekten.“	Spannende Projekte in einem Großkonzern, flache Hierarchien.
„Willkommen, Du passt zu uns!“ (vgl. DB – Startseite Karriere).	Direkte, offene Ansprache mit Du, flache Hierarchien.
„Wir gestalten gemeinsam mit unseren Mitarbeitern und Führungskräften eine offene und partnerschaftliche Unternehmenskultur.“	Mit Hilfe der Mitarbeiter/innen soll eine offene Unternehmenskultur etabliert werden.
„Werde Teil der Fernverkehr-Familie.“ (vgl. DB – Startseite Karriere).	Unternehmenskultur.

7.2. Auswertung der Ergebnisse in Richtung der Fragestellung

Die Ergebnisse der Zusammenfassung und Analyse der Internetauftritte der Deutschen Bahn zeigen, dass das Unternehmen auf viele Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse der Generation Y eingeht.

Im Internetauftritt werden unter dem Bereich Karriere die drei Hauptpunkte „Unsere Ziele“, „Weiterbildung“ und „Beruf und Familie“ aufgeführt. Dabei werden hauptsächlich Punkte angesprochen, welche zum Großteil auf die jüngeren Mitarbeiter/innen anderer Unternehmen mit Wechselabsicht bzw. neue Bewerber/innen zielen. Um zu untersuchen, inwieweit die Deutsche Bahn auf die Werte, Wünsche und Erwartungen eingeht, wurden die Kategorien Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Weiterbildung und

Berufsaussichten, Engagement des Arbeitgebers, sowie die Ansprache und Art der Kommunikation gewählt.

Vorab wurden verschiedene Fragen gestellt, die mit Hilfe dieser Analyse beantwortet werden sollen.

1. Kategorie: Wie geht das Unternehmen auf Werte, Wünsche und Erwartungen der Generation Y/ Millennials ein?

Kategorien 1a+b.: Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie (Work-Life-Balance) spielt im Internetauftritt der Deutschen Bahn eine wichtige Rolle. Dabei werden verschiedene Maßnahmen angeboten, die dies ermöglichen sollen. Hierzu zählen die Förderung von individuellen Teilzeitbeschäftigungsmodellen, sowie die Unterstützung von Familien. Es wird mit einer zeitlichen und örtlichen Flexibilität von Arbeitsvorgängen und Arbeitsplätzen geworben, wobei die technischen Voraussetzungen seitens des Unternehmens geschaffen werden, um das Arbeiten im Homeoffice oder in Teilzeit zu ermöglichen.

Kategorie 1c.: Ebenfalls wird mit der Unterstützung von Familien geworben. Die Unterstützung für Familien beginnt bereits vor der Geburt des Kindes mit der Planung der Elternzeit und des Wiedereinstiegs in den Beruf. Während der Elternzeit besteht weiterhin die Möglichkeit an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen. Nach Ablauf der Elternzeit kann der/die Mitarbeiter/in Elternurlaub vereinbaren, der bis zu sechs Monate lang dauern kann. Ebenfalls gibt es die Möglichkeit, bei der Kinderbetreuung unterstützt zu werden. Neben dieser Unterstützung, die beide Elternteile in Anspruch nehmen können, gibt es Informationsangebote und Workshops für Väter, so zum Beispiel Veranstaltungen zu den Themen Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Des Weiteren werden Mitarbeiter/innen unterstützt, die sich um einen pflegebedürftigen Verwandten kümmern, indem beispielsweise Pflegeleistungen vermittelt werden. Mitarbeiter/innen erhalten die Möglichkeit, das persönliche Langzeitkonto zu nutzen, sowie die Linderung

von Einbußen beim Elterngeld, wenn sie sich teilweise oder vollständig zur Pflege freistellen lassen.

Vielen Mitarbeitern/innen wird eine befristete Auszeit, ein sogenanntes Sabbatical, angeboten. Hierfür wird ebenfalls das Langzeitarbeitskonto verwendet, welches zur Arbeitszeitreduktion im Alter und für Qualifizierungsmaßnahmen genutzt werden kann.

Kategorie 1d.: Weitere Angebote des Unternehmens bilden, neben einer fairen Bezahlung, Vergünstigungen bei Freizeitangeboten. Dabei haben Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, vergünstigt Reisen zu erwerben. Auch werden Jobtickets angeboten und je nach Position im Unternehmen erhält der/die Mitarbeiter/in eine NetzCard, mit der in ganz Deutschland kostenlos alle Züge für private Zwecke genutzt werden können. Die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen soll sich auf die Kunden übertragen (vgl. Deutsche Bahn online - Karriere, Abgerufen: 30.05.2017; Deutsche Bahn online - Informationsbroschüre der Sozial- und Nebenleistungen der DB, Abgerufen: 30.05.2017).

2. Kategorie: Welche Weiterbildungsmöglichkeiten und Berufsaussichten gibt es für Mitarbeiter/innen der Generation Y?

Mit diversen Angeboten von Weiterbildungsmaßnahmen kommt die Deutsche Bahn den Ansprüchen der Generation Y entgegen. Das DB Training bietet über 1500 Seminare an, die von einer Berufsausbildung, einem Ausbildungs- und Qualifizierungsangebot, bis hin zur Managementberatung reichen. In der DB Akademie werden Nachwuchsführungskräfte und Führungskräfte aus- und weitergebildet. Somit haben Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, sich im Unternehmen fortzubilden und es besteht die Chance, weitere Aufgabenbereiche übertragen zu bekommen, sowie die eigenen Tätigkeitsfelder zu erweitern. Der Wechsel von Tätigkeiten und der ausgeprägte Wunsch, sich weiterzubilden oder umschulen lassen, sind gerade charakteristisch für die Generation Y und unterscheidet sie von der Generation der Babyboomer.

3. Kategorie: Inwieweit zeigt sich der Arbeitgeber in sozialen, gesellschaftlichen und Umweltthemen engagiert?

Bereits seit mehreren Jahren arbeitet die Deutsche Bahn mit gesellschaftlichen, ökologischen Projekten und sozialen Einrichtungen zusammen. Hierzu werden einzelne Projektpartner genannt, wie „Bergwaldprojekt“, „Jugend trainiert für Olympia“, „Stiftung Lesen“ und die „Off Road Kids Stiftung“. Da darüber hinaus keine genaueren Angaben gemacht werden, z.B. in welchem Umfang sich die Deutsche Bahn bei den Projektpartnern engagiert, wurde stichprobenartig auf den Seiten der jeweiligen Projektpartner geschaut, ob diese weitere Informationen in ihren Internetauftritten bereitstellen. Auf der Seite von „Bergwaldprojekt“ wird die Deutsche Bahn bei den Sponsoren aufgelistet. Kunden der Deutschen Bahn können Bonus Punkte, die sie mit der Buchung von Tickets oder bei „Bahn-Card“ Käufen erhalten, gegen eine Spende bei „Bergwaldprojekt“ einlösen. Für 500 Punkte werden zwei Bäume gepflanzt, wobei man einen Punkt für zehn Euro Umsatz bei der Bahn erhält. Seit 2009 wurden für das „Bergwaldprojekt“ ca. 200'000 Bäume gepflanzt, also ca. 200'000€ an dieses Projekt gespendet (vgl. Bergwaldprojekt online. Abgerufen: 06.11.2017).

4. *Kategorie: Welche Art der Kommunikation wird gewählt, um speziell Personen der Generation Y anzusprechen?*

Gelangt man auf die Karriereseite der Deutschen Bahn, wird der/die Besucher/in mit „*Willkommen, Du passt zu uns*“ angesprochen. Im Hintergrund läuft ein Film, der die vielseitigen Aufgabenbereiche und Tätigkeitsfelder bei der Bahn präsentiert. Für Interessierte gibt es die Unterteilung in Schüler, Studenten und Absolventen, sowie Berufserfahrene. Die Deutsche Bahn AG präsentiert sich als "Top Arbeitgeber". Hierbei gibt es die Rubriken "Unsere Ziele", "Weiterbildung" und "Beruf und Familie". Die Deutsche Bahn spricht Besucher/innen des Internetauftritts mit „Du“ an, das Unternehmen wird mit „Wir“ vorgestellt. Das „Wir“ wirkt persönlich und soll ein Gruppen- und Zusammengehörigkeitsgefühl erzeugen. Die Ansprache des Bewerbenden mit „Du“ soll vermutlich besonders Bewerber/innen der Generation Y ansprechen, die ja flache Hierarchien und ein kollegiales Arbeitsumfeld bevorzugen.

5. *Kategorie: Aussagen, die nicht klar einer Kategorie zuzuordnen sind. Was unternimmt die Deutsche Bahn, unabhängig von den Kategorien 1-4, um Mitarbeiter/innen aus der Generation Y zu gewinnen?*

Die bestehende Vielfalt im Unternehmen wird als Quelle für Ideen und Innovation, gleichzeitig als Anreiz für Veränderungen, gesehen. Beispiele für Vielfalt zeigen sich im Engagement für Sozialeinrichtungen, dem Thema Frauenanteil, dem Einsatz gegen Fremdenfeindlichkeit sowie der Unterstützung beim Thema Wohnen.

Die Deutsche Bahn arbeitet mit verschiedenen Sozialeinrichtungen für Sport, Freizeit und Gesundheit zusammen. So haben junge Eltern der Generation Y die Möglichkeit, im Mentoring Programm "Karriere mit Kindern" teilzunehmen (vgl. Deutsche Bahn online – Über uns. Abgerufen: 11.09.2017).

Ein weiteres Ziel besteht in der Erhöhung des Frauenanteils im Unternehmen. So sollen bis 2020 25% der Mitarbeiter/innen weiblich sein, in Führungspositionen sollen es 20% werden (vgl. Deutsche Bahn online – Nachhaltigkeit. Abgerufen: 08.11.2017).

Um ein Zeichen gegen Fremdenfeindlichkeit zu setzen, wurde die Aktion "Bahn Azubis gegen Hass und Gewalt" ins Leben gerufen. Hierbei treten die Azubis für mehr Integration und Vielfalt ein. Die Azubis setzen sich im ersten Lehrjahr mit selbst gewählten Projekten zu dieser Thematik auseinander und sie treten für Toleranz und Zivilcourage ein (vgl. Deutsche Bahn online - Verantwortung, Abgerufen: 01.11.2017).

Um gerade den potenziellen Mitarbeitern/innen der Generation Y entgegen zu kommen, die häufig die Arbeitsplätze wechseln und sich vermehrt umschulen lassen, unterstützt die Deutsche Bahn die Mitarbeiter/innen bei der Wohnungssuche. So werden „DB Appartements und Wohnheime“ vorübergehend gemietet, um den Mitarbeitern/innen einen reibungslosen Start in den Beruf zu ermöglichen. Des Weiteren gibt es einen konzerninternen Wohnungsmarkt, in welchem Wohnungen gemietet werden können. Deutsche Bahn Mitarbeiter/innen erhalten Vorrang bei

Wohnungseisenbahner- bzw. Wohnungsbaugenossenschaften. Ebenfalls bietet die Deutsche Bahn Unterstützung beim Umzug an, zum einen in Form der Logistikunterstützung durch die Logistik Unternehmenstochter DB Schenker, zum anderen durch einen Tag Sonderurlaub (vgl. Deutsche Bahn online – Broschüre Sozial und Nebenleistungen. Abgerufen: 01.11.2017).

Die Deutsche Bahn unterstützt Eltern bei der Suche nach Kinderbetreuungsplätzen. Ein solches Beispiel für die Betreuung der Kinder durch das Unternehmen existiert an einem der größten Standorte der Deutschen Bahn, in Frankfurt am Main. Dort gibt es eine Kindertagesstätte für 90 Kinder zwischen eins und sechs Jahren. Diese Einrichtung nennt sich „Bahnbinä“ und bietet eine Betreuung von 6 bis 20 Uhr an. Auf eine Schließung während den Schulferien wird verzichtet. Während den Schulferien bietet die Deutsche Bahn an den Standorten Frankfurt am Main, München und Berlin Ferienprogramme für die Kinder an. Dieses Programm läuft unter dem Namen „DB RasselBAHNde“ (vgl. Deutsche Bahn online - Broschüre Sozial- und Nebenleistungen, Abgerufen: 11.11.2017).

Um jüngere Bewerber/innen auf der Internetseite anzusprechen gibt es Verlinkungen zu dem Image Videos auf YouTube, sowie auf die verschiedenen Arbeitgeberbewertungsportale Kanunu, Glassdoor und Trendence (vgl. Deutsche Bahn – Arbeitgeber Kommunikation, Abgerufen: 22.10.2017).

Kanunu ist ein Arbeitgeberbewertungsportal. Für die Deutsche Bahn wurden 1585 Bewertungen abgegeben (Stand: 07.06.2017). Hierbei haben 1413 Mitarbeiter/innen, 158 Bewerber/innen und 14 Azubis eine Bewertung abgegeben. Die Mitarbeiter/innen haben dem Unternehmen insgesamt 3,43 von 5 möglichen Punkten gegeben. 79% der befragten Mitarbeiter/innen würden das Unternehmen als Arbeitgeber weiterempfehlen. Bei den persönlichen Bewertungen reicht die Spanne von miserabel bis hin zum besten Arbeitgeber. Meiner Meinung nach sind die Bewertungen nur teilweise aussagekräftig, da an dieser Befragung lediglich 1413 Mitarbeiter/innen von rund 300'000 teilgenommen haben. Nichtsdestotrotz hat Kanunu die Deutsche Bahn mit mehreren Gütesiegeln ausgezeichnet,

dem „Kanunu Top-Company“ und dem „Kanunu Open Company“ Siegel (vgl. Kanunu Bewertungsportal online. Abgerufen: 07.06.2017).

Beim Arbeitgeberbewertungsportal Glassdoor finden sich es 163 Bewertungen (Stand 07.06.2017) für die Deutsche Bahn. Im Glassdoor Ranking der besten Arbeitgeber Deutschlands 2017 belegte die Deutsche Bahn Platz 21 (SAP auf Platz 1). Bei Glassdoor werden ebenfalls Gehälter von verschiedenen Berufsgruppen innerhalb der Deutschen Bahn präsentiert (vgl. Glassdoor Bewertungsportal online. Abgerufen: 07.06.2017).

7.3. Interpretation der Ergebnisse

Bei der Interpretation der Ergebnisse gilt es zu beachten, dass gerade die Deutsche Bahn, als einer der größten Arbeitgeber in Deutschland, besonders vom demographischen Wandel betroffen ist, denn der Altersdurchschnitt im Unternehmen liegt bei 46 Jahren, bereits 40% der Mitarbeiter/innen sind älter als 50 Jahre. Die Altersstruktur der Mitarbeiter/innen schlägt sich ebenfalls in den Angeboten des Unternehmens nieder. Betrachtet man den Internetauftritt der Bahn, sowie die Broschüre zu den Sozial- und Nebenleistungen, gibt es eine Vielzahl von Angeboten für Mitarbeiter/innen, welche hauptsächlich Mitarbeiter/innen der Generation der Babyboomer ansprechen. So gibt es Angebote zu verschiedenen Möglichkeiten von Altersteilzeit, Langzeitarbeitskonten, Altersversorgung, betriebliche Gesundheitsprojekte, Rehabilitationsprogramme nach einer Krankheit, sowie Vergünstigungen bei der Altersversorgung und bei Versicherungstarifen. Die Sport- und Freizeitangebote des Unternehmens sind meiner Meinung nach nur sehr eingeschränkt auf die Generation Y ausgelegt. So bietet die Stiftung Bahn-Sozialwerk (BSW) ein Kultur- und Freizeitangebot mit Kunst, Schach und Modelleisenbahn bauen, an (vgl. Deutsche Bahn online– Sozial- und Nebenleistungen. Abgerufen: 22.11.2017).

Um dem demographischen Wandel entgegenzuwirken, will die Deutsche Bahn viele neue Mitarbeiter/innen einstellen, um die altersbedingten Abgänge auszugleichen und die negativen Folgen des demographischen Wandels abzufedern. Da es gute Berufschancen für Absolventen/innen gibt und Ausbildungen in den unterschiedlichsten Bereichen angeboten werden, sind die Lehrstellen bei der Deutschen Bahn beliebt. So sind 2013 für 4100 ausgeschriebene Lehrstellen über 50'000 Bewerbungen eingegangen. Mit dem teilweisen Personalwechsel soll ebenfalls eine neue Unternehmenskultur etabliert werden. So sollen Führungskräfte zukünftig erfolgsabhängige Honorare erhalten. Allerdings kann dies dazu führen, kurzfristige Umsätze steigern zu wollen, bei Vernachlässigung nachhaltiger Ziele. Weitere Ansatzpunkte sind die Verbesserung der internen Kommunikation und der Arbeitsbedingungen. Das Ziel besteht darin, die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen zu steigern (vgl. Rodeck 2014, S.32f.).

Die Deutsche Bahn bekundet, sich in einem Kulturentwicklungsprozess, namens DB2020+ zu befinden. Dieser Kulturwandel ist Teil der Konzernstrategie, mit dem Ziel, bis 2020 zu den „Top 10 Arbeitgebern Deutschlands“ aufzusteigen. Das Ziel, diese Auszeichnung zu erhalten, um als Toparbeitgeber zu gelten, erscheint mir für die Unternehmensführung als sehr wichtig und ambitioniert. Inwieweit dies eine Strategie darstellt, um als Arbeitgeber an Attraktivität zu gewinnen, d.h. um das eigene Image zu verbessern und/oder ob es wirklich um die Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit bzw. der Arbeitsbedingungen geht, wird die Zukunft zeigen.

Im Unternehmen zeigen sich einige Bereiche, in denen es durch die jahrelangen Sparmaßnahmen, um das Unternehmen möglichst gewinnbringend für einen möglichen Börsengang zu machen, zu Unterbesetzungen und Überlastungen der Mitarbeiter/innen kommt. Als Beispiel für gravierende Folgen stehen die massiven Zugausfälle und Verspätungen 2013 am Mainzer Hauptbahnhof durch den Ausfall von Stellwerksleitern/innen sowie die wochenlangen Probleme bei der Berliner S-Bahn 2008.

Daneben haben sich bei den Mitarbeitern/innen bis Ende 2013 fast acht Millionen Überstunden angehäuft. Diese Probleme bestehen besonders bei Stellwerksleitern/innen und Lokführer/innen. Auch führt der Personal-mangel zu Zugausfällen und Verspätungen, welche wiederum nachteilig für die Kunden und für das Image des Unternehmens sind. Der Druck auf die Mitarbeiter/innen steigt, was sich neben den Überstunden in steigenden Krankheits- und Fehltagen widerspiegelt (vgl. Focus Online, Abgerufen: 05.06.2017).

Durch die Vielzahl an unterschiedlichen Berufen bei der Deutschen Bahn fällt es jedoch schwer, die beworbenen Möglichkeiten in allen Berufsgruppen umzusetzen (vgl. Deutsche Bahn online – Sozial und Nebenleistungen für DB-Mitarbeiter, Abgerufen: 13.11.2017). Dies ist einerseits nachvollziehbar, kann jedoch zu Unzufriedenheit aufgrund erlebter Ungleichbehandlung führen.

Die Deutsche Bahn bietet eine Vielzahl von Ausbildungs- und Weiterbildungsprogrammen an. Jedoch lässt sich die Frage, welche Weiterbildungsmöglichkeiten und Berufsaussichten es für Mitarbeiter/innen der Generation Y gibt, nicht pauschal für alle Mitarbeiter/innen beantworten. Die Weiterbildungsmöglichkeiten und Berufsaussichten hängen stark vom Tätigkeitsfeld ab.

Da Bewerber/innen der Generation Y sich hauptsächlich im Internet über potenzielle Arbeitgeber informieren, spielt die Werbung und die Bewertung in sozialen Netzwerken und Arbeitgeberbewertungsseiten eine große Rolle. Die Deutsche Bahn wirbt mit dem positiven Abschneiden in diesen Portalen, wobei die Anzahl der abgegebenen Bewertungen sehr gering ist. So gab es im Arbeitgeberbewertungsportal Glassdoor lediglich 163 Bewertungen (Stand 07.06.2017). Durch diese geringe Anzahl an abgegebenen Bewertungen sind das Ranking und die angegebene Weiterempfehlungsrate meiner Meinung nach wenig aussagekräftig. Bei Trendence werden Deutschlands Top 100 Arbeitgeber aufgelistet. Jedoch gibt es hierbei verschiedene Kategorien, wie Business, IT und Engineering. In der Kategorie Business Edition belegt die Deutsche Bahn Platz 38, im Ranking

der Engineering Edition Platz 15 und im Bereich IT Platz 28. Dieses Ranking stammt - im Unterschied zu den anderen beiden Bewertungsportalen - nicht von den Mitarbeitern/innen, sondern von Studierenden, welche kurz vor dem Abschluss des Studiums sind sowie von Absolventen/innen der Wirtschaftswissenschaften. Daher gibt es eine Selektion, wobei nur bestimmte Personengruppen bestimmte Bereiche der Deutschen Bahn bewerten können. Um dies zu verdeutlichen, müsste man statt Top 100 Arbeitgeber in Deutschland hinzufügen, dass es sich bei den Wählenden ausschließlich um Studierende der Wirtschaftswissenschaften handelt (vgl. Trendence online, Abgerufen: 07.06.2017).

8. SAP SE

Das deutsche Unternehmen SAP (Abkürzung für Systeme, Anwendungen und Produkte in der Datenverarbeitung) ist einer der größten Anbieter von Software weltweit und wurde 1972 gegründet. Die Abkürzung SE hinter SAP steht für die Rechtsform einer europäischen Aktiengesellschaft (lateinisch: Societas Europaea). Der Schwerpunkt im Geschäft von SAP liegt auf der Entwicklung von Software zur Abwicklung von Geschäftsprozessen, wie Buchführung, Controlling, Vertrieb, Personalwesen etc. Das Unternehmen hat seinen Hauptsitz in Walldorf nahe Heidelberg und beschäftigt 87.000 Mitarbeiter/innen in 130 Ländern. 2016 erzielte SAP einen Umsatz von 22,6 Mrd. Euro.

8.1. Qualitative Inhaltsanalyse des Internetauftritts von SAP

Wie bereits bei der Analyse des Internetauftritts der Deutschen Bahn, wird die Internetseite von SAP unter der Rubrik „Karriere“ mit dem Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse untersucht (vgl. SAP online – Karriere. Abgerufen: 15.10.2017). Um zu dem Bereich zu gelangen, in dem sich das Unternehmen vorstellt, geht man zunächst auf die Startseite (SAP) und

anschließend auf die Rubrik „Über SAP“ und weiter zu „Jobs und Karriere“:
<https://www.sap.com/germany/about/careers.html>.

Wie bereits bei der Deutschen Bahn, werden die gleichen Kategorien untersucht: Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Weiterbildung und Berufsaussichten, Engagement des Arbeitgebers, sowie die Ansprache und Art der Kommunikation.

Der Internetauftritt wird mit Hilfe der Zusammenfassung (nach Mayring 2007) analysiert, um folgende Fragen zu beantworten:

1. Kategorie: Wie geht das Unternehmen SAP auf Wünsche und Erwartungen der Generation Y/ Millennials ein?
 - a. Work-Life-Balance
 - b. Flexible Arbeitszeiten/ Arbeitsorte
 - c. Angebote für Familien
 - d. Weitere Angebote des Unternehmens
2. Kategorie: Welche Weiterbildungsmöglichkeiten und Berufsaussichten gibt es für Mitarbeiter/innen der Generation Y?
3. Kategorie: Inwieweit zeigt sich der Arbeitgeber in sozialen, gesellschaftlichen und Umweltthemen engagiert?
4. Kategorie: Welche Art der Kommunikation wird gewählt, um speziell Personen der Generation Y anzusprechen?
5. Kategorie: Nicht klar einer Kategorie zuzuordnen, d.h. gibt es weitere Angebote von SAP, unabhängig von den Kategorien 1-4, um Mitarbeiter/innen aus der Generation Y zu gewinnen?

1a. Kategorie: Work-Life-Balance	
Zitat	Aussage
„...wie wir unsere Mitarbeiter zu einer ausgewogenen Work-Life-Balance ermutigen.“ (vgl. SAP – Kultur).	Ermutigung zur Work-Life-Balance.
„Lernen Sie von hochqualifizierten Mentoren, profitieren Sie von innovativen Schulungen, genießen Sie eine ausgewogene Work-Life-Balance – und gestalten Sie Ihre Karriere nach Ihren Wünschen.“ (vgl. SAP – Studenten/Absolventen)	Möglichkeit von Mentoren zu lernen und die Karriere nach eigenen Wünschen zu gestalten.

1b. Kategorie: flexible Arbeitszeiten/ Arbeitsorte	
Zitat	Aussage
„Wir möchten, dass unsere Mitarbeiter sich wohlfühlen. Sie sollen nicht nur arbeiten, sondern auch Spaß haben. Wir bieten flexible Arbeitszeitmodelle wie Gleitzeit, Homeoffice, Freistellung für ehrenamtliche Tätigkeiten und noch viel mehr.“ (vgl. SAP – Arbeit.Spaß.Leben).	SAP bietet verschiedene Angebote, damit sich die Mitarbeiter/innen wohlfühlen, flexible Arbeitszeitmodelle, Gleitzeit, Home Office, Freistellung für ehrenamtliche Tätigkeiten.
„Profitieren Sie von mehr Freiraum für alles, was Ihnen wichtig ist – und wir profitieren von Ihrer Bestleistung.“ (vgl. SAP – Arbeit.Spaß.Leben).	Freiräume für Mitarbeiter/innen.
„19% der SAP-Mitarbeiter arbeiten im Homeoffice.“ (vgl. SAP – Arbeit.Spaß.Leben).	Flexible Arbeitszeiten und Orte.

1c. Kategorie: Angebote für Familien	
Zitat	Aussage
„Top-Arbeitgeber für junge Väter.“ (vgl. SAP – Arbeit.Spaß.Leben).	Auszeichnung für die Arbeitsbedingungen für junge Väter.

„... Familien unterstützen wir durch die Möglichkeit der Kinderbetreuung vor Ort und Ferienprogramme für die Kinder unserer Mitarbeiter.“ (vgl. SAP – Arbeitgeberleistungen).	Angebot von Kinderbetreuung und Ferienprogrammen.
---	---

1d. Kategorie: Weitere Angebote des Unternehmens	
Zitat	Aussage
„SAP fördert dies durch ein Arbeitsumfeld, in dem Risikobereitschaft geschätzt wird, einzigartige Talente gefördert werden und Freiräume für individuelles Arbeiten vorhanden sind. All dies sind gute Voraussetzungen für Spitzenleistungen in einer schnelllebigen, globalen Geschäftswelt.“ (vgl. SAP – Karriere).	Förderung von Risikobereitschaft, Freiräume für individuelles Arbeiten.

2. Kategorie – Weiterbildung, Berufsaussichten	
Zitat	Aussage
„Die meisten unserer Mitarbeiter arbeiten langjährig für SAP und für uns hat eine tiefe und dauerhafte Beziehung zu unseren Beschäftigten eine sehr hohe Priorität.“ (vgl. SAP – Kultur).	Langjährige Beziehung zu den Mitarbeitern/innen.
„Erfolg ist, was Sie daraus machen. Und wir sorgen dafür, dass er Ihnen gehört.“ (vgl. SAP – Kultur).	Hohe Erfolgsaussichten.
„Viele möchten auf der Karriereleiter vorankommen, andere die ideale Work-Life-Balance finden und wieder andere suchen nach der perfekten Kombination aus beidem.“ (vgl. SAP – Kultur).	Verschiedene Möglichkeiten „Erfolg“ zu haben.
„Wir fördern ihn, indem wir Millennials und junge Talente mit ungewöhnlichen Ideen einstellen.“ (vgl. SAP – Studenten/ Absolventen).	Ungewöhnliche Ideen von Millennials werden gefördert.
„Wenn wir Millennials mit der bestmöglichen Technologie ausstatten und sie ermutigen, entschlossen ihren Weg zu gehen, dann wird unsere nächste Generation unglaubliche Dinge vollbringen –	Ermutung von jungen Mitarbeitern/innen führt zu Innovationen.

und wir werden es miterleben.“ (Vgl. Bill McDermott; SAP – Studenten/ Absolventen).	
„Hochschulabsolventen sind unsere zukünftigen Führungskräfte und Innovationstreiber.“ (vgl. SAP - Studenten/ Absolventen).	Hohe Bedeutung von Millennials für das Unternehmen.
„Wir geben Ihnen die benötigten Werkzeuge, bieten Trainings und jede erforderliche Hilfestellung, damit Sie Ihre Karriere erfolgreich voranbringen und Ihre Karriereziele erreichen.“ (vgl. SAP – Karriereentwicklung).	Das Unternehmen unterstützt Millennials bei der Erreichung der Karriere Ziele.
„Unsere Mitarbeiter sind unser wichtigstes Kapital, deshalb investieren wir gerne in alle erforderlichen Maßnahmen für Ihre Karriereentwicklung.“ (vgl. SAP – Karriereentwicklung).	Mitarbeiter als Kapital, Investitionen in Mitarbeiter/innen.
„\$100M investieren wir pro Jahr in die Karriereentwicklung.“ (vgl. SAP – Karriereentwicklung).	Hohe Investitionen in die Karriereentwicklung.

3. Kategorie – Engagement des Arbeitgebers

Zitat	Aussage
„Aber sie alle verfolgen ein gemeinsames Ziel: die Welt und das Leben der Menschen zu verbessern.“ (vgl. SAP – Kultur).	Verbesserung der Welt und das Leben der Menschen.
„Mit Stolz unterstützen wir weltweit eine Vielzahl von Sport-, Kultur- und Unterhaltungsorganisationen: von der Formel 1 bis zum Cirque du Soleil.“ (vgl. SAP – Kultur).	Weltweites Engagement.
„Wir möchten die Netto-Treibhausgasemissionen des Unternehmens bis zum Jahr 2025 auf null senken.“ (vgl. SAP – Nachhaltig Wirtschaften).	Reduzierung der Treibhausgase

4. Kategorie – Ansprache, Art der Kommunikation	
Zitat	Aussage
„Diese fünf Verhaltensgrundsätze beschreiben, wie wir im Idealfall bei SAP arbeiten. Sie definieren unsere einzigartige Kultur und leiten uns bei unserer Entscheidungsfindung im Arbeitsalltag.“ (vgl. SAP – How we run).	Verhaltensgrundsätze bei SAP.
„Wir streben stetig nach Verbesserung und sind anpassungsfähig, um immer einen Schritt voraus zu bleiben.“ (vgl. SAP – How we run).	Streben nach Verbesserung.
„...arbeiten Sie mit Studierenden der ganzen Welt zusammen, nehmen Sie an Trainings teil und besuchen Sie unsere Veranstaltungen und Networking-Partys.“ (vgl. SAP – Am Campus).	Angebote, was zukünftige Millennials bei SAP erwartet.
„Bester Arbeitgeber für Hochschulabsolventen“ (vgl. SAP – Studenten/ Absolventen).	Auszeichnung durch ein Arbeitgeberbewertungsportal.
„Bestes Programm zur Anwerbung neuer Talente“ (vgl. SAP – Studenten/ Absolventen).	Auszeichnung durch ein Arbeitgeberbewertungsportal.
„... setzen kompetente SAP-Mitarbeiter ihre Zeit und Fähigkeiten für die Unterstützung von Bildungseinrichtungen und sozial orientierten Unternehmen in Schwellenländern ein.“ (vgl. SAP – Kultur).	Unterstützung sozialer Einrichtungen durch SAP Mitarbeiter/innen
„Nach 44 Jahren ist unser Unternehmergeist noch immer ungebrochen – wir werden erwachsen, aber niemals alt.“ (vgl. SAP – Karriere).	SAP wird trotz 44 jährigem Bestehen nicht alt, sondern erwachsen.

5. Kategorie: Nicht klar einer Kategorie zuzuordnen	
Zitat	Aussage
„Wir verstehen Gleichberechtigung als wichtigen Auftrag und fühlen uns verpflichtet, bis 2017 mindestens 25 % unserer Führungspositionen mit Frauen zu besetzen.“ (vgl. SAP – Karriere).	Gleichberechtigung von Frauen und Männern.

„Unterstützung für junge Talente, Frauen, Experten, Fast-Trackers, Führungskräfte und Personen mit Behinderung.“ (vgl. SAP – Karriere).	Unterstützung des Unternehmens für alle Mitarbeiter/innen, Unternehmenskultur.
„Alle unsere Mitarbeiter verfügen über besondere Fähigkeiten und einzigartige Erfahrungen.“ (vgl. SAP – How we run).	Vielfalt im Unternehmen, Unternehmenskultur.
„Wir bauen Vertrauen auf, indem wir ehrlich und authentisch sind. Wir verhalten uns professionell und konstruktiv – und wir schaffen Plattformen, auf denen Menschen ihre Ideen offen miteinander austauschen können.“ (vgl. SAP – How we run).	Offener Austausch von Ideen, Unternehmenskultur.
„...wir sind überzeugt: Zusammen können wir alles erreichen.“ (vgl. SAP – Unser Team).	Mit Zusammenarbeit zum Erfolg, Unternehmenskultur.
„...unser Team lebt von Vielfalt und jeder Einzelne bringt eigene Erfahrungen, Ansichten und Ideen ein.“ (vgl. SAP – Unser Team).	Vielfalt, Unternehmenskultur.

8.2. Auswertung der Ergebnisse in Richtung der Fragestellung

1. Kategorie: Wie geht das Unternehmen auf Wünsche und Erwartungen der Generation Y/ Millennials ein?

Kategorie 1a+b.: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt eine bedeutende Rolle im Internetauftritt von SAP. So wird nicht ein Modell von Work-Life-Balance vorgeschlagen, sondern mit Hilfe von Gleitzeit, Home Office, sowie der Freistellung für ehrenamtliche Tätigkeiten, kann jede/r Mitarbeiter/in individuell entscheiden was neben der Arbeit wichtig ist und wie man das bestmöglich mit dem Beruf verbinden kann. Das Unternehmen räumt den Mitarbeitern/innen viele Freiräume und Möglichkeiten ein, fordert aber gleichzeitig die „Bestleistung“ am Arbeitsplatz (vgl. SAP online – Kultur bei SAP. Abgerufen: 11.11.2017).

19% der Mitarbeiter/innen arbeiten im Home Office, wobei nicht genauer geklärt wird, inwieweit diese Mitarbeiter/innen dauerhaft oder temporär zu Hause arbeiten. Auf der Internetseite werden im Folgenden Mitarbeiter/innen vorgestellt, bei denen die Work-Life-Balance gut funktioniert und die beispielsweise den Beruf und die Erziehung des Kindes, oder die Arbeit in einem Ehrenamt, miteinander vereinbaren können. SAP wirbt auf der Internetseite für ein hohes Verantwortungsbewusstsein gegenüber den Mitarbeitern/innen. SAP achte darauf, dass Mitarbeiter/innen nicht nur arbeiten, sondern auch leben (vgl. SAP online – Kultur bei SAP, Abgerufen: 11.11.2017).

Kategorie 1c.: Durch die Angebote in der Kinderbetreuung und durch Ferienprogramme vor Ort werden Mitarbeiter/innen entlastet. Des Weiteren gibt es Angebote für Väter, wofür SAP eine Auszeichnung erhalten hat.

Als Beleg für eine gute Unternehmenskultur werden das positive Verhältnis zu den Mitarbeitern/innen, sowie die meist langjährige Bindung an das Unternehmen genannt. Die Zusammenarbeit untereinander ist ein Hauptbestandteil der Unternehmenskultur bei SAP, unabhängig davon was der/die Mitarbeiter/in unter Erfolg versteht. Während manche Mitarbeiter/innen den Aufstieg auf der Karriereleiter als Erfolg definieren, sehen andere eine ausgeglichene Work-Life-Balance und wieder andere eine Kombination aus beidem als Erfolg. Das Ziel der Unternehmenskultur bei SAP sei es: „*die Welt und das Leben der Menschen zu verbessern*“. (Vgl. SAP online - Kultur bei SAP, Abgerufen: 15.09.2017).

Kategorie 1d.: SAP fördert die Risikobereitschaft der Mitarbeiter/innen, wodurch Innovationen gefördert werden sollen. Es werden Freiräume für individuelles Arbeiten gegeben.

2. Kategorie: Welche Weiterbildungsmöglichkeiten und Berufsaussichten gibt es für Mitarbeiter/innen der Generation Y?

SAP bietet gerade für potenzielle Mitarbeiter/innen der Generation Y eine Vielzahl von Möglichkeiten im Unternehmen einzusteigen. Hierzu gibt es verschiedene Varianten mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten.

SAP on Campus

Die „SAP University Alliance“ umfasst mehr als 3'200 Bildungsinstitutionen in über 111 Ländern, wobei einerseits die neuesten Produkte und Softwares von SAP vorgestellt und andererseits Wissen und Fähigkeiten im Umgang mit der Digitalisierung vermittelt werden. Studierende können an Entwicklerwettbewerben teilnehmen und so ihre Fähigkeiten unter Beweis stellen. Ebenfalls stellt sich SAP auf Karrieremessen und Konferenzen für Studierende vor und organisiert Networking-Partys (vgl. SAP online - SAP on campus. Abgerufen: 11.11.2017).

Praktika

SAP stellt Praktikanten für einen Zeitraum von drei Monaten bis zu einem Jahr ein. Das Unternehmen wirbt damit, dass ein Praktikum bei SAP im Lebenslauf ein Vorteil sein kann. 2015 waren 5'505 Praktikanten bei SAP angestellt. Die Praktika richten sich hauptsächlich an Schüler/innen. Praktika werden in allen Geschäftsbereichen angeboten: Entwicklung & Technologie, Vertrieb, Beratungsservices & Kundenservice, Marketing und Kommunikation, Corporate Operations, Personalwesen, Finanzmanagement. Weiter werden auf der Internetseite Videos gezeigt, welche verschiedene Praktikanten bei SAP aus aller Welt zeigen (vgl. SAP online - Praktika. Abgerufen:11.11.2017).

SAP Gap Year Programme

Eine besondere Form der Praktika bietet SAP für junge Absolventen/innen von Bachelor Studiengänge an. SAP bietet die Möglichkeit, ein Jahr Praktikum zu machen und somit die erlernte theoretische Basis des Studiums mit der praktischen Arbeit im Unternehmen zu kombinieren. Nach Beendigung des Praktikums gibt es die Möglichkeit als Werkstudent weiter zu studieren oder direkt übernommen zu werden. Auf der Internetseite werden verschiedene Studierende vorgestellt, die SAP Gap Programme in verschiedenen Bereichen nutzen (vgl. SAP online – Karriere, Abgerufen: 08.06.2017).

SAP Ausbildung und duales Studium

In dieser Rubrik wird deutlich, in wie vielen verschiedenen Bereichen SAP junge, potenzielle Mitarbeiter/innen anwirbt und über das Unternehmen informiert. So werden neben den Terminen für Schülermessen, Hochschulmesse, Informationstage auch die verschiedenen Studiengänge vorgestellt, welche dual bei SAP studiert werden können.

„Die Entwicklungsmöglichkeiten bei uns sind riesig. Wenn wir Millennials mit der bestmöglichen Technologie ausstatten und sie ermutigen, entschlossen ihren Weg zu gehen, dann wird unsere nächste Generation unglaubliche Dinge vollbringen – und wir werden es miterleben.“ (Vgl. Bill McDermott CEO, SAP online – Studenten/ Absolventen, Abgerufen: 20.06.2017).

Programme für Absolventen/innen

Ein besonderes Augenmerk liegt auf der Gewinnung von Universitätsabsolventen/innen für das Unternehmen. So bietet SAP in verschiedenen Bereichen, wie Software-Entwicklung, Vertrieb, Beratungs-services und Kundenbetreuung, sowie im Personalwesen spezielle Einsteigerprogramme an, um Absolventen/innen einen reibungslosen Berufsstart zu ermöglichen. Hierbei sollen die Berufseinsteiger/innen von erfahrenen Mentoren lernen, an Schulungen teilnehmen und eine Work-Life-Balance aufbauen.

Die Einsteigerprogramme für Absolventen/innen haben spezielle Namen. Für die Software Entwicklung heißt das Einsteigerprogramm: „SAP Silicon Valley Next Talent Programm“, für den Vertrieb: „SAP Academy“, für Beratungsservices und Kundenbetreuung: „SAP Career Starters Programm“ und für das Personalwesen: „SAP HR Early Talent Programm“. Bei dem SAP HR Early Talent Programm im Personalwesen können die Absolventen/innen in einem Jahr in drei verschiedenen Funktion im Bereich Human Resources Erfahrungen zu sammeln. Durch die Rotation an verschiedenen Standorten sollen neben Berufserfahrung ebenfalls interkulturelle Fähigkeiten erlernt werden. Auf der Internetseite werden Videos und Zitate von jungen Mitarbeitern/innen aufgeführt, die das SAP

HR Early Talent Programm absolviert haben (vgl. SAP online – Studenten/ Absolventen, Abgerufen: 20.06.2017).

Welchen Stellenwert Mitarbeiter/innen der Generation Y bei SAP haben zeigen die Einstellungszahlen von 2016. Demnach wurden 2016 9540 Millennials bei SAP eingestellt, wobei 46% der Mitarbeiter/innen bei SAP der Generation Y zugehören (vgl. SAP online – Studenten/ Absolventen. Abgerufen: 20.06.2017).

Bei SAP wird der Ansatz des „Lebenslangen Lernens“ (LLL) als Teil der Unternehmensphilosophie erachtet. SAP wirbt mit einer „globalen Lernkultur“, wobei Mitarbeiter/innen die Möglichkeiten bekommen sollen, überall auf der Welt, zu jeder Zeit sich neues Wissen und Fähigkeiten anzueignen. Somit werden den Mitarbeiter/innen verschiedene Möglichkeiten angeboten, die eigene Karriere voranzubringen, wie online Schulungen, Lernen mit Kollegen, durch individuelle Mitarbeiterförderung, durch Erfahrungen jenseits des Jobs und durch Beratungen im Career Success Center (vgl. SAP online – Karriereentwicklung. Abgerufen: 12.11.2017).

Gleichzeitig werden auf der Internetseite universelle Tipps zur eigenen Karriereentwicklung gegeben. Hierbei werden die Punkte Eigenverantwortung, Mut, Begeisterung, Respekt, Netzwerk und Work-Life-Balance genannt. Zu jedem Punkt werden Mitarbeiter/innen zitiert, die Erfahrungen mit diesen Punkten in der Karriereentwicklung haben. Unter der Rubrik Work-Life-Balance wird beispielsweise eine Frau zitiert, die von ihren Erfahrungen berichtet, dass die Karriere nicht zu Ende ist, wenn man nicht mehr über 80 Stunden pro Woche arbeitet (vgl. SAP online – Karriereentwicklung. Abgerufen: 12.11.2017).

3. Kategorie: Inwieweit zeigt sich der Arbeitgeber in sozialen, gesellschaftlichen und Umweltthemen engagiert?

SAP arbeitet an dem Ziel „die Welt und das Leben der Menschen“ zu verbessern (vgl. SAP online – Kultur bei SAP, Abgerufen: 12.11.2017). In Deutschland zeigt sich SAP vor allem im Sport engagiert. Das Sponsoring im Sport dreht sich hauptsächlich um Vereine, die in der Nähe des

Firmenstandortes sind, wie die TSG Hoffenheim im Fußball Bereich. Im Bereich Handball und Eishockey werden die in Mannheim ansässigen Vereine zum einen durch Sponsoring, zum anderen durch die Nutzung der Multifunktionshalle, der SAP Arena, gefördert (vgl. SAP online – Sponsoring, Abgerufen: 12.11.2017).

Ein Hauptziel im sportlichen Engagement von SAP besteht darin, die besten Mannschaften/ Sportler zu unterstützen. *„...denn wir mögen den Wettstreit, schätzen Ehrgeiz und Durchhaltevermögen und wissen, wie wichtig Teamarbeit ist. Denn auch wir kämpfen entschlossen auf unser Ziel hin, zu den Allerbesten zu gehören.“* (Vgl. SAP online – Sponsoring, Abgerufen: 12.11.2017).

SAP sieht sich in der Verantwortung gegenüber den Mitarbeitern/innen und der Erde, Projekte zu entwickeln und zu unterstützen, welche nachhaltige Veränderungen bewirken. Mitarbeiter/innen haben die Möglichkeit, unter vielen verschiedenen Projekten einen „Month of Service“, ein „Social Sabbatical“ Programm, einzulegen. Im Rahmen dieses „Month of Service“ wurden 2016 339'000 Freiwilligenstunden von 22'000 Mitarbeitern/innen in 939 Projekten auf der ganzen Welt geleistet. Dabei bekommen die Mitarbeiter/innen während eines vierwöchigen Projektes weiterhin ihr Gehalt, sowie die Arbeitgeberleistungen. In den fünf Jahren, in denen es bereits die „SAP Social Sabbaticals“ gibt nahmen mehr als 500 Mitarbeiter/innen teil, wodurch mehr als 250 neue Jobs auf der ganzen Welt geschaffen wurden. Hierzu gibt es auf der Internetseite Videos, die Mitarbeiter/innen während ihres Projektes begleiten (vgl. SAP – Kultur der Verantwortung, Abgerufen:15.06.2017).

Da nicht nur die Mitarbeiter/innen mit dem „Month of Service“ einen Beitrag zum gesellschaftlichen Engagement leisten, engagiert sich SAP im Bereich der Nachhaltigkeit und der gesellschaftlichen Verantwortung (CSR = Corporate Social Responsibility). Hierbei stellt sich die Frage, inwieweit ein Unternehmen, welches Computer Software produziert, zur Nachhaltigkeit und Umweltschutz beiträgt. Durch den Einsatz von moderner Software können Unternehmen energieeffizienter arbeiten, Lieferketten verkürzen

und damit Ressourcen sparen. SAP liegt im Nachhaltigkeitsindex auf Platz 1 der Software Unternehmen; bereits zum zehnten Mal in Folge.

Ebenfalls engagiert sich SAP bei ökologischen Projekten, wie der eigenen CO₂ Reduktion. SAP möchte bis 2025 keine Nettoemissionen mehr verursachen und den eigenen Energiebedarf zu 100% mit Ökostrom abdecken (vgl. SAP online – Nachhaltigkeit und CSR. Abgerufen: 14.11.2017).

4. Kategorie: Welche Art der Kommunikation wird gewählt um speziell Personen der Generation Y anzusprechen?

Die Besucher/innen der Internetseite werden mit „Sie“ angesprochen, wobei oftmals in der „wir“-Form gesprochen wird. Das „Wir“ erzeugt ein Zugehörigkeitsgefühl, was eines der Ziele von SAP ist, gemeinsam als ein Team aufzutreten und sich ebenfalls den anderen, wie Teammitgliedern gegenüber zu verhalten (vgl. SAP online – Kultur bei SAP, Abgerufen: 13.11.2017).

Um junge, potenzielle Mitarbeiter/innen anzusprechen wirbt SAP mit Auszeichnungen von Arbeitgeberbewertungsportalen. Ebenfalls präsentiert sich SAP in den sozialen Netzwerken, um vor allem junge Mitarbeiter/innen zu gewinnen.

SAP hat in den letzten Jahren eine Reihe von Zertifikaten und Auszeichnungen weltweit erhalten. Im Jahr 2016 hat SAP 159 Auszeichnungen in 36 Ländern erhalten; unter anderem die Auszeichnung zum besten Arbeitgeber für Hochschulabsolventen/innen. SAP erhielt die Auszeichnung, zum einen mit den Bewertungen des Arbeitgeberbewertungsportals Glassdoor, zum anderen wurden die Maßnahmen im Bereich Work-Life-Balance, Arbeitgeberleistungen, Unternehmenskultur, Mentorenprogramme, sowie die Maßnahmen zur Weiterbildung positiv bewertet. Eine weitere Auszeichnung bekam SAP 2016 von der FIRM-Community der Personalbeschaffer. Hierbei wurde das Programm zur Anwerbung neuer Talente ausgezeichnet. Eine weitere Auszeichnung bekam SAP 2016 für Diversität und Inklusion im Unternehmen (vgl. SAP online – Auszeichnungen, Abgerufen: 15.06.2017).

Life at SAP

Um potenziellen Mitarbeitern/innen einen Einblick in das Unternehmen geben zu können, ist SAP auf allen verbreiteten Internetplattformen vertreten. So gibt es neben einer facebook Seite, ein Instagram Profil, einen YouTube Kanal, einen Twitter-, sowie einen LinkedIn Account. Dadurch soll gewährleistet werden, dass sowohl Kunden, als auch mögliche Bewerber/innen durch die Internetpräsenz aufmerksam werden. In den sozialen Netzwerken präsentiert sich SAP als junges, dynamisches Unternehmen. Auf dem Großteil der Bilder sind junge Mitarbeiter/innen zu sehen, welche ein Gruppenfoto machen oder Spaß haben. Es gibt nur wenige Bilder, welche die Mitarbeiter/innen arbeitend zeigen. Des Weiteren gibt es Cartoons und Landschaftsbilder, welche regelmäßig hochgeladen werden. In den sozialen Netzwerken wird das Image eines jungen, dynamischen Unternehmens geprägt, in welchem es Spaß macht zu arbeiten. So findet man auf vielen Bildern die Werbeslogans: „*People love working here*“, „*You’re entering a great place to work*“, oder „*It’s more than a job – Love yours.*“ (Vgl. SAP online – Instagram. Abgerufen:16.06.2017).

Um das Interesse von jungen, potenziellen Mitarbeitern/innen zu gewinnen bietet SAP die Möglichkeit die facebook Daten zu nutzen und somit den passenden Geschäftsbereich zu finden. Daneben gibt es ein Computer Spiel „Life at SAP“, in welchem man spielerisch das Unternehmen kennen lernen kann.

5. *Kategorie: Nicht klar einer Kategorie zuzuordnen, was macht SAP, unabhängig von den Kategorien 1-4, um Mitarbeiter/innen aus der Generation Y zu gewinnen?*

Die Etablierung einer offenen, vertrauensvollen Unternehmenskultur spielt im Internetauftritt eine wichtige Rolle. So fördert SAP einen offenen Austausch von Ideen, wobei Erfahrungen und verschiedene Ansichten offen kommuniziert werden sollen. Ebenfalls engagiert sich SAP bei der Gleichberechtigung von Männern und Frauen. Bis 2017 sollen 25% der Führungspositionen mit Frauen besetzt sein.

8.3. Interpretation der Ergebnisse

Gerade in Branchen wie der Softwareentwicklung, gibt es ein großes Interesse junge, hoch qualifizierte Mitarbeiter/innen zu gewinnen, die sich auf dem aktuellen Forschungsstand befinden. Bei SAP wird auf der Internetseite jedoch nicht von der Generation Y, sondern von Millennials, dem englisch sprachigen Begriff, gesprochen. Wie wichtig die Generation Y bzw. die Millennials für das Unternehmen sind, zeigt zum einen, dass 46% der Mitarbeiter/innen von SAP zu der Generation der Millennials gehören, zum anderen wurden 2016 9'540 Millennials bei SAP eingestellt (vgl. SAP online– Studenten/ Absolventen. Abgerufen: 14.11.2017). Auf einer anderen Seite wird der Anteil der Millennials im Unternehmen mit 75% angegeben (vgl. SAP online – Unser Team. Abgerufen: 14.11.2017).

Der Schwerpunkt bei der Personalsuche liegt auf jungen Hochschulabsolventen/innen und jüngeren Menschen. Bereits auf Messen werden Schüler und Studierende auf das Unternehmen aufmerksam gemacht auf die Möglichkeit hingewiesen, Praktika zu absolvieren. Es gibt eine Reihe von Trainee- und Einstiegsprogrammen, um junge Hochschulabsolventen/innen für das Unternehmen zu gewinnen.

Die individuellen Entwicklungs- und Aufstiegschancen sind meiner Meinung nach im Unternehmen in hohem Maße gegeben. Durch das breite Angebot an Schulungsmaßnahmen bestehen vielfältige Möglichkeiten, sich immer wieder weiter- bzw. fortzubilden, was der Generation Y ebenfalls wichtig ist.

Die Themen Home Office und Work-Life-Balance spielen eine große Bedeutung im Internetauftritt von SAP. Inwieweit diese anfänglichen Wunschvorstellungen zur persönlichen Work-Life-Balance auch später im Unternehmen umgesetzt werden können, bleibt fraglich. SAP gibt an, 19% der Mitarbeiter/innen arbeiten im Home Office. An dem Beispiel (siehe S.81), bei dem eine Mitarbeiterin berichtet, dass sie keine 80 Stunden mehr arbeitet, wird ersichtlich, wie hoch die Erwartungen an die Mitarbeiter/innen sind und welchen Druck das auf diese ausübt. Durch die hohen

Erwartungen Bestleistungen zu erzielen, wird es meiner Meinung nach schwierig, eine Work-Life-Balance zu etablieren, die dem gerecht werden kann. Wenn sowohl der Anspruch des Arbeitgebers, der Anspruch an sich selbst, als auch der hohe Anspruch der Kollegen/innen zur Erzielung von Bestleistungen im Beruf in die gleiche Richtung zielt, entsteht ein enormer – evtl. mittelfristig kontraproduktiver – Druck.

Es werden viele Informationen gegeben, in welchen Bereichen SAP tätig ist und in welchem Umfang dies geschieht. So zeigt sich SAP in sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Projekten sehr engagiert. Es wird angegeben, dass 92% der Mitarbeiter/innen sich für Nachhaltigkeit engagieren. Wie diese Zahlen zu Stande kommen und was SAP darunter versteht wird allerdings nicht geklärt (vgl. SAP online – Nachhaltigkeit und CSR, Abgerufen: 14.11.2017).

Durch die Möglichkeit ein „Social Sabbatical“ zu machen können die Mitarbeiter/innen Erfahrungen in Bereichen außerhalb ihres Berufes sammeln. Hierbei können die Mitarbeiter/innen in „Bildungseinrichtungen und in sozial orientierten Unternehmen in Schwellenländern“ mehrere Wochen lang arbeiten. Die in Frage kommenden Projekte sind allerdings vom Unternehmen vorgegeben und es handelt sich hauptsächlich um Projekte, die grob mit dem Geschäftsfeld von SAP zu tun haben, wie z.B. ein Start-Up Unternehmen in Äthiopien, welches Webanwendungen für weiterführende Schulen entwickelt (vgl. SAP online – Kultur der Verantwortung, Abgerufen:14.11.2017). Meiner Meinung nach bilden „Social Sabbaticals“ bzw. der „Month of Service“ eine gute Möglichkeit, gerade für junge Mitarbeiter/innen, Erfahrungen im Umgang mit Menschen verschiedener Herkunft und Kulturen zu machen und andere Lebensweisen und deren Probleme hautnah kennen zu lernen.

9. Spezifische Stellenanzeigen

9.1. Spezifische Stellenanzeigen bei der Deutschen Bahn

Im Folgenden werden Stellenanzeigen der Deutschen Bahn genauer betrachtet, welche Angebote das Unternehmen in den Stellenanzeigen macht, um auf die Wünsche und Anforderungen der Generation Y einzugehen.

Die ausgewählten Stellenanzeigen stammen alle aus dem Internetauftritt der Deutschen Bahn unter der Rubrik „Stellenbörse“ (vgl. Deutsche Bahn online - Stellenbörse, Abgerufen: 20.11.2017).

Die Stellenanzeigen wurden im Zeitraum zwischen dem 2. und dem 27. November eingestellt. Die Auswahl der Stellen wurde gezielt ausgewählt und erfolgte nicht zufällig. Bei den ausgewählten Stellenanzeigen soll zum einen die große Bandbreite der Berufe, die es bei der Deutschen Bahn gibt aufgezeigt werden. Zum anderen soll so untersucht werden, inwieweit es Unterschiede in den Angeboten seitens des Unternehmens, in Bezug auf die Qualifikationsanforderungen des Bewerbers/in, gibt.

Betrachtet man die Einstiegsart, so werden (Stand: 05.12.2017) 1463 Facharbeiter, 1446 Akademiker, 788 Auszubildende, 214 Praktikanten, 8 Trainees etc. gesucht. Im November wurden 1472 Stellenanzeigen auf dem Karriereportal veröffentlicht. Um eine große Bandbreite von Berufen abzudecken, wurden neben einem Lokführer, einem Trainee, hauptsächlich Akademiker aus dem IT-Bereich, ausgewählt. So soll man zum einen zwischen den Stellenausschreibungen Vergleiche ziehen können, zum anderen soll für den späteren Vergleich Stellen aus dem IT-Bereich. Der Schwerpunkt bei den Stellen liegt auf Hochschulabsolventen/innen bzw. Berufe ohne größere Berufserfahrung. Jedoch gibt es auch eine Stelle zum „Senior Program Manager Digital Transformation Wagons“ bei der mindestens fünf Jahre Berufserfahrung vorausgesetzt werden. Diese Stellenanzeige gilt in Bezug auf die Generation Y nur für die älteren.

Lokführer in Stuttgart, Karlsruhe und Basel Bad. Bf. (siehe Anhang S.136, Online gestellt: 03.11.2017)

Der Beruf „Lokführer Stuttgart, Karlsruhe und Basel Bad. Bf.“ wurde am 03.11.2017 veröffentlicht. Gesucht wird ein Streckenlokomotivführer im Fernverkehr in Vollzeit am Standort Basel.

Der Lokomotivführer erhält ein marktübliches Gehaltspaket, bei einem in der Regel unbefristeten Arbeitsvertrag. Dadurch sollen Stabilität und Sicherheit gewährleistet werden. Daneben erhält der/die Lokführer/in Nebenleistungen, wie Freifahrten, eine betriebliche Altersvorsorge, sowie vergünstigte Versicherungskonditionen. Die Bahn versucht den/die Lokführer/in möglichst in der Nähe des Wohnortes einzusetzen. Die Bahn bietet individuelle Weiterentwicklung- und Aufstiegschancen, um langfristige Entwicklungs- und Aufstiegschancen zu geben.

Senior Program Manager Digital Transformation Wagons (siehe Anhang S. 148, Online gestellt: 02.11.2017)

Am 01.11.2017 suchte die Deutsche Bahn einen „Senior Program Manager“ für die Deutsche Bahn Cargo AG in einem unbefristeten Beschäftigungsverhältnis.

Die Deutsche Bahn wirbt in dieser Stellenanzeige mit der Selbstverwirklichung in anspruchsvollen Projekten. Des Weiteren bietet die Deutsche Bahn Möglichkeiten an, die eigene Karriere voranzubringen und Aufstiegschancen zu wahren. Dem/der Bewerber/ Bewerberin werden Arbeitsmodelle wie Teilzeit, Gleitzeit und flexible Arbeitszeiten angeboten, um eine Work-Life-Balance zu ermöglichen. Neben einem marktüblichen Gehaltspaket werden weitere Nebenleistungen, wie Freifahrten, Kinderbetreuung, sowie preisgünstige Urlaubs- und Freizeitangebote in Aussicht gestellt. Die Deutsche Bahn verweist auf attraktive Zusatzleistungen, die für einen Großteil der DB-Gesellschaften gelten, ohne dabei genauer zu beschreiben, für welche Berufsgruppe diese gelten.

IT-Berater für HR-Systeme (siehe Anhang S.142, Online gestellt: 07.11.2017)

In der Stellenausschreibung zum IT-Berater für Human Resources Systeme sucht die Deutsche Bahn eine/n Hochschulabsolvent/in, der/die direkt beim Unternehmen einsteigen kann. Es wird mit Nebenleistungen, wie einer NetzCard und vergünstigten Freizeitangeboten, geworben. Ein Weiterbildungspaket soll bei der individuellen Karriereplanung helfen und Aufstiegschancen aufzeigen. Es wird die Möglichkeit gegeben verschiedene Bereiche des Unternehmens kennen zu lernen.

(Wirtschafts-) Informatiker mit Fokus IT Management (siehe Anhang S.140, Online gestellt: 13.11.2017)

Die Deutsche Bahn bietet dem (Wirtschafts-) Informatiker/in mit Fokus auf IT-Management ein marktübliches Gehalt mit attraktiven Nebenleistungen, wie Freifahrten und Angebote bei der Kinderbetreuung, an. Der/die neue Mitarbeiter/in bekommt langfristige Perspektiven beim Unternehmen. Er/sie kann an Weiterentwicklungsprogrammen auf Fach-, Projekt- und Führungsebene teilnehmen, wobei sich der/die Mitarbeiter/in in anspruchsvollen Projekten selbstverwirklichen kann. Ebenfalls soll die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben gewährleistet werden.

Trainee IT-Anforderungsmanagement (siehe Anhang S.138, Online gestellt: 27.11.2017)

Durch regelmäßiges Feedback und Unterstützung bei den Projekten und der Rotation in verschiedenen Bereichen des Unternehmens soll der Trainee bestmöglich auf die facettenreichen Aufgaben bei der Deutschen Bahn vorbereitet werden. Neben einem unbefristeten Arbeitsvertrag gibt es weitere Zusatzleistungen, wie einer NetzCard. Es werden keine Angaben

zu Angeboten beim Umzug oder beispielsweise später für die Familienplanung gegeben.

IT Berater (w/m) - SAP Hybris Billing (siehe Anhang S.151, Online gestellt: 20.11.2017)

Der/die IT-Berater/in erhält neben einem Mobilitätspaket ein umfangreiches Weiterbildungspaket, wobei durch die Vernetzung und regelmäßiges Feedback gute Aufstiegschancen gegeben sind. Es bietet sich die Möglichkeit, direkt nach dem Studium bei der Deutschen Bahn einzusteigen.

(Wirtschafts-) Informatiker als IT-Projektmanager (siehe Anhang S.140)

Die Deutsche Bahn bietet ein umfangreiches Weiterbildungs- und Mobilitätspaket. Durch die Vernetzung mit anderen Führungskräften wird ein fachlicher und persönlicher Austausch gewährleistet.

9.1.1. Vergleich der Stellenausschreibungen (Deutsche Bahn)

Die Angebote sind nicht speziell für die Generation Y konzipiert, sondern gelten für alle Generationen. Im Vergleich zu den Angeboten auf den Internetseiten, gibt es in den spezifischen Stellenanzeigen weniger Informationen.

Bei allen ausgeschriebenen Stellen gibt es keine Angaben zum Gehalt. Die Bewerber/innen sollen ihre jeweiligen Gehaltsvorstellungen der Bewerbung beifügen. In allen Bereichen werden die Möglichkeiten genannt, sich weiterzubilden und langfristig beschäftigt zu werden, somit sind es keine zeitlich bzw. saisonal befristeten Stellen.

Bei der Stellenausschreibung zum Lokomotivführer, zum Trainee und zum IT-Berater wird im Gegensatz zu den anderen beiden Stellenausschreibungen nicht auf eine gute Vereinbarkeit (Work-Life-

Balance) von Familie, Privatleben und Beruf eingegangen. Ebenfalls werden die Angebote zur Kinderbetreuung bei der Stelle zum Lokomotivführer, zum Trainee, sowie in der Stelleausschreibung im IT-Bereich nicht angeboten.

Bei den Stelleausschreibungen im Personalbereich wird die Möglichkeit der Selbstverwirklichung genannt.

In den Stelleausschreibungen wird nur bedingt auf die vielen Angebote, die im Internetauftritt gemacht werden, eingegangen. Die Angebote seitens des Unternehmens ändern sich mit dem Alter des/der Bewerbers/in. In der Stellenanzeige zum „Senior Program Manager Digital Transformation Wagons“ werden Angebote zur Kinderbetreuung gegeben, wobei der/die gesuchte Mitarbeiter/in bereits mehrere Jahre Berufserfahrung braucht und dementsprechend in einem höheren Alter der Generation Y, oder aus einer anderen Generation, sein wird.

Es ist nicht klar, inwieweit solche Angebote für Familien ebenfalls von Trainees in Anspruch genommen werden können, oder ob die Personalabteilung der Deutschen Bahn davon ausgeht, dass das Angebot die Bewerber/innen auf die Stelle zum Trainee weniger interessieren.

Ebenfalls ist es nicht klar, inwieweit die Angebote in der Broschüre mit den Sozial- und Nebenleistungen für DB-Mitarbeiter für alle Mitarbeiter/innen gelten, da oftmals nur einzelne Beispiele, wie die Mobilitätsangebote, genannt werden.

9.2. Spezifische Stellenanzeigen bei SAP

Um die Stellen später mit der Deutschen Bahn vergleichen zu können wurden die Stellenanzeigen bei SAP unter Berücksichtigung bestimmter Kriterien ausgewählt. Zunächst sind alle ausgeschriebenen Stellen in Deutschland, bzw. am Hauptstandort in Walldorf. Um die Stellen später vergleichen zu können, wurden Stelleausschreibungen aus den verschiedenen Angebotsbereichen des Unternehmens gewählt. Es wurden

sechs Stellenanzeigen analysiert, welche zwischen dem 8. und 16. November 2017 in der Stellenbörse bei SAP veröffentlicht wurden. Um später einen Vergleich mit der Deutschen Bahn zu ziehen wurden ebenfalls eine studentische Hilfskraft, ein Junior Entwickler (direkter Berufseinstieg nach dem Studium), eine Stellenausschreibung im Bereich Human Resources, sowie eine Stellenausschreibung nach einem erfahrenen Mitarbeiter/in (Expert Developer for Machine Learning). Daneben wurde ein Junior Software Entwickler, sowie eine Stelle zum dualen Studenten bei SAP analysiert. Im Gegensatz zur Deutschen Bahn sind die ausgewählten Stellenausschreibungen auf Englisch. Durch die englisch sprachigen Stellenausschreibungen wird die Botschaft gegeben, dass die Arbeit in einem internationalen Umfeld ist und die gängige Sprache in der Software-Branche Englisch ist (vgl. SAP online – Stellenanzeigen, Abgerufen: 16.11.2017).

Auf der Internetseite der Jobbörse bei SAP kann man keine Voreinstellungen treffen, welche Einstiegsart für diese Stelle benötigt wird. So kann bei SAP lediglich die Position und der gewünschte Standort vorab gewählt werden. Um sich bei den Stellenanzeigen orientieren zu können, steht zu Beginn jeder Stellenanzeige welcher Karriere-/Berufsstatus für diese Stelle gesucht wird. Da sich SAP hauptsächlich an junge, qualifizierte Hochschulabsolventen/innen wendet, gibt es viele Berufsangebote, für die keine beruflichen Vorerfahrungen notwendig sind, was die Einstiegschancen erleichtert. Neben dem Standort, wo die Stelle ausgeschrieben ist steht in jeder Stellenanzeige die erwartete Reisetätigkeit. Dies wird zwischen 0 und 100% angegeben, wobei nicht genauer erläutert wird, wie viel man beispielsweise mit 20% erwarteter Reisetätigkeit reist. Neben dem Karrierestatus, welcher für die jeweilige Stelle benötigt wird, gibt es die Information, ob es sich um eine Festanstellung oder eine befristete Anstellung handelt. Durch diese Informationen erhält der/die Bewerber/in vorab alle relevanten Informationen, bevor die Angebote des Unternehmens, die Voraussetzungen für die Stelle, sowie das Tätigkeitsfeld, vorgestellt werden.

Weltweit sind 3275 Stellen ausgeschrieben (Stand: 05.12.2017), wobei ca. 600 offene Stellen in Deutschland sind. In dieser Arbeit werden sechs Stellenanzeigen aus Deutschland analysiert.

Senior / Expert Developer for Machine Learning Engine in IoT and Digital Connected Assets Job (siehe Anhang S. 158, Online gestellt: 16.11.2017)

SAP wirbt in der Stellenausschreibung zum „Senior / Expert Developer for Machine Learning Engine“ mit einem kulturell vielfältigen, engagierten und aufgeschlossenem Arbeitsumfeld, in dem die eigene Arbeit und die anderer wertgeschätzt wird. Neben einem wettbewerbsfähigen Gehalt wird mit Nebenleistungen, wie einer subventionierten Versicherung, Sportanlagen und kostenlosem Mittagessen geworben. Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsplätze sind in Absprache mit dem/der Vorgesetzten möglich.

Diese Stelleanzeige wurde bewusst ausgewählt, auch wenn es sich hierbei wahrscheinlich nicht um eine Person der Generation Y handelt. Für diese Stelle werden mindestens fünf Jahre Software Erfahrung, sowie Berufserfahrung vorausgesetzt. Somit passt diese Stelle auf den ersten Blick nicht in das Schema für Stellenausschreibungen für Berufseinsteiger/innen. Diese Stelle wurde dennoch gewählt um zu untersuchen, inwieweit SAP für Berufserfahrene im Vergleich zu Berufseinsteigern mehr Angebote macht.

Intern (f/m): Strategic Solution Marketing for HR (Human Resources) Job (siehe Anhang S.156, Online gestellt: 08.11.2017)

SAP wirbt mit einem freien und offenen Austausch von Gedanken und Ideen. Innovative Schulungsprogramme und Mentoren sollen den/die Mitarbeiter/in bei der Weiterentwicklung unterstützen und fördern. Durch die Flexibilität am Arbeitsplatz soll es einen Ausgleich zwischen Beruf- und Privatleben geben.

Die Stelle ist auf sechs Monate begrenzt, jedoch werden dem/der Mitarbeiter/in die gleichen Angebote gemacht, wie Mitarbeitern/innen mit einer Festanstellung. Die Aufgaben umfassen die Bereiche Verkauf, Beratung und Weiterbildungen.

Junior Engineer for the SAP Big Data Vora Team (siehe Anhang S.155, Online gestellt: 15.11.2017)

In dieser Stellenanzeige gibt es die gleichen Angebote, wie in der Ausschreibung zur Stelle: Strategic Solution Marketing for HR. Gesucht werden Berufseinsteiger mit einer Arbeitserfahrung von null bis zwei Jahren. In dieser Stelleausschreibung werden die einzelnen gewünschten Fähigkeiten sehr präzise beschrieben, wobei ein Schwerpunkt auf Soft Skills wie Teamfähigkeit liegt.

C++ (Junior) Developer for SAP HANA Data Anonymization Job (siehe Anhang S.153, Online gestellt: 15.11.2017)

Bei diesem Beruf ist man Teil des Software Entwicklungsteams, wobei man in ständigem Austausch mit anderen Teams weltweit arbeitet. Der Arbeitsort und die Arbeitszeiten sind in Absprache mit dem Vorgesetzten flexibel zu gestalten sind.

Working Student (f/m): HEC Partner Management Job (siehe Anhang S.152, Online gestellt: 16.11.2017)

SAP wirbt bei der Stellenanzeige für den/die Werkstudenten/in mit innovativen Schulungsprogrammen und Mentoren, die bei der persönlichen Weiterentwicklung unterstützend einwirken. Neben der Flexibilität von Arbeitsplatz und Arbeitsort soll es einen Ausgleich zwischen Beruf- und Privatleben geben.

9.2.1. Vergleich der Stellenausschreibungen (SAP)

SAP unterscheidet in den Angeboten in den Stellenanzeigen nicht zwischen Mitarbeitern/innen der Generation Y oder einer anderen Generation, bzw. zwischen Mitarbeitern/innen mit unterschiedlicher Berufserfahrung. Die Angebote und Leistungen gelten für alle Bewerbende, wobei in Stellenausschreibungen, bei denen Berufserfahrung vorausgesetzt wird (wie dem Expert Developer for Machine Learning), zusätzlich auf betriebliche Versicherungen, Sportmöglichkeiten, sowie kostenfreiem Mittagessen hingewiesen wird. Jedoch wird nicht ersichtlich, inwieweit die Angebote auch von Hochschulabsolventen und Berufseinsteigern genutzt werden können.

In allen ausgewählten Stellenausschreibungen wird zu Beginn auf das Unternehmensziel von SAP verwiesen, nämlich die Welt und das Leben der Menschen zu verbessern. Die Unternehmensbeschreibung ist in allen untersuchten Stellenanzeigen gleich. Es wird mit einem freien und offenen Austausch von Gedanken und Ideen innerhalb des Unternehmens geworben. Durch innovative Schulungs- und Mentorenprogramme, Flexibilität, sowie durch die Unterstützung bei der Fort- und Weiterbildung sollen die Mitarbeiter/innen stets auf dem aktuellen Forschungsstand bleiben und bestmöglich ausgebildet werden. Diese Angebote werden in jeder Stellenanzeige aufgeführt.

In keiner Stellenbeschreibung wird auf das Gehalt eingegangen. In der Stellenausschreibung zum „Senior / Expert Developer for Machine Learning Engine in IoT and Digital Connected Assets Job“ wird von einem „wettbewerbsfähigen Gehalt“ und einem „üppigen Leistungspaket“ gesprochen.

In den ausgewählten Stellenanzeigen variiert SAP kaum zwischen den verschiedenen Angeboten, während es im Internetauftritt eine große Bandbreite von verschiedensten Angeboten für die Mitarbeiter/innen gibt. Somit haben alle Mitarbeiter/innen die Möglichkeit, die auf der Internetseite beworbenen Angebote in Anspruch zu nehmen. Meines Erachtens kann

diese Gleichbehandlung von Mitarbeitern/innen als eine Wertschätzung gegenüber den verschiedenen Tätigkeitsfeldern und Positionen im Unternehmen verstanden werden. Allerdings ist es für SAP auch leichter, allen Mitarbeitern/innen diese Angebote zu unterbreiten, da ausschließlich hoch qualifizierte Fachkräfte gesucht werden und es sich somit um eine relativ homogene Gruppe handelt. Niedrig qualifizierte Berufe, wie Reinigungsfachkräfte, Chauffeure und Sicherheitspersonal sind nicht direkt bei SAP, sondern bei Partnerunternehmen, angestellt. Wären diese Berufsgruppen ebenfalls direkt bei SAP angestellt, wäre das Entgegenkommen seitens des Unternehmens wahrscheinlich nicht in allen Berufsgruppen gleich stark ausgeprägt.

Die individuellen Entwicklungs- und Aufstiegschancen sind meiner Meinung nach im Unternehmen in hohem Maße gegeben. Durch das breite Angebot an Schulungsmaßnahmen besteht die Möglichkeit, sich immer wieder weiter- bzw. fortzubilden, einer Erwartung, die sowohl für das Unternehmen als auch von der Generation Y als wichtig empfunden wurde.

Die Themen Home Office und Work-Life-Balance spielen eine große Bedeutung im Internetauftritt von SAP. So sollen Mitarbeiter/innen wählen können, welches Modell von Work-Life-Balance sie bevorzugen. Inwieweit diese Wunschvorstellungen von einer persönlichen Work-Life-Balance später im Unternehmen auch umgesetzt werden können, kann hier nicht beantwortet werden. SAP gibt an, dass 19% der Mitarbeiter/innen im Home Office tätig sind. An dem o.g. Beispiel (siehe S.81), bei dem eine Mitarbeiterin berichtet, dass sie keine 80 Stunden pro Woche mehr arbeitet, wird ersichtlich, wie hoch die impliziten und/oder expliziten Erwartungen an die Mitarbeiter/innen sind. Ob dies mit Stolz und Zufriedenheit verbunden ist oder welchen Druck das ausübt, bleibt offen. Es kann einerseits für eine hohe Identifikation mit dem Beruf sprechen, und die Mitarbeiterin arbeitet gerne – und mit Freude, Motivation, hoher erlebter Selbstwirksamkeit – sie geht ganz in ihrem Beruf auf. Durch die hohen ausgesprochenen als auch selbstproduzierten Erwartungen, „Bestleistungen“ zu erzielen, kann es meines Erachtens nach schwierig werden, eine Work-Life-Balance im eigentlichen Sinne zu etablieren, da sowohl der Anspruch an sich, als auch

der hohe Anspruch der Kollegen/innen, ebenfalls Spitzenleistungen im Beruf abzurufen, zu dauerhaften Überlastungen führen können. Die hohe Erwartungshaltung des Unternehmens, „Bestleistungen“ abzurufen, gehen zwar einher mit dem großzügigen Entgegenkommen des Unternehmens, wie bei der Flexibilität des Arbeitsplatzes und der Gestaltung der Arbeitszeiten, doch stellt sich die Frage, ob ein solches Stundenarbeitspensum auf Dauer für beide Seiten erfolgreich funktionieren.

SAP zeigt sich in sozialen, gesellschaftlichen und ökologischen Projekten sehr engagiert. So wird angegeben, dass 92% der Mitarbeiter/innen sich für Nachhaltigkeit engagieren. Wie diese Zahlen konkret zustande kommen, wird allerdings nicht geklärt (vgl. SAP online – Nachhaltigkeit und CSR, Abgerufen: 14.11.2017).

Durch die Möglichkeit ein „Social Sabbatical“ durchzuführen, können die Mitarbeiter/innen Erfahrungen in Bereichen außerhalb ihres Berufes sammeln. Hierbei können die Mitarbeiter/innen in „Bildungseinrichtungen und sozial orientierten Unternehmen in Schwellenländern“ vier Wochen lang arbeiten. Die möglichen Projekte sind allerdings vom Unternehmen vorgegeben und es handelt sich hauptsächlich um Projekte, die grob mit dem Geschäftsfeld von SAP zu tun haben, wie z.B. ein Start-Up Unternehmen in Äthiopien, welches Webanwendungen für weiterführende Schulen entwickelt (vgl. SAP online – Kultur der Verantwortung, Abgerufen: 14.11.2017). Meiner Meinung nach sind die „Social Sabbaticals“ bzw. der „Month of Service“ eine gute Möglichkeit, gerade für junge Mitarbeiter/innen, Erfahrungen im Umgang mit Menschen verschiedener Herkunft und Kulturen machen und andere Lebensweise und deren Probleme hautnah kennen zu lernen.

10. Vergleich Deutsche Bahn und SAP

Beide Unternehmen gehen in ihren Internetauftritten ausführlich auf die Wünsche und Erwartungen der Generation Y ein. Dies ergab die qualitative

Inhaltsanalyse, wobei von beiden Unternehmen zu den untersuchten Kategorien Angebote unterbreitet und an konkreten Beispielen verdeutlicht wurden.

So gehen beide Unternehmen auf die Bedeutung von einem Ausgleich zwischen Beruf und Familie ein, wobei bei der Deutschen Bahn nicht deutlich wird, inwieweit dies für alle Berufsgruppen gilt. Die Auswertung der Stellenanzeigen vermochte diese Frage ebenfalls nicht näher zu beantworten.

Während bei SAP allen Mitarbeitern/innen die Möglichkeit gegeben wird, den Arbeitsort und die Arbeitszeit, in Absprache mit dem Vorgesetzten, flexibel zu gestalten, haben dazu nicht alle Mitarbeiter/innen der Deutschen Bahn die Gelegenheit. Inwieweit dies mit der unterschiedlichen Qualifikation der Mitarbeiter/innen und/oder an der konkreten Ausgestaltung der Arbeitsplätze liegt, an denen eine solche Flexibilität kaum umsetzbar ist, muss offen bleiben.

Neben der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, was beiden Unternehmen als wichtig erscheint, wird jeweils die Möglichkeit von unternehmensnaher Kinderbetreuung und Programmen zum Wiedereinstieg nach der Elternzeit angeboten. SAP demonstriert dies an Hand von Interviews von Mitarbeitern/innen, die von ihren positiven Erfahrungen und dem reibungslosen Ablauf erzählen.

Beide Unternehmen sind rege in den Social Media Kanälen vertreten und pflegen Verlinkungen zu diesen (facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, Instagram). Auf facebook gefällt 924.136 Personen SAP, während die facebook Seite der Deutschen Bahn Personenverkehr 554.823 Personen „gefällt mir“ Klicks hat (Stand: 30.11.2017).

SAP tritt im Social Media Bereich engagierter auf als die Deutsche Bahn. Im facebook Auftritt der Deutschen Bahn werden Angebote im Personenverkehr beworben und häufig gestellte Fragen beantwortet. Gleichzeitig dient der facebook Auftritt der Deutschen Bahn noch anderen

Zwecken, nämlich dazu, mit unzufriedenen Kunden in Kontakt zu treten, die sich über Verspätungen, Zugausfälle und hohe Zugpreise beschweren.

Bei SAP werden neben der Präsentation von Produkten, Branchen präsentiert, welche mit einer SAP Software arbeiten. Dabei werben Unternehmen mit Kosten-einsparungen, bzw. CO₂ Einsparungen durch die Verwendung von SAP Produkten.

Um die Mitarbeiter/innen langfristig an das Unternehmen zu binden, gibt es sowohl bei der Deutschen Bahn, als auch bei SAP Angebote zur Fort- und Weiterbildung innerhalb des Unternehmens. Damit sollen Mitarbeiter/innen auf der einen Seite auf dem neuesten Wissensstand sein, andererseits soll ihnen eine langfristige Perspektive im Unternehmen geboten werden.

Ein Hauptgrund für die großen Unterschiede zwischen den Angeboten der Deutschen Bahn und SAP liegt in der unterschiedlichen Branche. Bei der Deutschen Bahn gibt es eine deutlich größere Bandbreite an verschiedenen Berufen, weshalb Mitarbeiter/innen unterschiedlichster Qualifikation gesucht werden. Die Streuung der verschiedenen Berufsgruppen reicht von „gering qualifizierten“ Berufen, wie Service, Zugbegleiter, Lokführer, Rangierarbeiter bis hin zu hoch qualifizierten Berufen im Bereich IT und Management. Für die Deutsche Bahn scheint es schwierig zu sein, alle Angebote auf der Internetseite und in der Broschüre für alle Berufsgruppen anzubieten. In bestimmten Stellenausschreibungen der Deutschen Bahn, wie die zum Lokführer, wird weder auf eine Work-Life-Balance, noch auf flexible Arbeitszeiten bzw. Arbeitsorte verwiesen. Dies ist inhaltlich vom Arbeitsablauf und von der konkreten Tätigkeit her nachvollziehbar, denn es ist deutlich schwerer, einem Lokführer flexible Arbeitszeiten (wie z.B. Gleitzeit) anzubieten, als für einen Mitarbeiter im IT-Bereich. Inwieweit Lokführer die Möglichkeit haben, flexible Arbeitszeiten mitzubestimmen bzw. bei der Schichtenteilung berücksichtigt werden, wird nicht genauer erläutert. So war nicht erkennbar, ob es für Berufsgruppen, für die keine Flexibilität möglich ist, einen Ausgleich gibt.

Im Gegensatz dazu gibt es bei den Berufen bei SAP eine deutlich geringere Streuung, da ausschließlich hochqualifizierte Mitarbeiter/innen aus dem IT-

Bereich gesucht werden. Hierbei ist eine Gleichbehandlung bei den Angeboten, die für alle Mitarbeiter/innen gelten, deutlich leichter umzusetzen.

In ihren Internetauftritten und in den Stellenanzeigen treten deutliche Unterschiede bei der Ansprache der Unternehmen an die Interessenten auf. Während SAP auf der Internetseite und in den Stellenanzeigen Interessierte mit „Sie“ anspricht, werden diese bei der Deutschen Bahn mit „Du“ angesprochen.

SAP wendet sich bei der Suche nach neuen Mitarbeitern/innen hauptsächlich an Hochschulabsolventen/innen. Durch Hochschulmessen, Praktika-Programme sowie Werbung in den sozialen Netzwerken sollen früh Talente auf das Unternehmen aufmerksam gemacht und an das Unternehmen gebunden werden.

Beide Unternehmen haben einen unterschiedlichen Schwerpunkt, wie sie die Berufe, bzw. das Arbeiten im jeweiligen Unternehmen, anwerben. Im Internetauftritt von SAP soll Spaß und Freude am Beruf vermittelt werden. Eine Betonung liegt auf der Teamarbeit und auf der Zusammengehörigkeit. SAP stellt sich als einen besonderen Arbeitgeber dar, der den Mitarbeitern/innen Außergewöhnliches bietet, im Gegenzug aber auch Best- und Spitzenleistungen fordert und damit hohe Erwartungen an die Mitarbeiter/innen stellt. SAP betont das internationale Arbeitsumfeld der Software Branche, was sich ebenfalls in den englisch sprachigen Stellenanzeigen widerspiegelt.

Bei der Deutschen Bahn liegen die Schwerpunkte vermehrt auf konkreten Angeboten, beispielsweise für Familien und im Bereich der Mobilität. Das Unternehmen wird weniger stark in den Vordergrund gerückt, als dies bei SAP der Fall ist, was möglicherweise mit dem schlechteren Image der Deutschen Bahn zusammenhängt. Ein Großteil der deutschen Bevölkerung wird fast täglich mit dem Unternehmen konfrontiert. Dabei leidet das Image durch Verspätungen, Gewalt an Bahnhöfen, verschmutzte Bahnhöfe, Vandalismus an/in Zügen und entsprechend negativen Berichten in der Öffentlichkeit. Im Gegensatz dazu ist das Unternehmen SAP kaum im

Fokus des öffentlichen Lebens und wenn doch, dann eher im positiven Licht von gestiegenen Umsatzzahlen.

Beide Unternehmen geben in den Stellenanzeigen keine klaren Informationen zum Gehalt an. Zwar dient die Tabelle zum Gehalt im öffentlichen Dienst bei der Deutschen Bahn erste Orientierungspunkte, jedoch gibt es keine konkreten Gehaltsangaben in den Stellenanzeigen. In den Stellenanzeigen der Deutschen Bahn wird darauf verwiesen, dass bei der Bewerbung eine Gehaltsvorstellung anzugeben sei. Bei SAP wird lediglich von einem marktüblichen Gehalt gesprochen, wobei die Software Branche für eine überdurchschnittliche Bezahlung bekannt ist.

Zwar gehen beide Unternehmen auf die Wünsche und Vorstellungen der Generation Y ein, doch konzentriert sich SAP stärker auf die Generation Y als die Deutsche Bahn dies tut. SAP zeigt an den Universitäten und bei Praktika-Angeboten ein deutlich stärkeres Engagement. So gibt es bei SAP kaum Informationen zu Angeboten wie Altersteilzeit und Gesundheitsmaßnahmen, die in der Regel vermehrt „ältere“ Generationen, wie z.B. die der Babyboomer ansprechen,

Die Deutsche Bahn wendet sich an künftige Mitarbeiter/innen aus unterschiedlichen Generationen. Die Angebote der Deutschen Bahn spiegeln den Altersdurchschnitt der bereits beschäftigten Mitarbeiter/innen wieder, da sich die Angebote an jede im Unternehmen vertretene Generation richten. So gibt es neben den Angeboten, die hauptsächlich die Generation Y ansprechen, Angebote zu Reha-Maßnahmen und Vorsorgeprogrammen, welche die Generation der Babyboomer ansprechen sollen. Dies wird auch an der Gestaltung der Broschüre mit den Sozial- und Nebenleistungen der Deutschen Bahn deutlich. So findet man auf den Bildern zu den Angeboten für Familien und zur Mobilität Bilder von jungen Mitarbeitern/innen, während auf den Bildern zur Altersteilzeit, sowie zu betrieblichen Gesundheitssport ältere Mitarbeiter/innen abgebildet werden.

Bei der Bahn gibt es im Vergleich zu SAP kaum Interviews mit einzelnen Mitarbeiter/innen. Auf den Bildern, zum Beispiel auch bei den Stellenanzeigen der Deutschen Bahn, werden oft Aufnahmen einzelner

Personen gezeigt, sei es während ihrer Arbeit, beim Präsentieren oder Diskutieren.

SAP stellt viele Mitarbeiter/innen vor, die von ihren Erfahrungen bei SAP berichten. Diese Mitarbeiter/innen gehören – nach Einschätzung ihres Alters – stets der Generation Y an. Auf den Bildern sitzen sie meist mit Kollegen vereint, lachend an einem Tisch oder man sieht sie, besonders bei den Work-Life-Balance Angeboten, beim Sport treiben, wie Rad fahren oder beim Wind-Surfen. Bei den Interviews werden die Mitarbeiter/innen oftmals auf einem Einzelbild gezeigt. Durch die Vorstellung einzelner Mitarbeiter/innen wird zum einen das komplexe Thema Software-Entwicklung leicht verständlich heruntergebrochen. So werden Beispiele gebracht, wie durch den Einsatz von Software Produkten die Produktivität gesteigert und Kosten eingespart werden können. In den Interviews werden Mitarbeiter/innen gezeigt, die Beruf und Familie erfolgreich vereinen können. Der Beruf wird nicht als etwas Ernstes und Forderndes dargestellt, sondern als eine Beschäftigung an einem Ort, an dem man sich wohlfühlt und seine Freunde/innen und Kollegen/innen trifft. Die Darstellung der Arbeit wird verbunden mit Vorstellungen/Gefühlen wie individuellem Wohlbefinden, Spaß und Lockerheit; nicht mit komplizierter fordernder Softwarebeschäftigung.

Dies wird veranschaulicht an dem Ausschnitt: *„Nurusheva beschreibt sich selbst als typische Vertreterin der Generation Y. Seitdem sie erwachsen ist, dreht sich in ihrem Leben alles um soziale Medien, direkte Kommunikation und Smart-TV. Täglich neue Anwendungen zu entdecken und zu nutzen, macht ihr großen Spaß. Als „Apple-Fan Nummer eins“, wie sie sich selbst nennt, ist sie überzeugt davon, dass die SAP den Lifestyle des modernen Konsumenten in die Unternehmenswelt bringt. Und dabei mitwirken zu können, macht ihr Freude.“* (vgl. SAP online – Karriere, URL: <https://news.sap.com/germany/global-recruiting-job-zufriedenheit/>. Abgerufen 5.11.2017).

SAP vermittelt hier die Möglichkeit der Fortführung eines typischen Lebensstils, selbst bei der Arbeit. Selbstverwirklichung und

Weiterentwicklung stellen tägliche Rahmenbedingungen dar, ob wie bisher täglich im Alltag oder weiterhin bei der Arbeit.

10.1 Überprüfung der Gütekriterien

Im Folgenden soll überprüft werden, inwieweit die Gütekriterien in dieser Arbeit eingehalten wurden und die Arbeit somit den wissenschaftlichen Gütekriterien der qualitativen Inhaltsanalyse genügen.

1. Verfahrensdokumentation: Das Verfahren, sowie die Vorgehensweise, werden in den Punkten fünf bis neun (S.51-95) dokumentiert und sind dadurch nachvollziehbar.
2. Argumentative Interpretationsabsicherung: Die Interpretationen, Alternativdeutungen, sowie eine kritische Betrachtung der Ergebnisse sind gegeben. Die Analyse der Internetauftritte erfolgt in einem Ablaufmodell, wobei die Analyse in Abfolge der festgelegten Schritte durchgeführt wurde.
3. Regelgeleitetheit: Die qualitative Inhaltsanalyse läuft nach bestimmten Verfahrensregeln (nach Mayring 2000) ab, womit eine Nachvollziehbarkeit gewährleistet ist.
4. Nähe zum Gegenstand: Die vorliegende Arbeit versucht den Spagat zwischen Theorie auf der einen und Forschung und der Nähe zum Gegenstand auf der anderen Seite zu vollziehen. Durch die Analyse der Internetauftritte, sowie durch spezifische Stellenanzeigen sind die Arbeit, sowie die Ergebnisse, nah an der natürlichen Lebenswelt.
5. Kommunikative Validierung: Die kommunikative Validierung erfolgte mit einem ehemaligen Manager von SAP, der auf Grund von „burn out“ den Beruf gewechselt hat und nun im erlebnispädagogischen Bereich arbeitet. Es muss offen bleiben, inwieweit durch sein Burnout eine Einschränkung seiner Urteilsfähigkeit besteht (einseitiger Blick). Das Gespräch

bestärkte die kritische Hinterfragung von flexiblen Arbeitszeitmodellen. Bei der Deutschen Bahn wurde die kommunikative Validierung mit einer Mitarbeiterin, die als Trainee im Fernverkehr eingesetzt ist, durchgeführt. Sie konnte auf die Angebote auf der Internetseite zugreifen. Die Ergebnisse der kommunikativen Validierung wurden in dieser Arbeit nicht extra präsentiert, da es einerseits hierfür ein Interview bzw. einen Fragebogen benötigt hätte und der Umfang den Rahmen dieser Arbeit übersteigen würde. Die Ergebnisse der kommunikativen Validierung wurden ebenfalls nicht aufgeführt, da dies zum einen den Rahmen der Arbeit gesprengt hätte, zum anderen das Interview nicht aufgezeichnet/ transkribiert wurde und somit nicht den wissenschaftlichen Kriterien der Interviewauswertung entspricht.

6. Triangulation: Es wurde auf die Durchführung mehrerer Analysegänge verzichtet, da in der vorliegenden Forschungsfrage nicht das Ziel bestand, die Fragestellung auf verschiedenen Lösungswegen zu beantworten.

11. Vergleich konkreter Stellenanzeigen Deutsche Bahn – SAP

11.1. Student/ Trainee

Sowohl in der Stellenanzeige zum Trainee bei der Deutschen Bahn (*Trainee IT Anforderungsmanagement*), als auch in der Anzeige von SAP zum Dualen Studium (*Working Student: HEC Partner Management Job und Strategy and Program Office Finance*) gibt es vergleichbare Angebote. Beide Unternehmen werden mit der Unterstützung durch Mentoren, mit eigenen Projekten und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen.

Bei den Stellenausschreibungen mit fester Anstellung gibt es ebenfalls vergleichbare Angebote der Unternehmen. So werden in den Stellenanzeigen bei der Deutschen Bahn zum *(Wirtschafts-) Informatiker mit Fokus IT-Management*, zum *IT-Berater für HR Systeme*, *IT-Berater für SAP Hybris Billing*, sowie zum *(Wirtschafts-) Informatiker als IT-Projektmanager* ähnliche Angebote gemacht, wie in den Stellenanzeigen bei SAP zum *Strategic Solution Marketing for HR*, *Junior Engineer for the SAP Big Data Vora Team* und zum *Developer for SAP Hana Data Anonymization*. In den Stellenanzeigen wird sowohl bei der Deutschen Bahn, als auch bei SAP mit einem umfangreichen Weiterbildungspaket geworben. Die Angebote zu Mentorenprogrammen und Weiterbildungen sind in allen Stellenausschreibungen zu finden. Beide Unternehmen gehen in den Stellenausschreibungen auf eine ausgewogene Work-Life-Balance ein, wobei beide Unternehmen nicht genauer erläutern, wie sie dies mit Angeboten an die Mitarbeiter/innen umsetzen.

Die Deutsche Bahn wirbt in ihren Stellenanzeigen mit einem umfangreichen Mobilitätspaket, während SAP in den Stellenanzeigen nicht darauf eingeht.

11.2. Senior Stelle mit Berufserfahrung

In den Stellenausschreibungen zum *Senior Program Manager Digital Transformation Wagons* bei der Deutschen Bahn und zum *Senior/ Expert Developer for Machine Learning Engine in IoT and Digital Connected Assets* bei SAP werden zum Großteil die gleichen Angebote gemacht. Beide Unternehmen gehen auf Weiterentwicklungsmöglichkeiten ein, um die individuelle Karriere zu fördern. Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sowie Nebenleistungen wie Versicherungen, Sportmöglichkeiten etc. gelten in beiden Unternehmen. Insgesamt sind die Angebote der beiden Unternehmen sehr ähnlich und vergleichbar.

Die Deutsche Bahn wirbt bei den Nebenleistungen mit Freifahrten und Reiseangeboten, SAP mit kostenfreiem Mittagessen.

Während die Angebote in den Stellenanzeigen bei SAP gleich sind, unterscheidet sich bei der Deutschen Bahn die Stellenanzeige zum (Wirtschafts-) Informatiker mit Fokus IT Management von den anderen Stellenanzeigen, da dort die Möglichkeit zur „Selbstverwirklichung in anspruchsvollen Projekten“ gegeben wird. Ebenfalls unterscheidet sich diese Stellenanzeige von den anderen, da auf das Gehalt eingegangen wird. Es wird zwar, wie in allen anderen Stellenanzeigen von der Deutschen Bahn und von SAP, nicht auf die Gehaltssumme eingegangen, jedoch wird in der Stellenanzeige zum (Wirtschafts-) Informatiker mit Fokus IT Management von einem marktüblichen Gehaltspaket mit attraktiven Nebenleistungen gesprochen.

12. Fazit

Das Ziel dieser Arbeit bestand darin, herauszuarbeiten, inwieweit die Unternehmen Deutsche Bahn und SAP auf die typischen Wünsche und Ansprüche der Generation Y eingehen. Die anfängliche Literaturrecherche ergab ein uneinheitliches Bild, inwieweit sich die Wünsche und Ansprüche der Generation Y an künftige Arbeitgeber im Vergleich zur Generation der Babyboomer gewandelt haben. In der Literatur waren deutliche Unterschiede zu anderen Generationen zu finden, welche charakteristischen Eigenschaften und Einstellungen gegenüber der Arbeit der Generation Y zugesprochen werden. Einige wenige Quellen zeichneten bei der Beschreibung der Generation Y ein Bild von einer orientierungslosen und sprunghaften Generation, die sich in ihrer Berufswahl unsicher ist und sich nicht langfristig binden will (vgl. Zemke et al. 2000). Hingegen beschrieb ein Großteil der untersuchten Literatur die Generation Y als gut ausgebildet und als eine Generation, die weiß, was sie in Bezug auf ihren Arbeitgeber möchte und was nicht. Demnach sind der Generation Y eine Work-Life-Balance, Flexibilität der Arbeitszeiten und des Arbeitsortes, sowie flache Hierarchien zunehmend wichtig. Diese Auffassung der überwiegenden Literatur wurde dieser Arbeit zugrunde gelegt.

Für die Generation Y ist das klassische Bild aus der Generation der Babyboomer nicht mehr erstrebenswert, wonach man bei einem Unternehmen eine Lehre beginnt, dort anschließend ein Leben lang arbeitet und auf der Karriereleiter emporklettert. Stattdessen sind Mitarbeiter/innen der Generation Y wechselfreudig (vgl. Parment 2009, S.18). Diese überdurchschnittlich hohe Zahl der Quellen kennzeichnet die Generation als Personen, die viele Wahl- und Entwicklungsmöglichkeiten suchen und die sich ungerne lange Zeit an einen Arbeitgeber binden. Dabei zeigt sich die Generation Y durchaus leistungsorientiert und engagiert, besonders wenn sie es die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung gibt.

Es wird davon ausgegangen, wenn Unternehmen qualifizierte Mitarbeiter/innen gewinnen wollen, müssen sie auf diese veränderten Wünsche und Ansprüchen eingehen. An Hand der qualitativen Inhaltsanalyse der Internetauftritte der Deutschen Bahn und SAP konnten dabei folgende Rückschlüsse gezogen werden.

Die Deutsche Bahn geht in ihrem Internetauftritt auf einen Großteil der Wünsche und Ansprüche der Generation Y ein (wie z.B. flexible Arbeitszeiten, Unterstützung von Familien, etc.). So gibt es viele Sozialleistungen, die jedoch ebenfalls stark auf ältere Arbeitnehmer/innen ausgerichtet sind, wie Gesundheitsmaßnahmen und Angebote zur Altersteilzeit. Die Deutsche Bahn hat meiner Meinung nach die Wünsche und Ansprüche der Generation Y gut erkannt und bietet in vielen Bereichen entsprechende Möglichkeiten an.

Durch die breite Palette an unterschiedlichen Berufsgruppen innerhalb des Unternehmens konnten spezifische Stellenanzeigen verglichen werden, um herauszufinden, für welche Mitarbeitergruppen die Angebote auf der Internetseite gelten. Die Stellenanzeigen enthielten nur vereinzelt Informationen über die angebotenen Leistungen. Selbst bei den Berufen, in denen hochqualifizierte Mitarbeiter/innen gesucht wurden, wurde nur ein kleiner Teil der Angebote der Internetseiten genannt (Stellenanzeigen zum IT Berater HR-Systeme, Manager Digital Transformation Wagons, IT-Berater).

Bei SAP erkennt man deutlicher, dass zum Großteil Studierende bzw. Hochschulabsolventen der Generation Y gesucht werden. Der Internetauftritt ist durchweg auf die Wünsche und Bedürfnisse der Generation Y ausgelegt. Jedoch stehen diese teilweise in Gegensatz zueinander bzw. dürften schwer umzusetzen sein. Als Beispiel hierfür kann man die vielen Angebote zu Work-Life-Balance nehmen. So werden Angebote zu flexiblen Arbeitsplätzen und Zeiten gegeben. Daneben wird immer wieder darauf verwiesen, dass „Bestleistungen“ erwartet werden. Meiner Meinung nach wird dieses Modell, welches viel Wert auf eine hohe Vertrauensbasis legt, für einige Personen einen positiven Effekt auf ihre Work-Life-Balance haben, für andere wird diese Erwartung („Spitzenleistung“) dadurch Druck erzeugen, wenn ein nachvollziehbarer transparenter Vergleich zum Arbeitspensum und –qualität der Kollegen/innen fehlt (z.B. Ausmaß von tatsächlichem Home Office, bei flexibler Arbeitszeit und -ort). Der Austausch mit Kollegen/innen hat für Menschen unterschiedlich hohe Bedeutung.

In den Stellenanzeigen spricht SAP in dem allgemeinen Text die Wünsche und Ansprüche der Generation Y an, was darauf schließen lässt, dass die Angebote auf der Internetseite universal allen Mitarbeiter/innen zur Verfügung stehen.

Vergleichend lässt sich festhalten: SAP geht im Internetauftritt deutlich stärker auf die Wünsche und Bedürfnisse der Generation Y ein als die Deutsche Bahn. Ein Hauptunterschied rührt dabei von den spezifischen Branchenbedingungen her. Während die Deutsche Bahn unterschiedlich hoch qualifizierte Mitarbeiter/innen für die verschiedenen Bereiche und Aufgabenfelder sucht, konzentriert sich SAP ausschließlich auf die hochqualifizierten Hochschulabsolventen bzw. Personen mit ersten Jahren Arbeitserfahrung.

13. Ausblick und kritische Betrachtung

Grundlage dieser Arbeit war zunächst die Herausarbeitung der charakteristischen Wünsche und Bedürfnisse der Generation Y an ihren (künftigen) Arbeitgeber. In der Fachliteratur gab es unterschiedliche Kennzeichnungen und Zuschreibungen zur Generation Y, letztlich wurde die Mehrheitsversion zugrunde gelegt.

Was den Geltungs- und Gültigkeitsbereich der Ergebnisse betrifft, so muss offenbleiben, inwieweit dies für Personen unterschiedlicher sozialgesellschaftlicher Schichten zutrifft. Möglicherweise bestehen schichtspezifische Unterschiede in den Erwartungen. Eine schichtspezifische Differenzierung könnte z.B. gegeben sein, indem Erwartungen wie „Selbstverwirklichung im Beruf“ eine für Lokführer oder Zugbegleiter (als Arbeiten für gering qualifizierte Arbeitnehmer/innen) geringe Rolle – oder qualitativ andere Rolle – spielen mögen als z.B. entsprechende Erwartungen von Akademikern. Hier wäre zu erforschen, ob und welche Schichten bezogene Auffassungen jeweils zu dem Begriff der Selbstverwirklichung bestehen.

In der Literatur und den Studien wird nicht ersichtlich, inwieweit es auch länderspezifische Unterschiede – sowohl auf der Ebene der Bundesländer als auch im europäischen Vergleich – in den Wünschen und Vorstellungen der Generation Y gegenüber dem Arbeitgeber gibt. Meiner Meinung nach werden die Unterschiede, sofern es welche im deutschsprachigen Raum gibt (Ost-West; Nord-Süd-Unterschiede), nicht messbar sein. Auf der europäischen Ebene sind meines Erachtens im Vergleich zwischen der deutschen Generation Y und derjenigen in den südeuropäischen Ländern Unterschiede zu erwarten, z.B. auch aufgrund des Drucks hoher Arbeitslosigkeit. Denn gerade aufgrund der hohen Jugendarbeitslosigkeit in den Ländern am Mittelmeer werden meiner Meinung nach andere – geringere – Ansprüche, Wünsche und Bedürfnisse an den Arbeitgeber in den Vordergrund rücken, stattdessen werden eine Arbeitsplatzgarantie und Planungssicherheit an Bedeutung gewinnen.

Da es sich bei der Deutschen Bahn und SAP um deutsche Unternehmen handelt, werden die Wünsche und Ansprüche an die Generation Y im deutschsprachigen Raum ausgerichtet sein. Somit kann die vorliegende Arbeit keine Repräsentativität für andere Länder beanspruchen.

Die analysierten Stellenanzeigen wurden nicht nach rein repräsentativen Kriterien ausgesucht, um die Gesamtzahl der Stellenanzeigen abzudecken. Die Stellen wurden in einem ersten Schritt einerseits zufällig, andererseits in einem zweiten Schritt nach den Kriterien der späteren Vergleichbarkeit ausgewählt. Trotzdem wird davon auszugehen sein, dass mit der Auswahl anderer bzw. weiterer Stellenanzeigen nur in geringem Ausmaß ein anderes Ergebnis bei der Analyse herausgekommen wäre. Daher ist insgesamt die Auswahl der herangezogenen Stellen zur Analyse nur bedingt repräsentativ. Zum einen aufgrund der Zahl der verwendeten Stellenausschreibungen, zum anderen spiegeln die Stellenanzeigen nicht gleichwertig das Spektrum der gesuchten Mitarbeiter/innen wieder.

Interessant wäre die Untersuchung, inwieweit die Betriebsgröße einen Einfluss auf die jeweiligen Angebote hat. Dies beträfe die Frage, ob und wie z.B. mittelständische Betriebe auf der Suche nach Fachpersonal und nach Lehrlingen ebenfalls auf Wünsche und Ansprüche der Generation Y eingehen. Auf der einen Seite besteht in vielen Bereichen des Handwerks ein Lehrlingsmangel, auf der anderen Seite haben kleinere Betriebe begrenzte Möglichkeiten, auf die spezifischen Ansprüche einzugehen und entsprechende Angebote zu unterbreiten. Somit stellt sich die Frage, inwieweit sich die Wünsche und Ansprüche seitens der Bewerber/innen der Generation Y in Abhängigkeit des Arbeitskontextes (Betriebsgröße; Art des Gewerbes) ändern/anpassen und inwieweit z.B. kleine und mittelständische Unternehmen darauf eingehen (können).

Auch die Übertragbarkeit auf andere Branchen ist meiner Meinung nach schwer möglich. Die Software-Branche bzw. Unternehmen in der Computer-Branche, wie Google, haben ähnliche Angebote und Strukturen wie SAP. Die Deutsche Bahn kann mit anderen großen Unternehmen verglichen werden, wie beispielsweise der Deutschen Post bzw. der ÖBB

in Österreich, d.h. Unternehmen mit einem großen Spektrum an unterschiedlichen Berufen. Da SAP und die Deutsche Bahn zwei Großunternehmen sind, können die Ergebnisse nicht mit kleinen oder mittelständisch produzierenden Gewerben verglichen werden.

Um herauszufinden, inwieweit Personen, wenn sie Mitarbeiter/innen bei der Deutschen Bahn und SAP geworden sind, dann auch tatsächlich die Angebote der Unternehmen in Anspruch nehmen bzw. nehmen können, müsste weiteren Untersuchungen vorbehalten sein. Durch Fragebögen oder Interviews könnte gezeigt werden, inwieweit Arbeitnehmer/innen die Möglichkeit haben, auf die auf den Internetseiten beworbenen Angebote in Anspruch zu nehmen bzw. ob die Angebote des Unternehmens, die in der Stellenanzeige gemacht wurden, auch umgesetzt werden können, d.h. nicht nur zu Werbezwecken dienen.

So könnte sich herausstellen, dass viele Mitarbeiter/innen, tatsächlich solche Angebote nur bedingt in Anspruch nehmen. Denn die ursprünglich gewünschte Flexibilität und Vorstellungen zur Selbstverwirklichung können sich durch die Arbeit selbst und durch persönliche Entwicklungen und Erfahrungen, die das Älterwerden mit sich bringen, ihrerseits wieder verändern.

Es wäre interessant längsschnittlich zu untersuchen, wie sich die Suche nach jüngeren Personen aus der Generation Y (relativ homogene Gruppe bei SAP) auf die Teambildung auswirkt. Es könnte sein, dass gemischte Teams hinsichtlich Erfahrung, Alter und Geschlecht effektivere Arbeitsleitungen vollbringen als alters- und einstellungshomogene Gruppen.

Weiterhin wäre es bedeutsam, die Entwicklung der Generation Y im Arbeitsleben zu verfolgen, wie verändern sie sie durch den jeweiligen Beruf? Bleibt es bei den ursprünglichen Erwartungen und Wünschen, in welchem Ausmaß verändern diese das Unternehmen und in welchem Maß werden die Personen durch die Arbeit verändert?

Unternehmensintern wäre es spannend zu verfolgen, wie der Spagat zwischen den Angeboten und dem Wunsch nach Flexibilität und

Selbstgestaltung der Arbeit dazu führt, dass einerseits Personen häufiger wechseln und man andererseits durch die Vielzahl von Angeboten (wie z.B. Fortbildung, Mentoren etc.) jedoch längerfristig binden will. (Dilemma: „Wir suchen den Flexiblen, er/sie soll aber wiederum nicht so flexibel sein, sondern sich längerfristig an uns binden.“). Der Generation Y wird eine andere Karriereauffassung unterstellt, die häufigere Berufs-Arbeitsplatzwechsel mit sich bringt, ob freiwillig oder erzwungen.

Das Angebot der Unternehmen enthält ausdrückliche und implizite Botschaften, die im übertragenen Sinne so lauten: „Wir unternehmen alles, damit sich Mitarbeitende wohl fühlen, flexibel mitbestimmen, sich optimal entfalten können, sich einbringen können, ihre Bedürfnisse erfüllen können. Hierfür bieten wir einen Rahmen bzw. die Gelegenheiten. Dadurch soll sich der Mitarbeitende immer weiter verbessern und selbstverwirklichen (können).“

Die andere Botschaft lautet: „Wir erwarten Spitzen- und Bestleistungen, d.h. der Mitarbeitende soll eine überdurchschnittlich hohe Leistungsmotivation und Leistungsfähigkeit mitbringen, sodass er/sie überdurchschnittliche Arbeitsergebnisse liefert. Personen, die diese Ansprüche und Ziele als Herausforderung sehen, sich dabei wohl fühlen, es als spannend und belebend erfahren – z.B. wenn sie ebenfalls wie im Beispiel 80 Stunden die Woche arbeiten – und dies als erfüllend und befriedigend erleben, sind die passenden Mitarbeiter/innen.“

Meiner Meinung nach besteht hier die Gefahr, einen „goldenen Käfig“ zu schaffen, denn das oberste Ziel, was letztlich zählt, wird nicht der flexible, agile Mitarbeitende sein, sondern Kriterium werden die messbaren Umsatzzahlen/Unternehmensgewinne sein. Der sich wohlfühlende optimierte Mitarbeitende wird in diesem Sinne reduziert als humane Ressource und dient als Mittel zum Zweck. Die Unternehmensangebote sollen die Arbeitskraft steigern und die Arbeitsleistung immer weiter verbessern.

Wie eine homogene Gruppe junger Personen aus der Generation Y angesichts von Home Office und flexiblen Zeiten und Orten noch Zeit und

Raum bleibt, die menschlichen Grundbedürfnisse nach Orientierung, sozialer Kohärenz und vertrauensvoller Zusammenarbeit über längere Zeiträume zu erfahren, muss kritisch offen gelassen werden.

14. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Überblick über die Generationenbegriffe (vgl. Liebau 1997, S. 20; Franz et al. 2009, S.28).....	9
Abbildung 2: Work-Life-Balance Konzepte (vgl. Prognos-Studie 2005, S.2).....	31
Abbildung 3: Bausteine der Personalentwicklung (vgl. Franzke und Wien 2013, S. 13)..	42
Abbildung 4: Handlungsfelder im Personalmanagement von Millennials (vgl. Klaffke 2014, S. 8).....	44
Abbildung 5: „Das Schwartz“ – Modell (vgl. Schwartz et al. 2010, S.14)	48
Abbildung 6: Methoden der Personalentwicklung (vgl. Franzke und Wien 2013, S. 19)..	51

15. Quellen

Albert, M.; Schneekloth, U. (2010): Entwicklungen bei den "großen Themen": Generationengerechtigkeit, Globalisierung, Klimawandel. In: Shell Jugend Studie 2010. Eine pragmatische Generation behauptet sich, S. 165–185. Frankfurt a. M.: Shell Deutschland Holding.

Antz, E. M.; Franz, J.; Frieters, N.; Scheunpflug, A. (2009): Generationen lernen gemeinsam. Methoden für die intergenerationelle Bildungsarbeit. Bielefeld: Bertelsmann.

Arnold, H. (2012): Personal gewinnen mit Social Media. Die besten Strategien und Instrumente für Ihr Bewerbermarketing im Web 2.0. Planegg: Haufe.

Badura, B. (2004): „Work-Life-Balance“ — Herausforderung für die betriebliche Gesundheitspolitik und den Staat. in: Fehlzeiten-Report (2003): Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Wiesbaden: Springer Gabler.

Baur, N.; Blasius, J. (2014): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer Gabler.

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

Coupland, D. (1991): Generation X: Tales for an accelerated culture. New York: St. Martin's Press.

Dahlmanns, A. (2014): Generation Y und Personalmanagement, Hrsg: Bröckermann, R. (2014): Praxisorientierte Personal- und Organisationsforschung. München und Mering: Rainer Hampp Verlag.

de Chernatony, L.; McDonald, M.; Wallace, E. (2011): Creating powerful brands. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Flato, E.; Reinhold-Scheible, S. (2006): Personalentwicklung. Mitarbeiter qualifizieren, motivieren und fördern. Toolbox für die Praxis. Landsberg am Lech: MI Fachverlag.

Franzke, N.; Wien, A. (2013): Systematische Personalentwicklung: 18 Strategien zur Implementierung eines erfolgreichen Personalentwicklungskonzepts. Wiesbaden: Springer Gabler.

- Hauke Holste, J.** (2012). Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel. Springer Gabler: Wiesbaden.
- Händeler, E.** (2009): Die Geschichte der Zukunft. Moers: Brendow.
- Hauke, C.; Ivanova, F.** (2008): Vier Generationen – ein Projekt. S.58ff. Freiburg: Personalmagazin.
- Hug, T.; Poscheschnik, G.** (2015): Empirisch Forschen. Die Planung und Umsetzung von Projekten im Studium. Konstanz, München: UVK Verlagsgesellschaft.
- Hurrelmann, K.; Albrecht, E.** (2014): Die heimlichen Revolutionäre – Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Weinheim: Beltz-Verlag.
- Hopson, B.; Ledger, K.** (2009): And what do you do? 10 steps to creating a portfolio career. London: A&C Black.
- Klaffke, M.** (2011): Personalmanagement von Millennials: Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Klaffke, M., Parment, A.** (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millenials. In Klaffke M. (Hrsg.), Personalmanagement von Millenials. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Liebau, E.** (1997): Generation – ein aktuelles Problem? In: Liebau, E. (Hrsg.): Das Generationenverhältnis. Über das Zusammenleben in Familie und Gesellschaft. Weinheim: Juventa.
- Mangelsdorf, M.** (2015): Generation Y. Offenbach: Gabal Verlag.
- Mayring, P.** (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung: eine Anleitung zum qualitativen Denken. Weinheim: Beltz-Verlag.
- Mayring, P.** (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim: Beltz-Verlag.
- Meister, J. C.; Willyerd, K.** (2010): Mentoring für Millennials. In: Harvard-Business-Manager: das Wissen der Besten, Band 32. Hamburg: Manager Magazin Verlags GmbH.
- Meister, J. C.; Willyerd, K.** (2010): The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today. New York: Harper Business.
- Mentzel, W.** (2012): Personalentwicklung. München: Verlag C.H. Beck.

- Michalk, S.; Nieder, P.** (2007): Erfolgsfaktor Work-Life-Balance. Weinheim: Wiley-VCH Verlag.
- O'Bannon, G.** (2001): Managing Our Future: The Generation X Factor, in: Public Personnel Management, S. 95–109.
- Oertel, J.** (2014): Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer Generation. In: Klaffke: Generation Management. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Oertel, J.** (2008): Generationenmanagement in Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Olesch, G.** (2012): Erfolgsfaktoren für Arbeitgeberattraktivität – Instrumente für die Personalarbeit. Frankfurt am Main: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
- Parment, A.** (2009): Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft - Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Parment, A.** (2013): Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Pompe, H.G.** (2012): Boom-Branchen 50plus - Wie Unternehmen den Best-Ager-Markt für sich nutzen können. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Ramsenthaler, C.** (2013): Was ist „Qualitative Inhaltsanalyse? In: Schnell, M.; Schulz, C.; Kolbe, H.; Dunger, C. (2013): Der Patient am Lebensende. Eine qualitative Inhaltsanalyse. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Rodeck, M. L.** (2014): Der Wertewandel in der Arbeitswelt durch die Generation. Hamburg: Y. Diplomica Verlag GmbH.
- Rump, J.; Schabel, F.** (2011): Organisation 2.0 oder: Die Uneinheitlichkeit der Unternehmenswelt, in: Rump, J.; Schabel, F.; Grabmeier, S. (2011): Auf dem Weg in die Organisation 2.0. Mut zur Unsicherheit. Sternenfels: Verlag Wissenschaft & Praxis.
- Rump, J.; Balfanz, D.; Porak, A.; Schröter, W.** (2007): Electronic Mobility – Mobile Arbeitswelten und soziale Gestaltung, in: Baacke, E.; Scherer, I.; Schröter, W. (2007): Electronic Mobility in der Wissensgesellschaft. Mössingen: Talheimer Verlag.
- Ruthus J.** (2014): Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y – Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schleiermacher, F. (1983): Theorie der Erziehung. Die Vorlesungen aus dem Jahre 1826 (Nachschriften), in: Schleiermacher, Friedrich D. E. (Hrsg.): Ausgewählte pädagogische Schriften. Berlin: Ullstein Verlag.

Scholz, C. (2013): Personalmanagement: Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. München: Verlag Vahlen.

Schuhmacher, F.; Geschwill, R. (2014): Employer Branding. Human Resources Management für die Unternehmensführung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Schwartz, T.; Gomes, J.; McCarthy, C. (2010): The way we're working isn't working. New York: Free Press.

Stock, P.; Zülich, G. (2013): Belastungen und Beeinträchtigungen der Work-Life-Balance durch Arbeitszeitflexibilisierung, in: Bornewasser, M.; Zülich, G. (2013): Arbeitszeit – Zeitarbeit, Flexibilisierung der Arbeit als Antwort auf die Globalisierung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Thoma, C. (2014): Generationen-sensible Personal- und Karriereentwicklung – Lebenslanges Lernen Fördern. In: Klaffke, M. (2014): Generation – Management. Wiesbaden: Springer Gabler.

Troger, H. (2016): 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement. Antworten auf demografische Entwicklungen und andere Trends. Wiesbaden: Springer Gabler.

Tulgan, B. (2009): Not Everyone Gets a Trophy: How to Manage Generation Y. New Jersey: John Wiley & Sons.

Voggenreiter, G. (2014): Arbeit zwischen Selbstverwirklichung und Selbstgefährdung. Wiesbaden: Springer Gabler.

Weise, D. M. (2011): Rekrutierung der Net Generation. Hamburg: Diplomica Verlag.

Zemke, R.; Raines, C.; Filipczak, B. (2000): Generations at work. Managing the clash of veterans, boomers; xers and nexters in your workplace. New York: Amacom.

Online Quellen:

Aggarwal, P. (2004): The effects of brand relationships norms on consumer attitudes and behavior. Journal of Consumer Research. Vol.31. URL: <http://www.chilleesys.com/scp/assets/aggarwal.pdf>. (Abgerufen: 25.03.2017).

Albert, M.; Hurrelmann, K.; Quenzel, G. (2015): Jugend 2015. Shell Jugendstudie. URL: https://www.shell.de/ueber-uns/die-shell-jugendstudie/multimediale-inhalte/_jcr_content/par/expandablelist_643445253/expandablesection_1535413918.stream/1456210063290/ace911f9c64611b0778463195dcc5daa039202e320fae9cea34279238333aa4/shell-jugendstudie-2015-zusammenfassung-de.pdf. Frankfurt a.M.: Shell Deutschland Holding. (Abgerufen: 15.05.2017).

Armutat, S. (2014): Work-Life-Balance, in: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. URL: <https://static.dgfp.de/assets/publikationen/2014/PraxisPapier12014Work-Life-Balance.pdf>. Düsseldorf: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (Abgerufen: 12.05.2017).

Bergwaldprojekte online, URL: <https://www.bergwaldprojekt.de/foerdern/bahnbonus-umweltpraemie>. Würzburg: Bergwaldprojekt e.V. (Abgerufen: 06.11.2017).

bpb – Bundeszentrale für politische Bildung (2014): Fachkräftemangel. URL: <https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraef-temangel?p=all>. Berlin: Bundeszentrale für politische Bildung. (Abgerufen: 18.03.2017).

Brühl, K. (2010): Future Jobs – Wie wir in Zukunft in Europa arbeiten werden. URL: https://www.thinksimple.de/fileadmin/pdf/kundenstudien/dis_studie_futurej_obs_2014.pdf. Düsseldorf: DIS AG. (Abgerufen: 12.04.2017).

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen, und Jugend (2005): Work Life Balance - Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität Analyse der volkswirtschaftlichen Effekte – Zusammenfassung der Ergebnisse. URL: <https://www.bmfsfj.de/blob/95550/eb8fab22f858838abd0b8dad47cbe95d/work-life-balance-data.pdf>. Berlin: Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend. (Abgerufen: 22.04.2017)

Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend (2011): 6. Bericht zur Lage der Jugend in Österreich. URL: https://www.parlament.gv.at/PAKT/VHG/XXIV/III/III_00248/imfname_222650.pdf. Wien: Bundesministerium für Wirtschaft, Familie und Jugend. (Abgerufen: 01.12.2017).

Deutsche Bahn online – Startseite Karriere. URL:

<https://karriere.deutschebahn.com/de/de/jobs/>. Berlin. (Abgerufen: 15.11.2017).

Deutsche Bahn online – Beruf & Familie:

<https://karriere.deutschebahn.com/de/de/ueber-uns/vs-top-arbeitgeber/beruf-und-familie/>. Berlin. (Abgerufen: 18.11.2017).

Deutsche Bahn online – Weiterbildung:

<https://karriere.deutschebahn.com/de/de/ueber-uns/vs-top-arbeitgeber/weiterbildung/>. Berlin. (Abgerufen: 03.12.2017).

Deutsche Bahn online – Unsere Ziele:

<https://karriere.deutschebahn.com/de/de/ueber-uns/vs-top-arbeitgeber/top-arbeitgeber/>. Berlin. (Abgerufen: 11.11.2017).

Deutsche Bahn online – Nachhaltigkeit:

<http://www.deutschebahn.com/de/nachhaltigkeit/einleitung.html>. Berlin. (Abgerufen: 12.11.2017).

Deutsche Bahn online – Sozialleistungen:

https://karriere.deutschebahn.com/file/karriere-de-de/13893756/ZSCoaSoM_v4f466sdRTEb1dtXwo/14190916/data/sozialleistungen-broschuere.pdf. Berlin. (Abgerufen: 20.11.2017).

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011): Zwischen

Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden. URL: <https://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-binden.pdf>. Düsseldorf: DGFP e.V. (Abgerufen: 03.11.2017).

DIW Berlin – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung (2016):

Home Office – Möglichkeiten werden bei weitem nicht ausgeschöpft. In: DIW Wochenbericht Nr.5, URL:

https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.526036.de/16-5.pdf. Berlin: DIW-Berlin. (Abgerufen: 01.12.2017).

Die Welt online (2015): Warum flexible Arbeitszeiten gefährlich sind.

Hrsg: Scholz, C. URL:

<https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article149913639/Warum-flexible-Arbeitszeiten-gefaehrlich-sind.html>. Berlin: WeltN24 GmbH. (Abgerufen: 23.04.2017)

Duden online (2017): Begriffssuche: Generation. URL: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Generation#Bedeutung2>. Berlin: Bibliographisches Institut. (Zugriff: 13.06.2017).

Eilers, S.; Möckel, K.; Rump, J.; Schabel, J. (2015): HR-Report 2014/2015 Schwerpunkt Führung - Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz. URL: <https://www.hays.de/documents/10192/118775/hays-studie-hr-report-schwerpunkt-fuehrung-2014-2015.pdf/08af03ef-ac16-48e7-a0ee-53c9b0437ff2>. Mannheim: HAYS Recruiting experts worldwide. (Abgerufen: 06.04.2017).

Eurofound ilo-Studie (2017): Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. URL: http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_544138.pdf. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. (Abgerufen: 03.12.2017).

Focus online (2013): URL: Chronisch unterbesetzt - 8 Millionen Überstunden! Bahn ächzt unter Personalmangel. URL: http://www.focus.de/finanzen/news/mitarbeitermangel-bei-der-deutschen-bahn-sperrfrist-25-3-10-uhr-morgens-bahnmitarbeiter-schieben-acht-millionen-ueberstunden_id_3714275.html. München: FOCUS Online Group GmbH. (Abgerufen: 05.06.2017).

Frankfurter Allgemeine Zeitung (2017): IBM schafft das Home Office ab. URL: <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/radikaler-schritt-ibm-schafft-das-home-office-ab-14938885.html>. Frankfurt am Main: Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH. (Abgerufen: 30.03.2017).

Glassdoor Bewertungsportal online. URL: Abgerufen: 07.06.2017). (https://www.glassdoor.de/%C3%9Cberblick/Arbeit-bei-Deutsche-Bahn-EI_IE10689.11,24.htm). (Abgerufen: 07.06.2017).

Handelsblatt (2012): Schlecker ist Pleite. URL: <http://www.handelsblatt.com/unternehmen/handelskonsumgueter/unternehmen-geht-in-planinsolvenz-schlecker-ist-pleite/6091378.html>. Düsseldorf: Tagesspiegel GmbH. (Abgerufen: 04.05.2017).

Höpflinger, F. (1999): Generationenfrage – Konzepte, theoretische Ansätze und Beobachtungen zu Generationenbeziehungen in späteren Lebensphasen. URL: <http://www.hoepflinger.com/fhtop/Generationenfrage.pdf>. Lausanne: Réalité Sociales. (Abgerufen: 10.04.2017).

Huber T., Rauch C. (2013): Generation Y – Das Selbstverständnis der Manager von morgen, in: Signium International Zukunftsstudie. URL: https://www.zukunftsinstitut.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Auftragsstudien/studie_generation_y_signium.pdf. Zukunftsinstitut GmbH. Frankfurt am Main. (Abgerufen: 05.11.2017).

Janik, R. (2017): Zukunftsängste: Generation Y: Pensionsskepsis und Selbstverwirklichung, in: Neue Züricher Zeitung. URL: <https://nzz.at/oesterreich/geist/generation-y-pensionsskepsis-und-selbstverwirklichung>. Zürich: Neue Züricher Zeitung. (Abgerufen: 23.04.2017).

Kanunu Bewertungsportal online. URL: <https://www.kununu.com/de/deutschebahn>. Wien: kanunu GmbH. (Abgerufen: 07.06.2017).

Kienbaum Studie @ ISM (2015): Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y. URL: http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/kienbaum_institut_ism_studie_absolventen_08_2015.pdf. Dortmund: Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH. (Abgerufen: 02.04.2017).

Klaffke, M. (2014): Generation Y – Was will die neue Arbeitnehmergegeneration. URL: http://www.regionales-unternehmensforum.org/fileadmin/Downloads/Vortraege/7.VA/2_Keynote_Prof._Klaffke.pdf. Hamburg: HICM Hamburger Institute of Change Management. (Abgerufen: 02.05.2017).

Linne, G. (2002): Flexibel arbeiten- flexibel leben? - Die Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf Erwerbschancen, Arbeits- und Lebensbedingungen. URL: https://www.boeckler.de/pdf/p_flexibel_arbeiten.pdf. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung. (Abgerufen: 03.12.2017).

Lufthansa Group (2014): Der Arbeitsplatz der Zukunft. URL: <https://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/aktuelle-nachrichten/stichwort-der-woche/view/archive/2014/january/23/article/2775.html>. Frankfurt am Main. (Abgerufen: 24.04.2017).

Mannheim, K. (1928): Das Problem der Generationen. URL: http://www.1000dokumente.de/pdf/dok_0100_gen_de.pdf. Köln: Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie, 7, S. 157-185. (Abgerufen: 28.05.2107).

Medienpädagogischer Forschungsverband Südwest (2016): JIM-Studie URL:

https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2016/JIM_Studie_2016.pdf
f. Stuttgart: Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (mpfs).
(Abgerufen: 16.03.2017).

Prognos-Studie (2005): Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Band 1. URL:
https://www.prognos.com/uploads/tx_atwpubdb/000005_Prognos_Studie_Work-Life_b1.pdf. Berlin, Basel: Prognos AG. (Abgerufen: 22.05.2017).

Prognos-Studie (2005): Work-Life-Balance als Motor für wirtschaftliches Wachstum und gesellschaftliche Stabilität. Band 2. URL:
https://www.prognos.com/uploads/tx_atwpubdb/000005_Prognos_Studie_Work-Life_b2.pdf. Berlin, Basel: Prognos AG. (Abgerufen: 22.05.2017).

SAP online – Auszeichnungen, URL:

<https://www.sap.com/germany/about/careers/who-we-are/employer-awards.html>. Walldorf: SAP Deutschland SE & Co. KG. (Abgerufen: 11.11.2017)

SAP online – Kultur: <https://www.sap.com/germany/about/careers/who-we-are/life.html>. Walldorf: SAP Deutschland SE & Co. KG. (Abgerufen: 04.12.2017)

SAP online – Studenten/Absolventen:

<https://www.sap.com/germany/about/careers/university-programs.recent-graduates.html>. Walldorf: SAP Deutschland SE & Co. KG. (Abgerufen: 05.12.2017)

SAP online – Arbeit.Spaß.Leben:

<https://www.sap.com/germany/about/careers/who-we-are/life/work-play-live.html>. Walldorf: SAP Deutschland SE & Co. KG. (Abgerufen: 08.12.2017)

SAP online – Arbeitgeberleistungen:

<https://www.sap.com/germany/about/careers/joining/benefits.html>. Walldorf: SAP Deutschland SE & Co. KG. (Abgerufen: 10.12.2017)

SAP online – Karriereentwicklung:

<https://www.sap.com/germany/about/careers/your-career/career-development.html>. Walldorf: SAP Deutschland SE & Co. KG. (Abgerufen: 04.12.2017)

SAP online – Karriere: <https://news.sap.com/germany/global-recruiting-job-zufriedenheit/>. Walldorf: SAP Deutschland SE & Co. KG. (Abgerufen:)

SAP online – How we run:

<https://www.sap.com/germany/about/careers/who-we-are/life/how-we-run.unterschiede-respektieren.html>. Walldorf: SAP Deutschland SE & Co. KG. (Abgerufen: 18.12.2017)

SAP online – Nachhaltig Wirtschaften:

<https://www.sap.com/corporate/de/company/sustainability-csr/sustainable-operations.environment.html>. Walldorf: SAP Deutschland SE & Co. KG. (Abgerufen: 22.12.2017)

SAP online – Unser Team:

<https://www.sap.com/germany/about/careers/who-we-are/our-people.html>. Walldorf: SAP Deutschland SE & Co. KG. (Abgerufen: 21.12.2017)

SAP online – Am Campus:

<https://www.sap.com/germany/about/careers/university-programs/students/on-campus.html>. Walldorf: SAP Deutschland SE & Co. KG. (Abgerufen: 16.12.2017)

SAP online – SAP Gap Year Program:

<https://www.sap.com/germany/about/careers/university-programs/students/internships/gap-year-program.html>. Walldorf: SAP Deutschland SE & Co. KG. (Abgerufen: 09.12.2017)

SAP online – Sponsoring, URL:

<https://www.sap.com/germany/about/sponsoring.html>. Walldorf: SAP Deutschland SE & Co. KG. (Abgerufen: 12.12.2017)

SAP online – Kultur der Verantwortung,

URL:<https://www.sap.com/germany/about/careers/who-we-are/life/culture-of-kindness.html>. Walldorf: SAP Deutschland SE & Co. KG. (Abgerufen: 23.12.2017)

SAP online - Nachhaltigkeit und Gesellschaftliches Engagement,
URL:<https://www.sap.com/corporate/de/company/sustainability-csr.html>.

Walldorf: SAP Deutschland SE & Co. KG. (Abgerufen: 11.12.2017)

SAP online – Nachhaltigkeit und CSR, URL:

<https://www.sap.com/corporate/de/company/sustainability-csr.html>.

Walldorf: SAP Deutschland SE & Co. KG. (Abgerufen: 15.12.2017)

SAP online - Instagram: URL: <https://www.instagram.com/lifeatsap/>.

Walldorf: SAP Deutschland SE & Co. KG. (Abgerufen: 17.12.2017)

SAP online – Stellenanzeigen, URL:

https://jobs.sap.com/search/?locale=de_DE. Walldorf: SAP Deutschland SE & Co. KG. (Abgerufen: 12.12.2017)

Schuman, H.; Scott, J. (1989): Generations and Collective Memories. S. 359–381. URL:

https://deepblue.lib.umich.edu/bitstream/handle/2027.42/91763/Schuman-Generations_Collective_Memories.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

American Sociological Review. SAGE Publications. (Abgerufen: 30.06.2017).

Statistik Austria (2015): Ordentliche Studienabschlüsse an öffentlichen Universitäten 2013/14 nach Studienart und Hauptstudienrichtung, in der Version vom 24.09.2015, URL:

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/bildung_und_kultur/formales_bildungswesen/bildungsabschluesse/index.html. (Abgerufen: 28.03.2017).

Trendence (2017): TOP Arbeitgeber. URL:<https://www.deutschlands100.de/top-arbeitgeber/arbeitgeberprofil/deutsche-bahn.html>. Berlin: trendence Institut GmbH. (Abgerufen: 07.06.2017).

Vasek, T. (2013): Work-Life-Balance ist Opium fürs Volk.

ManagerSeminare 189, S. 14–15. URL:

https://www.managerseminare.de/ms_Artikel/Thomas-Vaek-ueber-gute-und-schlechte-Arbeit-Work-Life-Balance,231371. (Abgerufen: 27.04.2017).

Zeit online (2014): Klimawandel – Das globalisierte Risiko. URL:

<http://www.zeit.de/wirtschaft/2014-10/klimawandel-hunger-konflikt-risiko/seite-2>. Hamburg: Zeit online GmbH. (Abgerufen: 16.03.2017).

16. Anhang

16.1. Stellenausschreibungen Deutsche Bahn

1. Lokführer



Lokführer in Stuttgart, Karlsruhe und Basel Bad. Bf. (w/m)

Was Dich erwartet

Für über 500 verschiedene Berufe suchen wir jährlich mehr als 7.000 motivierte Mitarbeiter. Und das in ganz Deutschland. Ob erfahrene Profis oder Quereinsteiger aus fachfremden Bereichen - wir bieten zahlreiche Einstiegs- und Weiterbildungsmöglichkeiten.

Deine Aufgaben

Zum 01. März 2018 oder ggf. auch früher, suchen wir Dich als Streckenlokomotivführer (w/m) für das Geschäftsfeld DB Fernverkehr an den Standorten Stuttgart, Karlsruhe und Basel Bad. Bf.

- Sichere und pünktliche Durchführung von Zugfahrten im Fernverkehr
- Beachtung und Einhaltung der geltenden Richtlinien, Vorschriften und Weisungen
- Erkennen und Beseitigen von Störungen und Unregelmäßigkeiten

Dein Profil

- Abgeschlossene Ausbildung als Triebfahrzeugführer (m/w)
- Gültiger Eisenbahnfahrzeugführerschein der Klasse 3 (VDV) oder Klasse A und B 1 (TFV)
- Mindestens zwei Jahre Berufserfahrung
- Uneingeschränkte körperliche Tauglichkeit / gesundheitliche Eignung als Triebfahrzeugführer
- Absolute Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und Verantwortungsbewusstsein
- Sicheres Handeln in hektischen Situationen und wirtschaftliches Denken
- Flexibilität und Bereitschaft zum unregelmäßigen Schichtdienst mit Nacht-, Wochenende und Feiertagsarbeit
- Gute Kenntnisse der deutschen Sprache in Wort und Schrift

Stabilität und Sicherheit:

Steckbrief

Unternehmen
DB Fernverkehr AG

Land
Schweiz

Standort
Basel

Einstiegsarten
Facharbeiter

Vertragsart
Vollzeit / Teilzeit

Befristung
Unbefristet

Ausschreibungsnr.
270970

Du kannst Dir einer langfristigen Perspektive durch Dein festes Arbeitsverhältnis in einem zukunftsorientierten Konzern sicher sein.

Attraktive Konditionen:

Du gibst immer alles und bekommst deshalb auch viel zurück: ein marktübliches Gehaltspaket mit i. d. R. unbefristeten Arbeitsverträgen und Beschäftigungssicherung sowie vielfältige Nebenleistungen, z. B. das DB Job-Ticket, Freifahrten im Nah- und Fernverkehr (auch für Familienangehörige), diverse Reisevergünstigungen, eine betriebliche Altersvorsorge und vergünstigte Versicherungskonditionen.

Arbeitsplätze in ganz Deutschland:

Wir begegnen Dir nicht nur auf Augenhöhe, sondern in der Regel auch dort, wo Du zuhause bist. Mit Arbeitsplätzen in jedem Bundesland, in großen Städten ebenso wie in kleineren Ortschaften und Gemeinden.

Individuelle Weiterentwicklung und Aufstiegschancen:

Mit Seminaren, Trainings und Qualifizierungen bieten wir Dir individuelle und langfristige Entwicklungs- und Aufstiegschancen auf Fach-, Projekt- oder Führungsebene.

* Die aufgeführten Vorteile gelten für einen Großteil der DB-Gesellschaften.

Bewerbungsunterlagen

Bewirb Dich online mit der Angabe Deiner Gehaltsvorstellung auf die Ausschreibungsnummer 270970.

Jetzt bewerben: [deutschebahn.com/karriere](https://www.deutschebahn.com/karriere)

2. Trainee IT Anforderungsmanagement



Trainee IT Anforderungsmanagement (w/m)

Was Dich erwartet

Die Deutsche Bahn bietet deutschlandweit über 500 Berufe und vielfältige Einstiegsmöglichkeiten für Studenten und Absolventen. Mehr als 1400 Praktikanten, Werkstudenten, Direkteinsteiger und Trainees lernen uns jährlich als dynamischen und innovativen Arbeitgeber kennen. Sei dabei und hilf uns, die DB nach vorne zu bringen – und Deine Karriere gleich mit.

Deine Aufgaben

Zum 01. März 2018 suchen wir Dich für die DB Fernverkehr AG am Standort Frankfurt (Main).

- Du gestaltest die IT-Unterstützung der Geschäftsprozesse mit End-to-End-Verantwortung von der Anforderungserhebung bis zur Umsetzung
- In Zusammenarbeit mit dem Architekturmanagement entwickelst Du strategisch und innovativ IT-Geschäftsservices und fokussierst die hochgradige Digitalisierung des Fernverkehrs
- Du überblickst von der Fahrlagenplanung über die Personaldisposition bis zur Abrechnung und Auswertung die Domänen und Geschäftsfähigkeiten des Fernverkehrs und prägst damit maßgeblich die IT-Bebauung
- Du agierst agil mit modernen Werkzeugen und dem Gestaltungsspielraum zur kontinuierlichen Optimierung

Dein Profil

- Du hast Dein Studium in dem Bereich Informatik, Wirtschaftsinformatik, Mathematik oder Wirtschaftsingenieurwesen erfolgreich abgeschlossen
- In Deinem Studium hast Du eine Affinität für IT-Projektmanagement entwickelt und erste praktische Erfahrungen idealerweise im Anforderungsmanagement, in einer IT
- Beratung oder als Business Analyst gesammelt
- Nach Scrum und Kanban hast Du bereits gearbeitet und das Schreiben von Epics und User Stories liegt Dir im Blut

Steckbrief

Unternehmen
DB Fernverkehr AG

Land
Deutschland

Standort
Frankfurt (Main)

Einstiegsarten
Trainee

Vertragsart
Vollzeit / Teilzeit

Befristung
Unbefristet

Ausschreibungsnr.
269486

- Du bist lösungsorientiert, kommunikationsstark und bringst ein hohes Durchsetzungsvermögen mit
 - Deine Begeisterungsfähigkeit, Deine Einsatzbereitschaft sowie Deine schnelle Auffassungsgabe zeichnen Dich aus
-

Das bieten wir Dir

- Woran wir arbeiten, was wir besser machen wollen – das wirst Du schnell herausfinden. Denn bei uns erlebst Du einen Großkonzern auf Augenhöhe und lernst uns durch unterschiedliche Praxisstationen mit allen Facetten kennen.
- Mit Leidenschaft und Energie für Deine Projekte hilfst Du dabei, uns als DB weiter nach vorne zu bringen – und Dich selbst gleich mit.
- Dein Team arbeitet Dich ein und begleitet Dich. Deine Führungskraft sowie Dein Mentor, Seminare und regelmäßiges Feedback unterstützen Deine persönliche Standortbestimmung.
- Die Vernetzung der akademischen Nachwuchskräfte bietet Dir jederzeit die Gelegenheit für fachlichen und persönlichen Austausch mit anderen Berufseinsteigern.
- Unsere Mobilität beginnt mit Deiner: Du erhältst ein attraktives Gesamtpaket samt unbefristetem Arbeitsvertrag, Beschäftigungssicherung und weiteren Zusatzleistungen, z. B. bundesweite Mobilität durch eine persönliche NetzCard und vergünstigte Freizeitangebote für Reisen mit Deiner Familie oder Deinen Freunden.

* Die aufgeführten Vorteile gelten für einen Großteil der DB-Gesellschaften.

Bewerbungsunterlagen

Bewirb Dich online mit der Angabe Deiner Gehaltsvorstellung auf die Ausschreibungsnummer 269486.

Jetzt bewerben: [deutschebahn.com/karriere](https://www.deutschebahn.com/karriere)

Ihre persönlichen Daten behandeln wir vertraulich - Datenschutz Personal

3. (Wirtschafts-) Informatiker als IT-Projektmanager



(Wirtschafts-) Informatiker als IT-Projektmanager (w/m)

Was Dich erwartet

Wenn es darum geht, zukünftig Millionen Fahrgäste und tausende Züge auch digital auf den Weg zu bringen, braucht es die besten IT-Experten. 8.000 haben wir schon, aber längst nicht genug. Als Projektleiter, Berater, Entwickler oder IT-Architekt ist jetzt die spannendste Zeit einzusteigen und in einem starken Team wegweisende Lösungen und Großprojekte in den Bereichen Mobilität, Infrastruktur und Logistik umzusetzen.

Deine Aufgaben

Zum nächstmöglichen Zeitpunkt suchen wir Dich als IT-Projektmanager für das Geschäftsfeld DB Fahrzeuginstandhaltung am Standort Bremen.

- Du setzt die IT-Strategie und IT-Bebauung der DB Fahrzeuginstandhaltung werksspezifisch um.
- Du leitest regionale Projekten zu IT-technischen Fragestellungen im zugeordneten Werkbereich unter Berücksichtigung der wirtschaftlichen Gegebenheiten.
- Du bist für die werksspezifische IT-Strategie in Abstimmung mit dem CIO-Bereich und unter Berücksichtigung der IT-Strategie der DB Fahrzeuginstandhaltung verantwortlich.
- Du stellst die ordnungsgemäße Anwendung der Datenverarbeitungssysteme inkl. Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen sicher.
- Du stellst die termingerechte und stabile Verfügbarkeit der notwendigen Datenverarbeitung
- / IT-Systeme für einen erfolgreichen Produktionsprozess sicher.

Dein Profil

- Du besitzt einen (Fach-)Hochschulabschluss mit Schwerpunkt (Wirtschafts-) Informatik oder eine vergleichbare nachgewiesene Qualifikation.

Steckbrief

Unternehmen
DB
Fahrzeuginstandhaltung
GmbH

Land
Deutschland

Standort
Bremen

Einstiegsarten
Direkteinstieg nach
Studium, Akademiker

Vertragsart
Vollzeit / Teilzeit

Befristung
Unbefristet

Ausschreibungsnr.
271285

- Du bringst Erfahrung in Produktionsprozessen, gute Kenntnisse im Anforderungs- und Projektmanagement sowie ein hohes Maß an Selbständigkeit mit.
 - Dich zeichnet Teamfähigkeit, eine hohe Kunden- und Dienstleistungsorientierung sowie ein hohes Maß an Einsatzbereitschaft und Eigeninitiative aus.
 - Ein ausgeprägtes strukturiertes und analytisches Denkvermögen sowie eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit runden dein Profil ab.
-

Das bieten wir Dir!

- Woran wir arbeiten, was wir besser machen wollen – das wirst Du schnell herausfinden. Denn bei uns erlebst Du einen Großkonzern auf Augenhöhe und lernst uns durch unterschiedliche Praxisstationen mit allen Facetten kennen.
 - Mit Leidenschaft und Energie für Deine Projekte hilfst Du dabei, uns als DB weiter nach vorne zu bringen – und Dich selbst gleich mit.
 - Dein Team arbeitet Dich ein und begleitet Dich. Deine Führungskraft sowie Dein Mentor, Seminare und regelmäßiges Feedback unterstützen Deine persönliche Standortbestimmung.
 - Die Vernetzung der akademischen Nachwuchskräfte bietet Dir jederzeit die Gelegenheit für fachlichen und persönlichen Austausch mit anderen Berufseinsteigern.
-

Mit Leidenschaft und Energie für Deine Projekte hilfst Du dabei, uns als DB weiter nach vorne zu bringen – und Dich selbst gleich mit.

Dein Team arbeitet Dich ein und begleitet Dich. Deine Führungskraft sowie Dein Mentor, Seminare und regelmäßiges Feedback unterstützen Deine persönliche Standortbestimmung.

Die Vernetzung der akademischen Nachwuchskräfte bietet Dir jederzeit die Gelegenheit für fachlichen und persönlichen Austausch mit anderen Berufseinsteigern.

Unsere Mobilität beginnt mit Deiner:

Du erhältst ein attraktives Gesamtpaket samt unbefristetem Arbeitsvertrag, Beschäftigungssicherung und weiteren Zusatzleistungen, z. B. bundesweite Mobilität durch eine persönliche NetzCard und vergünstigte Freizeitangebote für Reisen mit Deiner Familie oder Deinen Freunden.

Umfangreiches Weiterbildungspaket

Wir unterstützen Dich vom Start an bei Deiner individuellen Karriereplanung. Mit persönlicher Beratung, unserem „Entwicklungswege-Tool“ oder „Weiterbildungskompass“ helfen wir

Dir Deinen persönlichen Karriereweg zu finden und zu planen. Wir bieten Dir vielfältige Aufstiegschancen in Führungs-, Fach- und Projektkarrieren.

* Die aufgeführten Vorteile gelten für einen Großteil der DB-Gesellschaften.

Bewerbungsunterlagen

Bewirb Dich online mit der Angabe Deiner Gehaltsvorstellung auf die Ausschreibungsnummer 271285.

Du hast Fragen? Dann wende Dich unter dem Betreff "Meine Bewerbung bei der Deutschen Bahn / Anfrage" an Christina Martin (Recruiting.IT@deutschebahn.com).

Jetzt bewerben: deutschebahn.com/karriere

4. IT-Berater HR-Systeme



IT-Berater (w/m) HR-Systeme

Was Dich erwartet

Wenn es darum geht, zukünftig Millionen Fahrgäste und tausende Züge auch digital auf den Weg zu bringen, braucht es die besten IT-Experten. 8.000 haben wir schon, aber längst nicht genug. Als Projektleiter, Berater, Entwickler oder IT-Architekt ist jetzt die spannendste Zeit einzusteigen und in einem starken Team wegweisende Lösungen und Großprojekte in den Bereichen Mobilität, Infrastruktur und Logistik umzusetzen.

Deine Aufgaben

Die Deutsche Bahn ist einer der vielfältigsten Arbeitgeber Deutschlands. Jahr für Jahr suchen wir begeisterte Mitarbeiter für vielfältige Aufgaben und Themen, die gemeinsam mit uns Menschen und Märkte bewegen. Als Mitarbeiter bei der DB System gestaltest Du aktiv die Digitalisierung im Konzern und formst entscheidend die digitale Zukunft der Bahn mit. Dazu arbeitest Du

Steckbrief

Unternehmen
DB System GmbH

Land
Deutschland

Standort
Frankfurt (Main)

Einstiegsarten
Direkteinstieg nach
Studium, Akademiker

Vertragsart
Vollzeit / Teilzeit

bei uns in agilen, selbstorganisierten Netzwerkstrukturen und entsprechendem Gestaltungsspielraum. Wir setzen auf eigenverantwortliche, motivierte Macher, die persönlich und gemeinsam wachsen wollen. Zum nächstmöglichen Zeitpunkt suchen wir Dich für die DB Systel GmbH am Standort Nürnberg.

- Du analysierst, designst und konfigurierst HR-Geschäftsprozesse in den gängigen HR-Systemen (People Soft, Oracle HCM-Cloud, SuccessFactors).
- Du bist Consultant sowohl für alle HR-Prozesse als auch für alle gängigen IT-Lösungen im HR Bereich.
- Du bist zuständig für das Tracking und Tracing von funktionalen und technischen Anforderungen an HR-IT Systeme.
- Du integrierst HR-Lösungen in die komplexe IT-Prozesslandschaft.
- Du konsolidierst komplexe fachliche und technische Anforderungen und reduzierst Komplexitäten.

Dein Profil

Befristung
Unbefristet

Ausschreibungsnr.
270873

- Du hast ein erfolgreich abgeschlossenes (Fach-) Hochschulstudium in (Wirtschafts-)Informatik oder einer vergleichbaren Fachrichtung oder eine andere fachrelevante Berufsausbildung und mehrere Jahre Berufserfahrung.
- Kunden- und Teamorientierung zeichnen Dich aus.
- Du denkst und handelst selbstständig und bist aufgeschlossen gegenüber neuen Themen und Technologien. Du denkst und handelst selbstständig und bist aufgeschlossen gegenüber neuen Themen und Technologien.
- Du begeisterst Dich für Technik.
- Du verstehst und lebst agiles Arbeiten und bist immer motiviert in Deiner Arbeitsweise.
- Du hast Kenntnisse in Prozess- und Produkt-Know-How im Bereich Personalmanagement-Systeme.
- Deine Stärken liegen in der Beratung und im Lösen von komplexen Zusammenhängen.

Das bieten wir Dir!

- Woran wir arbeiten, was wir besser machen wollen – das wirst Du schnell herausfinden. Denn bei uns erlebst Du einen Großkonzern auf Augenhöhe und lernst uns durch unterschiedliche Praxistationen mit allen Facetten kennen.
- Mit Leidenschaft und Energie für Deine Projekte hilfst Du dabei, uns als DB weiter nach vorne zu bringen – und Dich selbst gleich mit.
- Dein Team arbeitet Dich ein und begleitet Dich. Deine Führungskraft sowie Dein Mentor, Seminare und regelmäßiges Feedback unterstützen Deine persönliche Standortbestimmung.
- Die Vernetzung der akademischen Nachwuchskräfte bietet Dir jederzeit die Gelegenheit für fachlichen und persönlichen Austausch mit anderen Berufseinsteigern.

Mit Leidenschaft und Energie für Deine Projekte hilfst Du dabei, uns als DB weiter nach vorne zu bringen – und Dich selbst gleich mit.

Dein Team arbeitet Dich ein und begleitet Dich. Deine Führungskraft sowie Dein Mentor, Seminare und regelmäßiges Feedback unterstützen Deine persönliche Standortbestimmung.

Die Vernetzung der akademischen Nachwuchskräfte bietet Dir jederzeit die Gelegenheit für fachlichen und persönlichen Austausch mit anderen Berufseinsteigern.

Unsere Mobilität beginnt mit Deiner:

Du erhältst ein attraktives Gesamtpaket samt unbefristetem Arbeitsvertrag, Beschäftigungssicherung und weiteren Zusatzleistungen, z. B. bundesweite Mobilität durch eine

persönliche NetzCard und vergünstigte Freizeitangebote für Reisen mit Deiner Familie oder Deinen Freunden.

Umfangreiches Weiterbildungspaket

Wir unterstützen Dich vom Start an bei Deiner individuellen Karriereplanung. Mit persönlicher Beratung, unserem „Entwicklungswege-Tool“ oder „Weiterbildungskompass“ helfen wir Dir Deinen persönlichen Karriereweg zu finden und zu planen. Wir bieten Dir vielfältige Aufstiegschancen in Führungs-, Fach- und Projektkarrieren.

* Die aufgeführten Vorteile gelten für einen Großteil der DB-Gesellschaften.

Bewerbungsunterlagen

Bewirb Dich online mit der Angabe Deiner Gehaltsvorstellung auf die Ausschreibungsnummer 270873.

Jetzt bewerben: deutschebahn.com/karriere

5. (Wirtschafts-) Informatiker mit Fokus IT Management



(Wirtschafts-) Informatiker mit Fokus IT Management (w/m)

Was Dich erwartet

Wenn es darum geht, zukünftig Millionen Fahrgäste und tausende Züge auch digital auf den Weg zu bringen, braucht es die besten IT-Experten. 8.000 haben wir schon, aber längst nicht genug. Als Projektleiter, Berater, Entwickler oder IT-Architekt ist jetzt die spannendste Zeit einzusteigen und in einem starken Team wegweisende Lösungen und Großprojekte in den Bereichen Mobilität, Infrastruktur und Logistik umzusetzen.

Deine Aufgaben

Zum nächstmöglichen Zeitpunkt suchen wir Dich als Referent IT Management für das Geschäftsfeld DB Sicherheit am Standort Berlin.

- Du führst die fachliche System- und Anwendungsoptimierung durch und realisierst IT Sicherheitsanalysen.

Steckbrief

Unternehmen
DB Sicherheit GmbH

Land
Deutschland

Standort
Berlin

Einstiegsarten
Akademiker

Vertragsart
Vollzeit / Teilzeit

- Du führst Releasewechsel der IT-Anwendungen der DB Sicherheit inklusive der Entwicklung von Migrationsstrategien und Abnahmetests durch.
- Du stellst die Koordinierung und Umsetzung von neuen strategischen Anforderungen aus dem Änderungsmanagement mit den Fachdiensten sicher.
- Du stellst die ständige Systemverfügbarkeit und die Datenqualität im System sicher.
- Du begleitest die Fachbereiche bei der Formulierung der fachlichen Anforderungen anhand definierter Vorgehensmodelle.

Befristung
Unbefristet

Ausschreibungsnr.
271280

Dein Profil

- Du verfügst über ein erfolgreich abgeschlossenes Studium mit den Schwerpunkten Informatik, Projektmanagement, oder Wirtschaftswissenschaften oder über erste relevante Berufserfahrung.
- Du bringst bereits Berufserfahrung im IT-Projektmanagement, sowie Erfahrung in Projektarbeit und im Anforderungsmanagement für IT Anwendungen mit.
- Der Umgang mit agilen Methoden ist dir vertraut und du besitzt Kenntnisse im Verfahrensbetrieb, Datenschutz und IT Sicherheit.
- Wünschenswerter Weise hast du schon erste DB Kenntnisse und bist darüber hinaus teamfähig, flexibel und engagiert.

Was wir Dir bieten

Was macht einen guten Arbeitgeber aus? Er muss zu Deinem Leben und Deinen Wünschen passen. Genau deswegen sind für uns Jobs mit langfristiger Beschäftigungsperspektive, attraktive Zusatzleistungen*, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit ebenso selbstverständlich wie eine exzellente Personalentwicklung.

* Die aufgeführten Vorteile gelten für einen Großteil der DB-Gesellschaften.

Selbstverwirklichung in anspruchsvollen Projekten

Mit uns kannst Du etwas bewegen! Wir sind einer der größten Mobilitäts- und Logistikanbieter weltweit und bieten Dir die Möglichkeiten, an bedeutenden Zukunftsprojekten mitzuwirken. Die Konstruktion von Brückenbauwerken, die Modernisierung von Bahnhöfen, das Erweitern unseres Streckennetzes, der Streckenbau im Nahen Osten oder komplexe IT-Projekte sind nur einige Beispiele für die Aufgaben, die Dich bei uns erwarten.

Weiterentwicklung auf Fach-, Projekt- oder Führungsebene

Mit uns kommst Du voran! Wir unterstützen Dich bei Deiner individuellen Karriereplanung. Mit persönlicher Beratung, unserem „Entwicklungswege-Tool“ oder dem „Weiterbildungskompass“, helfen wir Dir Deinen Karriereweg zu planen und zu verwirklichen. Dabei bieten wir Dir vielfältige Aufstiegschancen.

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Dein Job sollte zu Deinem Leben passen. Damit Du Arbeit und Privatleben „unter einen Hut“ bekommen, gibt es bei uns Arbeitsmodelle wie Teilzeit, Gleitzeit und flexible Arbeitszeiten. Aber auch mit Angeboten zur Kinderbetreuung oder der Vermittlung von Pflegeleistungen erleichtern wir Deinen Alltag.

Marktübliches Gehaltspaket mit attraktiven Nebenleistungen

Eine faire Bezahlung ist für uns selbstverständlich. Zudem bieten wir viele Sozial- und Nebenleistungen an: Freifahrten, Fahrvergünstigungen im Nah- und Fernverkehr, betriebliche Altersvorsorge, vermögenswirksame Leistungen, Kinderbetreuung, Sportangebote, preisgünstige Urlaubs- und Freizeitangebote und vieles mehr.

Langfristige Perspektiven

Das hat Zukunft! Wir verfolgen ein nachhaltiges und sicheres Geschäftsmodell: Mobilität und Logistik sind Zukunftsbranchen und werden auch langfristig von großer Bedeutung sein. Wir sind für Dich ein verlässlicher Partner – wenn Du wünschst, ein Berufsleben lang!

* Die aufgeführten Vorteile gelten für einen Großteil der DB-Gesellschaften.

Bewerbungsunterlagen

Bewirb Dich online mit der Angabe Deiner Gehaltsvorstellung auf die Ausschreibungsnummer 271280.

Du hast Fragen? Dann wende Dich unter dem Betreff "Meine Bewerbung bei der Deutschen Bahn / Anfrage" an Christina Martin (Recruiting.IT@deutschebahn.com).

Jetzt bewerben: deutschebahn.com/karriere

6. Senior Program Manager Digital Transformation Wagons



Senior Program Manager Digital Transformation Wagons (w/m)

Was Dich erwartet

DB Cargo ist die größte Güterbahn Europas und steuert in einem internationalen Netzwerk etwa 2.500 Triebfahrzeuge und mehr als 75.000 Güterwagen. Im Rahmen eines umfassenden Digitalisierungsprogramms wird aktuell die Steuerung und Instandhaltung der gesamten Fahrzeugflotte digitalisiert und automatisiert um Qualität und Wettbewerbsfähigkeit zu steigern.

Mehr als 50 interne und externe Techniker sowie Prozess- und IT-Experten arbeiten hierzu in einem modernen Digital Lab in Frankfurt am Main gemeinsam an der Umsetzung eines Internet der Dinge sowie an der Einführung von Condition Based Maintenance, Machine Learning und BigData Methoden. Das Projekt Wagon Intelligence treibt die Digitalisierung der Steuerungsprozesse rund um die Güterwagen. Alle Fahrzeuge werden dazu mit intelligenten Sensoren und Telematiksystemen

ausgerüstet und senden permanent Zustands- und Ortungsdaten an das zentrale Asset Intelligence Center. Im Rahmen dieses neu geschaffenen Internet der Dinge nutzt DB Cargo diese Daten um die operativen Prozesse zu optimieren und umfassende Kostenanalysen durchzuführen.

Als starken Treiber für diese Themen suchen wir ab sofort am Standort Frankfurt am Main einen Senior Program Manager Digital Transformation, der die Federführung bei Umsetzung von Anwendungsfällen im Bereich Güterwagen entlang der gesamten Wertschöpfungskette übernimmt.

Werde Teil unseres interdisziplinären Teams und arbeite in unserem Asset & Maintenance Digital Lab an der Zukunft des Schienengüterverkehrs – und zwar im engen Austausch auch mit anderen Geschäftsbereichen der Deutschen Bahn.

Deine Aufgaben

Zum nächstmöglichen Zeitpunkt suchen wir Dich für die DB Cargo AG am Standort Frankfurt am Main.

Steckbrief

Unternehmen
DB Cargo AG

Land
Deutschland

Standort
Frankfurt (Main)

Einstiegsarten
Akademiker

Vertragsart
Vollzeit / Teilzeit

Befristung
Unbefristet

Ausschreibungsnr.
270946

- Federführung bei der Digitalen Transformation im Bereich Asset Management Güterwagen durch Identifikation und

systematische Umsetzung von Use Cases entlang der gesamten Wertschöpfungskette

- Federführung beim Aufbau eines Internet der Dinge für intelligente Güterwagen mit Schwerpunkt auf Nutzung der neuen Daten zur Optimierung der Prozesse
- Übernahme von Teilprojektleitungsrollen sowie fachliche Steuerung der zugewiesenen Mitarbeiter im Verantwortungsbereich
- Festlegen der Zielvorgaben für einzelne UseCases unter Berücksichtigung der Interessensschwerpunkte der beteiligten funktionalen Bereichen sowie der Landesgesellschaften von DB Cargo sowie ergebnisorientierte Steuerung der Umsetzung
- Treffen von Umsetzungsentscheidungen im Verantwortungsbereich gemeinsam mit internen und externen Stakeholdern und Führungskräften
- Steuerung der Umsetzung in der Linienorganisation sowie Aufbau notwendiger Change-Prozesse und Strukturen im Unternehmen
- Enge Kooperation mit Start-Ups und externen Partner in den Bereichen Technologie, Digitalisierung
- Etablierung von agilen Arbeitsweisen und Methoden bei der Optimierung der Prozesse, z. B. Prototyping, Testing, User Oriented Development and Design

Dein Profil

- Hervorragend abgeschlossenes Hochschulstudium in (Wirtschafts-) Informatik, Ingenieurwesen oder vergleichbaren Studienrichtungen
 - Mindestens 5 Jahre Führungs- und Projekterfahrung im Bereich Digitalisierung idealerweise mit Schwerpunkten im Bereich Internet der Dinge
 - Nachweisbare Erfahrung in den Bereichen Prozessoptimierung sowie Digitale Transformation (SCRUM, Produktentwicklung)
 - Sehr hohe konzeptionelle und methodische Kompetenz in den Bereichen Digitale Transformation und Prozessoptimierung
 - Sehr gute Kommunikations- und Teamfähigkeit und idealerweise Erfahrung im agilen Arbeitsumfeld und beim Aufbau von agilen Teams
 - Sehr hohe Leistungsbereitschaft, souveränes Auftreten, eigenständige Arbeitsweise, Belastbarkeit und unternehmerischer Spirit
 - Sehr gute Englischkenntnisse in Wort und Schrift
-

Was wir Dir bieten

Was macht einen guten Arbeitgeber aus? Er muss zu Deinem Leben und Deinen Wünschen passen. Genau deswegen sind für uns Jobs mit langfristiger Beschäftigungsperspektive, attraktive Zusatzleistungen*, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und

eine partnerschaftliche Zusammenarbeit ebenso selbstverständlich wie eine exzellente Personalentwicklung.

* Die aufgeführten Vorteile gelten für einen Großteil der DB-Gesellschaften.

Selbstverwirklichung in anspruchsvollen Projekten

Mit uns kannst Du etwas bewegen! Wir sind einer der größten Mobilitäts- und Logistikanbieter weltweit und bieten Dir die Möglichkeiten, an bedeutenden Zukunftsprojekten mitzuwirken. Die Konstruktion von Brückenbauwerken, die Modernisierung von Bahnhöfen, das Erweitern unseres Streckennetzes, der Streckenbau im Nahen Osten oder komplexe IT-Projekte sind nur einige Beispiele für die Aufgaben, die Dich bei uns erwarten.

Weiterentwicklung auf Fach-, Projekt- oder Führungsebene

Mit uns kommst Du voran! Wir unterstützen Dich bei Deiner individuellen Karriereplanung. Mit persönlicher Beratung, unserem „Entwicklungswege-Tool“ oder dem „Weiterbildungskompass“, helfen wir Dir Deinen Karriereweg zu planen und zu verwirklichen. Dabei bieten wir Dir vielfältige Aufstiegschancen.

Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben

Dein Job sollte zu Deinem Leben passen. Damit Du Arbeit und Privatleben „unter einen Hut“ bekommen, gibt es bei uns Arbeitsmodelle wie Teilzeit, Gleitzeit und flexible Arbeitszeiten. Aber auch mit Angeboten zur Kinderbetreuung oder der Vermittlung von Pflegeleistungen erleichtern wir Deinen Alltag.

Marktübliches Gehaltspaket mit attraktiven Nebenleistungen

Eine faire Bezahlung ist für uns selbstverständlich. Zudem bieten wir viele Sozial- und Nebenleistungen an: Freifahrten, Fahrvergünstigungen im Nah- und Fernverkehr, betriebliche Altersvorsorge, vermögenswirksame Leistungen, Kinderbetreuung, Sportangebote, preisgünstige Urlaubs- und Freizeitangebote und vieles mehr.

Langfristige Perspektiven

Das hat Zukunft! Wir verfolgen ein nachhaltiges und sicheres Geschäftsmodell: Mobilität und Logistik sind Zukunftsbranchen und werden auch langfristig von großer Bedeutung sein. Wir sind für Dich ein verlässlicher Partner – wenn Du wünschst, ein Berufsleben lang!

7. IT-Berater – SAP Hybris Billing



IT Berater (w/m) - SAP Hybris Billing

Was Dich erwartet

Wenn es darum geht, zukünftig Millionen Fahrgäste und tausende Züge auch digital auf den Weg zu bringen, braucht es die besten IT-Experten. 8.000 haben wir schon, aber längst nicht genug. Als Projektleiter, Berater, Entwickler oder IT-Architekt ist jetzt die spannendste Zeit einzusteigen und in einem starken Team wegweisende Lösungen und Großprojekte in den Bereichen Mobilität, Infrastruktur und Logistik umzusetzen.

Deine Aufgaben

Die Deutsche Bahn ist einer der vielfältigsten Arbeitgeber Deutschlands. Jahr für Jahr suchen wir begeisterte Mitarbeiter für vielfältige Aufgaben und Themen, die gemeinsam mit uns Menschen und Märkte bewegen. Als Mitarbeiter bei der DB Systel gestaltest Du aktiv die Digitalisierung im Konzern und formst entscheidend die digitale Zukunft der Bahn mit. Dazu arbeitest Du

bei uns in agilen, selbstorganisierten Netzwerkstrukturen und entsprechendem Gestaltungsspielraum. Wir setzen auf eigenverantwortliche, motivierte Macher, die persönlich und gemeinsam wachsen wollen. Zum nächstmöglichen Zeitpunkt suchen wir Dich für die DB Systel GmbH am Standort Frankfurt am Main.

- Du betreust und berätst die Kunden unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit der Lösung.
- Du organisierst und führst Workshops für Kunden und Management durch, mit dem fachlichen Schwerpunkt SAP Hybris Billing (Abrechnungs
- u. Einnahmenmanagement).
- In Deinen Verantwortungsbereich fällt die Erstellung von Fachkonzepten in Zusammenarbeit mit dem Kunden und die funktionale Architektur.
- Du analysierst neue Trends und Problemlagen und deren Einordnung in einen übergreifenden Gesamtzusammenhang sowie die Bewertung von Handlungsoptionen.

Steckbrief

Unternehmen
DB Systel GmbH

Land
Deutschland

Standort
Frankfurt (Main)

Einstiegsarten
Direkteinstieg nach
Studium, Akademiker

Vertragsart
Vollzeit / Teilzeit

Befristung
Unbefristet

Ausschreibungsnr.
252763

- Du übernimmst die fachliche Führung eines Beraterteams und die Leitung kleinerer Projekte.
- Du erkennst und ermittelst die Kundenziele und -visionen und leitest den zielgerechten Beratungsbedarf ab.

Dein Profil

- Du hast ein abgeschlossenes Hochschulstudium in (Wirtschafts-) Informatik oder einer vergleichbaren Fachrichtung, oder mehrjährige Erfahrung im angegebenen Fachgebiet
- Du hast mehrjährige Berufserfahrung in sehr komplexen SAP-Projekten mit nachweisbar erfolgreichen Einsätzen als Berater mit dem Schwerpunktmodul SAP Hybris Billing.
- Du hast sehr gute Prozesskenntnisse im Bereich SAP Hybris Billing und deren Abbildung in der bestehenden ITLandschaft.
- Du hast ausgeprägte Analysefähigkeiten und Strukturierungsvermögen, Kreativität und Gestaltungswillen.
- Du arbeitest ziel-, ergebnis- und kundenorientiert und hast ein sicheres Auftreten bei Kunden und Management.
- Du bringst eine Reisebereitschaft für europaweite Einsätze mit.
- Sehr gute Deutsch- und Englischkenntnisse runden Dein Profil ab.

Das bieten wir Dir!

- Woran wir arbeiten, was wir besser machen wollen – das wirst Du schnell herausfinden. Denn bei uns erlebst Du einen Großkonzern auf Augenhöhe und lernst uns durch unterschiedliche Praxisstationen mit allen Facetten kennen.
- Mit Leidenschaft und Energie für Deine Projekte hilfst Du dabei, uns als DB weiter nach vorne zu bringen – und Dich selbst gleich mit.
- Dein Team arbeitet Dich ein und begleitet Dich. Deine Führungskraft sowie Dein Mentor, Seminare und regelmäßiges Feedback unterstützen Deine persönliche Standortbestimmung.
- Die Vernetzung der akademischen Nachwuchskräfte bietet Dir jederzeit die Gelegenheit für fachlichen und persönlichen Austausch mit anderen Berufseinsteigern.

Mit Leidenschaft und Energie für Deine Projekte hilfst Du dabei, uns als DB weiter nach vorne zu bringen – und Dich selbst gleich mit.

Dein Team arbeitet Dich ein und begleitet Dich. Deine Führungskraft sowie Dein Mentor, Seminare und regelmäßiges Feedback unterstützen Deine persönliche Standortbestimmung.

Die Vernetzung der akademischen Nachwuchskräfte bietet Dir jederzeit die Gelegenheit für fachlichen und persönlichen Austausch mit anderen Berufseinsteigern.

Unsere Mobilität beginnt mit Deiner:

Du erhältst ein attraktives Gesamtpaket samt unbefristetem Arbeitsvertrag, Beschäftigungssicherung und weiteren Zusatzleistungen, z. B. bundesweite Mobilität durch eine persönliche NetzCard und vergünstigte Freizeitangebote für Reisen mit Deiner Familie oder Deinen Freunden.

Umfangreiches Weiterbildungspaket

Wir unterstützen Dich vom Start an bei Deiner individuellen Karriereplanung. Mit persönlicher Beratung, unserem „Entwicklungswege-Tool“ oder „Weiterbildungskompass“ helfen wir Dir Deinen persönlichen Karriereweg zu finden und zu planen. Wir bieten Dir vielfältige Aufstiegschancen in Führungs-, Fach- und Projektkarrieren.

* Die aufgeführten Vorteile gelten für einen Großteil der DB-Gesellschaften.

Bewerbungsunterlagen

Bewirb Dich online mit der Angabe Deiner Gehaltsvorstellung auf die Ausschreibungsnummer 252763.

Jetzt bewerben: [deutschebahn.com/karriere](https://www.deutschebahn.com/karriere)

16.2. Stellenausschreibungen SAP

1. Working Student: Strategy and Program Office Finance Job

Working Student (f/m): Strategy and Program Office Finance Job

[Apply now](#)

Date: Nov 16, 2017

Location: Walldorf/St. Leon-Rot, BW, DE

Company: SAP

Requisition ID: 163889

Work Area: Information Technology

Location: Walldorf/St. Leon-Rot

Expected Travel: 0%

Career Status: Student

Employment Type: Limited Part Time

COMPANY DESCRIPTION

SAP's vision is to help the world run better and improve people's lives.

As the cloud company powered by SAP HANA®, SAP is a market leader in enterprise application software, helping companies of all sizes and industries run better. SAP empowers people and organizations to work together more efficiently and use business insight more effectively. SAP applications and services enable our customers to operate profitably, adapt continuously, and grow sustainably.

At SAP, we believe in the power of collaboration and empower our employees to perform at their best in an environment that encourages free and open expression of ideas. You'll work alongside creative thinkers who share your interests, while turning big ideas into reality for our customers. With innovative job training, mentors to help you grow, and the flexibility to balance your work and personal life, you'll be able to get more out of your career. It's no wonder that some of the sharpest minds from around the world are working for a company that is consistently recognized as a global top employer.

Now it's your turn to take the next step and help make the world Run Simple.

PURPOSE AND OBJECTIVES

The Line of Business (LoB) Finance is responsible to fulfill SAP's simplification story by delivering S/4HANA Finance in the cloud and on premise.

Being part of LoB Finance you contribute to the next generation of applications. These applications offer a state-of-the-art user experience based on modern web user interface standards (like HTML5, UI5) and edge technologies (like Machine Learning). LoB Finance is set up globally with teams in Shanghai, Walldorf and Palo Alto. We work in cross-functional teams applying the lean development model as well as methods of agile software development.

PURPOSE AND OBJECTIVES

The Line of Business (LoB) Finance is responsible to fulfill SAP's simplification story by delivering S/4HANA Finance in the cloud and on premise.

Being part of LoB Finance you contribute to the next generation of applications. These applications offer a state-of-the-art user experience based on modern web user interface standards (like HTML5, UI5) and edge technologies (like Machine Learning). LoB Finance is set up globally with teams in Shanghai, Walldorf and Palo Alto. We work in cross-functional teams applying the lean development model as well as methods of agile software development.

The Strategy and Program Office (SPO) within the LoB is a cross-functional team with strong business, architecture and/or coordination knowledge and manages the development process of S/4HANA Finance. The team works on cross-functional tasks, such as strategy / portfolio, program management, architecture, delivery as well as technology-driven innovations and business-driven initiatives.

EXPECTATIONS AND TASKS

As Working Student you will support:

- Finance product management (Go To Market, Outbound Product Management)
- Activities regarding the S/4HANA Public Cloud within the Strategy and Program Office (e.g., Portfolio, Architecture, Delivery, UX), as well as within the entire LoB Finance
- Creation of management status and presentations to the Head of SPO
- Customer presentations and workshops
- Ad hoc tasks within the context of the S/4 program and the LoB Finance in general
- Agile software development project management (Agile, SCRUM, DevOps, Cloud mindset)

EDUCATION AND QUALIFICATION S/ SKILLS AND COMPETENCIES

- currently enrolled Student at a university or university of applied sciences
- Preferred fields of study: Business Administration, Economics, Computer Science or related fields
- Strong skills in MS Office (esp. PowerPoint and Excel)
- Excellent verbal and written communication skills in English and German
- Willing to work in international teams
- Good Communication skills
- Reporting and analytical capabilities, flexibility and focus on results
- Proactive and self-dependent working style, goal-orientation and affinity to structure
- Additional knowledge in Finance in SAP S/4 HANA or SAP ECC 6.0 is an advantage

2. Working Student: HEC Partner Management Job

Working Student (f/m): HEC Partner Management Job

Apply now ▾

Date: Nov 16, 2017
Location: Walldorf/St. Leon-Rot, BW, DE
Company: SAP

Requisition ID: 148144
Work Area: Corporate Operations
Location: Walldorf/St. Leon-Rot
Expected Travel: 0%
Career Status: Student
Employment Type: Limited Part Time

COMPANY DESCRIPTION

SAP's vision is to help the world run better and improve people's lives.

As the cloud company powered by SAP HANA®, SAP is a market leader in enterprise application software, helping companies of all sizes and industries run better. SAP empowers people and organizations to work together more efficiently and use business insight more effectively. SAP applications and services enable our customers to operate profitably, adapt continuously, and grow sustainably.

At SAP, we believe in the power of collaboration and empower our employees to perform at their best in an environment that encourages free and open expression of ideas. You'll work alongside creative thinkers who share your interests, while turning big ideas into reality for our customers. With innovative job training, mentors to help you grow, and the flexibility to balance your work and personal life, you'll be able to get more out of your career. It's no wonder that some of the sharpest minds from around the world are working for a company that is consistently recognized as a global top employer.

Now it's your turn to take the next step and help make the world Run Simple.

PURPOSE AND OBJECTIVES

Within the Products & Innovation board area, the mission of the Enterprise Cloud Services (ECS) organization is to Run Customers on Cloud, Simplify Cloud Consumption and Ensure reliability with high Customer Satisfaction. Within this organization the HEC Partner Business Development team is driving the HEC partner management from partner strategy, sourcing models, contracting to financial control and performance management.

The HEC Partner Business Development team has the following priorities:

- Define the partner delivery and business model and the corresponding contractual framework
- Negotiate terms and conditions with our suppliers
- Implement and operate efficient processes for the financial management of the partner contribution
- Manage our partners for performance
- Provide end-to-end transparency on the state of the HEC partner business

EXPECTATIONS AND TASKS

- **Project Work:** Involvement and participation in different global projects
 - Prepare presentations
 - Drive dedicated project backoffice tasks (e.g. monitoring and maintaining action tracker)
 - Coordinate and organize meetings (e.g. logistics, meeting minutes)
- **Support Financial Management and Controlling, e.g.**
 - Margin analysis
 - Purchase Order and invoice operations
 - Financial overviews
- **Support Reporting, e.g.**
 - Research and gather data from key stakeholder and supplier
 - Management Reporting with KPI observations on performance management
- Support Process and Workflow Design

EDUCATION AND QUALIFICATIONS / SKILLS AND COMPETENCIES

- Student (f/m) of a University or University of Applied Sciences
- Preferred field of study: Business Administration, IT or related fields
- Strong MS Excel skills, Good MS PowerPoint and presentation skills; Ability to easily get acquainted with new programs and systems
- Language skills: Fluency and good writing skills in German and English are essential

- Research and gather data from key stakeholder and supplier
- Management Reporting with KPI observations on performance management
- Support Process and Workflow Design

EDUCATION AND QUALIFICATIONS / SKILLS AND COMPETENCIES

- Student (f/m) of a University or University of Applied Sciences
- Preferred field of study: Business Administration, IT or related fields
- Strong MS Excel skills, Good MS PowerPoint and presentation skills; Ability to easily get acquainted with new programs and systems
- Language skills: Fluency and good writing skills in German and English are essential
- Soft skills: Strong analytical thinking; Attention to detail, Systematic and effective approach to work; Ability to work autonomously, not afraid to communicate openly;
- We expect a high level of commitment and reliability
- Collaborative, listener, communicator, facilitator
- Knowledge of web and collaborative tools (e.g. wiki, JAM) would be an asset

Your set of application documents should contain a cover letter, a resume in table form, school leaving certificates, current university transcript of records, copies of any academic degrees already earned, and if available, references from former employers (including internships). Please describe as well your experience and skills in foreign languages and computer programs/ programming languages.

#Workingstudent #Werkstudent #Germany #Deutschland #Student

SAP'S DIVERSITY COMMITMENT

To harness the power of innovation, SAP invests in the development of its diverse employees. We aspire to leverage the qualities and appreciate the unique competencies that each person brings to the company.

SAP is committed to the principles of Equal Employment Opportunity and to providing reasonable accommodations to applicants with physical, sensory and/or mental disabilities. If you are interested in applying for employment with SAP and are in need of accommodation or special assistance to navigate our website or to

3. Junior Developer for SAP HANA Data Anonymization Job

C++ (Junior) Developer for SAP HANA Data Anonymization Job

[Apply now](#)

Date: Nov 15, 2017

Location: Walldorf/St. Leon-Rot, BW, DE

Company: SAP

Requisition ID: 153424

Work Area: Software-Design and Development

Location: Walldorf/St. Leon-Rot

Expected Travel: 0 - 10%

Career Status: Early Talent

Employment Type: Regular Full Time

COMPANY DESCRIPTION

SAP's vision is to help the world run better and improve people's lives.

As the cloud company powered by SAP HANA®, SAP is a market leader in enterprise application software, helping companies of all sizes and industries run better. SAP empowers people and organizations to work together more efficiently and use business insight more effectively. SAP applications and services enable our customers to operate profitably, adapt continuously, and grow sustainably.

At SAP, we believe in the power of collaboration and empower our employees to perform at their best in an environment that encourages free and open expression of ideas. You'll work alongside creative thinkers who share your interests, while turning big ideas into reality for our customers. With innovative job training, mentors to help you grow, and the flexibility to balance your work and personal life, you'll be able to get more out of your career. It's no wonder that some of the sharpest minds from around the world are working for a company that is consistently recognized as a global top employer.

Now it's your turn to take the next step and help make the world Run Simple.

Now it's your turn to take the next step and help make the world Run Simple.

PURPOSE AND OBJECTIVES

Are you passionate about C++ Software Development?

Do you want to start your career at the world market leader for enterprise software?

Do you see your professional development in a team of very skilled people with great team spirit?

We are looking for talents like you to join our SAP HANA Database team!

If you join the SAP HANA in-memory database team, you will part of a team that is the basis for new, ground-breaking SAP applications. In-memory computing is made possible through recent technology advances in main memory, multi-core processing, and data management. It leverages technology innovation to establish real-time analysis of business data and combines both transactions and analytics to improve existing business processes with a significant increase in performance. The SAP HANA in-memory database as basis for the in-memory computing is the key driver for SAP market of the future.

You will be part of the development team in Walldorf with more than 100 exceptionally talented and motivated colleagues. Other development teams are located all over the world and you will be collaborating closely with them. We at the SAP HANA in-memory database team live code development in a flexible and agile way in small self-organized teams.

Within our team, we practice a trust-based working model. If you need to work flexibly from another location or at another time you can do so given your manager's agreement.

To find out more about the SAP HANA in-memory database team, check out our video!

EXPECTATIONS AND TASKS

Did you ever wanted to be a part of a development team, that bring new emerging technologies from research into enterprise ready products? Then this position is your chance to be at the cutting edge of research and development. As developer for the SAP HANA Data Anonymization you will transfer research to products in a startup-like atmosphere.

This is our challenge: The amount of collected data stored and being available for processing increased dramatically in the last years – this includes personal and sensitive data. However, privacy regulations can restrict processing of sensitive data preventing a lot of meaningful analysis. In those cases, the data collected is useless. State of the art research proposes methods to gain insight on such sensitive data without putting the privacy of individuals at risk. We want to apply those data privacy methods and enable applications using SAP HANA to process data privacy aware. This will enable our customers to get the most out of their data and create new applications.

You can expect to:

- Write software implementations using C++ and other languages
- Write regression tests for your own code using different programming languages (e.g. C++, Python, SQL) and testing frameworks (e.g. Google C++ Testing Framework)
- Conduct code reviews and code audits to spot opportunities for improvements with respect to usability, testability, supportability, or potential performance penalties
- Transfer research results into an enterprise ready product
- Contribute innovative ideas to shape the product architecture
- To work with latest innovations in research
- Analyze customer use cases and apply the product we are working on
- Never stop learning

EDUCATION AND QUALIFICATIONS / SKILLS AND COMPETENCIES

We are looking for candidates who are committed to a technology career path. Please make sure your set of application documents contains a cover letter and CV, copies of the obtained degrees and references.

Required skills:

- Strong C++ programming skills and experience in implementing performance-critical algorithms
- Good Bachelor's/Master's degree or equivalent in computer science or related technical discipline
- Basic knowledge of data structures, algorithms, and software design
- Familiar with relational database management systems
- Verbal and written working proficiency in English and German
- Ability to analyze and debug complex problems

Preferred skills:

- Being familiar with anonymization/privacy enhancement methods such as Differential Privacy, k-Anonymity
- Having done research in the privacy area is a plus
- Basic legal knowledge on privacy protection laws
- Experience with continuous integration concepts and tools e.g. Git, Gerrit
- Python or Shell-Scripting programming skills
- Knowledge of architecture of relational database management systems

WORK EXPERIENCE

- 0- 2 years of practical experience in the area of system or application programming with C++ in form of student jobs, internships, etc.

SAP'S DIVERSITY COMMITMENT

4. Junior Engineer for SAP Big Data Vora Team Job

Junior Engineer for the SAP Big Data Vora Team Job

[Apply now ▾](#)

Date: Nov 15, 2017

Location: Walldorf/St. Leon-Rot, BW, DE

Company: SAP

Requisition ID: 160323

Work Area: Software-Design and Development

Location: Walldorf/St. Leon-Rot

Expected Travel: 0 - 10%

Career Status: Early Talent

Employment Type: Regular Full Time

COMPANY DESCRIPTION

SAP's vision is to help the world run better and improve people's lives.

As the cloud company powered by SAP HANA®, SAP is a market leader in enterprise application software, helping companies of all sizes and industries run better. SAP empowers people and organizations to work together more efficiently and use business insight more effectively. SAP applications and services enable our customers to operate profitably, adapt continuously, and grow sustainably.

At SAP, we believe in the power of collaboration and empower our employees to perform at their best in an environment that encourages free and open expression of ideas. You'll work alongside creative thinkers who share your interests, while turning big ideas into reality for our customers. With innovative job training, mentors to help you grow, and the flexibility to balance your work and personal life, you'll be able to get more out of your career. It's no wonder that some of the sharpest minds from around the world are working for a company that is consistently recognized as a global top employer.

Now it's your turn to take the next step and help make the world Run Simple.

PURPOSE AND OBJECTIVES

Our team has the mission to design and develop a massively scalable, multi-tenant aware and extremely fast data management system for big data (SAP Vora). Besides cluster and landscape management it includes engines like relational or graph and distributed query processing.

Central part of the system is serverless infrastructure for data flow execution based on containers and Kubernetes. On top of this infrastructure we develop our next generation tools like image processing, statistical processing, machine learning and others.

PURPOSE AND OBJECTIVES

Our team has the mission to design and develop a massively scalable, multi-tenant aware and extremely fast data management system for big data (SAP Vora). Besides cluster and landscape management it includes engines like relational or graph and distributed query processing.

Central part of the system is serverless infrastructure for data flow execution based on containers and Kubernetes. On top of this infrastructure we develop our next generation tools like image processing, statistical processing, machine learning and others.

In the development process we make use of the Hadoop eco system and integrate into Apache Hadoop, Apache Spark and other components.

We have extensive cooperation possibilities with universities and research institutes.

We are looking for fresh graduates to bring their budding talents to the SAP Big Data Vora team.

EXPECTATIONS AND TASKS

As a junior developer in the SAP Big Data Vora team you will be working with a group of exceptionally talented and motivated colleagues.

You will need to:

- Identify relevant technology trends and drive education in related domains
- Write meticulous software implementations throughout the whole software stack
- Perform code reviews and audits to spot opportunities for improvements with respect to usability, testability, supportability, or potential performance penalties
- Write regression tests for your own code using different programming languages (e.g. C++, Python, SQL) and testing frameworks (e.g. Google C++ Testing Framework)
- Continually enhance your existing skills and seek new areas for personal development
- Be a strong, committed, reliable team player with a strong service ethic; as well as being a proactive networker, a self-starter and self-motivated.

Your tasks will include developing new concepts in the following areas:

- Massive scale-out
- Low latency networking
- Fault tolerance and security
- Docker and Kubernetes
- Deployment on Azure, AWS, Altiscale and SAP Cloud Platform
- Data pipeline engine
- Compression algorithms
- Query execution via Spark
- Data storage technologies (HDFS, S3, Swift)

EDUCATION AND QUALIFICATIONS / SKILLS AND COMPETENCIES

Required skills:

- Very good Master's or Bachelor's degree in Computer Science or related fields
- A solid foundation in computer science with strong competencies in data structure, algorithms, and software design
- Expert skills in one or more of the following languages: C++, Java, Scala, Python, R, Lua, Golang
- A high level of commitment, team-spirit, flexibility, and initiative

Preferred skills:

- Knowledge of parallel, distributed algorithms
- Knowledge of scripting language (for example Python, JavaScript)
- A solid understanding of one or more of the following areas: Hadoop, Spark, HDFS, Hive, Flume, Storm, Kafka, ActiveMQ
- Knowledge in cloud scale distributed systems
- Database knowledge
- Experience with NoSQL Databases and Technologies like Cassandra, MongoDB, Graph Databases
- Knowledge in design patterns and object oriented programming

WORK EXPERIENCE

0 - 2 years

#sapvoracareers

SAP'S DIVERSITY COMMITMENT

5. Intern: Strategic Solution Marketing for HR

Intern (f/m): Strategic Solution Marketing for HR (Human Resources) Job

[Apply now](#)

Date: Nov 8, 2017

Location: Walldorf/St. Leon-Rot, BW, DE

Company: SAP

Requisition ID: 164640

Work Area: Marketing

Location: Walldorf/St. Leon-Rot

Expected Travel: 0%

Career Status: Student

Employment Type: Limited Full Time

COMPANY DESCRIPTION

SAP's vision is to help the world run better and improve people's lives.

As the cloud company powered by SAP HANA®, SAP is a market leader in enterprise application software, helping companies of all sizes and industries run better. SAP empowers people and organizations to work together more efficiently and use business insight more effectively. SAP applications and services enable our customers to operate profitably, adapt continuously, and grow sustainably.

At SAP, we believe in the power of collaboration and empower our employees to perform at their best in an environment that encourages free and open expression of ideas. You'll work alongside creative thinkers who share your interests, while turning big ideas into reality for our customers. With innovative job training, mentors to help you grow, and the flexibility to balance your work and personal life, you'll be able to get more out of your career. It's no wonder that some of the sharpest minds from around the world are working for a company that is consistently recognized as a global top employer.

Now it's your turn to take the next step and help make the world Run Simple.

PURPOSE AND OBJECTIVES

PURPOSE AND OBJECTIVES

As an intern (f/m) in Strategic Solution Marketing for Human Resources in Germany you will support an engaged team. Marketing supports Sales, Consulting and Education by positioning SAP as an innovative solution provider for HR software and a reliable business partner in the market. In cooperation with Digital- and Core-Marketing, you will implement successful strategic marketing campaigns using push- and pull-activities to drive "Live Business in HR" and strategic trends as e.g. digital transformation in HR.

EXPECTATIONS AND TASKS

- Collaboration in the organization of events, participation in trade fairs/exhibitions;
- Reporting and analysis of different campaigns;
- Cost controlling, reporting and project follow-up;
- Coordination with event agencies as well as internal and external service providers;
- Collaboration in the execution of innovative projects within digital marketing
- Research and administrative activities;
- Maintenance of asset databases and campaign websites.

Preferred start date for the internship is **February 2018** for a duration of 6 months.

EDUCATION AND QUALIFICATIONS/ SKILLS AND COMPETENCIES

- Student (f/m) - preferred field(s) of study: Marketing, Economics, Human Resources
- Computer skills: Good Knowledge of MS-Office
- Language skills: Fluent in German and advanced level of English
- Soft skills:
 - Ability to think analytically and conceptually
 - Good communication skills
 - Team player
 - Highly independent, structured and analytical working approach

If this position is interesting to you, we are looking forward to your application.

Your set of application documents should contain a cover letter, a resume in table form, school leaving certificates, current university transcript of records, copies of any academic degrees already earned, and if available, references from former employers (including internships). Please describe as well your experience and skills in foreign languages and computer programs/ programming languages.

- Team player
- Highly independent, structured and analytical working approach

If this position is interesting to you, we are looking forward to your application.

Your set of application documents should contain a cover letter, a resume in table form, school leaving certificates, current university transcript of records, copies of any academic degrees already earned, and if available, references from former employers (including internships). Please describe as well your experience and skills in foreign languages and computer programs/ programming languages.

#Internship #Praktikum #Germany #Deutschland #Student #Marketing

SAP'S DIVERSITY COMMITMENT

To harness the power of innovation, SAP invests in the development of its diverse employees. We aspire to leverage the qualities and appreciate the unique competencies that each person brings to the company.

SAP is committed to the principles of Equal Employment Opportunity and to providing reasonable accommodations to applicants with physical, sensory and/or mental disabilities. If you are interested in applying for employment with SAP and are in need of accommodation or special assistance to navigate our website or to complete your application, please contact us at Careers.Germany@sap.com. Requests for reasonable accommodation will be considered on a case-by-case basis.

Additional Locations:

Job Segment: HR, Intern, ERP, Consulting, Human Resources, Entry Level, Marketing, Technology

6. Senior/ Expert Developer for Machine Learning Engine

Senior / Expert Developer for Machine Learning Engine in IoT and Digital Connected Assets Job

Apply now ▾

Date: Nov 16, 2017

Location: Walldorf/St. Leon-Rot, BW, DE

Company: SAP

Requisition ID: 153394

Work Area: Software-Design and Development

Location: Walldorf/St. Leon-Rot

Expected Travel: 0 - 10%

Career Status: Professional

Employment Type: Regular Full Time

COMPANY DESCRIPTION

SAP's vision is to help the world run better and improve people's lives.

As the cloud company powered by SAP HANA®, SAP is a market leader in enterprise application software, helping companies of all sizes and industries run better. SAP empowers people and organizations to work together more efficiently and use business insight more effectively. SAP applications and services enable our customers to operate profitably, adapt continuously, and grow sustainably.

At SAP, we believe in the power of collaboration and empower our employees to perform at their best in an environment that encourages free and open expression of ideas. You'll work alongside creative thinkers who share your interests, while turning big ideas into reality for our customers. With innovative job training, mentors to help you grow, and the flexibility to balance your work and personal life, you'll be able to get more out of your career. It's no wonder that some of the sharpest minds from around the world are working for a company that is consistently recognized as a global top employer.

PURPOSE AND OBJECTIVES

Our mission in the Digital Connected Assets unit is to deliver innovative products in the domain of IoT, Asset Management and Predictive Maintenance in close collaboration with customers. We are a strong design- and engineering-focused development team working on cutting-edge technologies in Machine Learning and Data Science.

Our team is multi-cultural and multi-disciplinary, working on diverse topics including Development, Data Science, Business Development, Product Management, and Design. We are based in Germany, the USA and India. Together, we deliver products for both on-premise and cloud deployments fulfilling highest quality requirements.

Along with product development we are involved in strategic projects with customers and partners. The lessons we learn from our customer projects form the basis for the products we deliver. Our innovative solutions to customer problems combined with the tight integration with the SAP ecosystem and our products are greatly valued by our customers.

EXPECTATIONS AND TASKS

The data science team is responsible for delivering a world class machine learning engine that provides the capability to configure, train, apply, and extend algorithms for IoT time series data. Our Machine Learning Engine is based on cutting-edge technologies including the HANA platform, AWS, Kubernetes, and web based UI technologies. Our stack is based on Java, SQL, Python, R and Javascript.

Your Responsibilities

- Be a polyglot developer by contributing to the implementation of the components used in data preprocessing, configuration and management of the machine learning engine based on a microservice architecture using Java, SQLScript and NoSQL databases.
- Setup, configure and optimize our microservice-based application in the cloud.
- Act as a lead developer in the software development projects and guide the team with an architectural design mindset.
- Contribute to maintaining and improving the Continuous Integration and Delivery pipelines.
- Evaluate and recommend tools and technologies to ensure highest quality product with optimally automated processes.
- Communicate new and innovative ideas and concepts and present them to the team.

Our Offer

- A position in a sophisticated, dedicated and open-minded team that will appreciate your contributions to products, processes and technology.
- We offer a competitive salary, as well as a generous benefits package including subsidized insurance, sports facilities, free lunch and much more.

-
- A position in a sophisticated, dedicated and open-minded team that will appreciate your contributions to products, processes and technology.
 - We offer a competitive salary, as well as a generous benefits package including subsidized insurance, sports facilities, free lunch and much more.
 - Within our team, we practice a trust-based working model. If you need to work flexibly from another location or at another time you can do so given your manager's agreement.
 - We believe that the right tools are important for developer satisfaction and productivity. Keep your favorite IDE. Use the tools and applications that work best for you.
 - Experience working in a culturally diverse environment.
 - An opportunity to make a real impact at SAP.

EDUCATION AND QUALIFICATIONS / SKILLS AND COMPETENCIES

Background

- You are an agile, ambitious, fast-learning developer who thrives in a dynamic, challenging environment. You embrace "Clean Code", "The Pragmatic Programmer" and "Release It!".
- Bachelor's or Master's degree in computer science, business informatics, mathematics or related field.

Required skills

- You have strong analytical skills, and value creativity and teamwork. You have a pragmatic, goal-oriented approach to your work.
- Good understanding of software development methodologies and architectural skills.
- Excellent Programming skills in Java. Programming skills in additional languages like Javascript, Python, and R are beneficial, as is experience with SAP UI5.
- Good database skills, experience with relational as well as NoSQL databases and document stores.
- Excellent written and oral communication skills in English and German.

Work Experience

- You have 5+ years of hands-on software development experience building (web) applications using Java.
- Practical product development experience of at least five years working in a professional environment.
- You have 3+ years of experience developing in a cloud-based infrastructure such as Cloudfoundry, AWS, and/or Azure.

Work Experience

- You have 5+ years of hands-on software development experience building (web) applications using Java.
- Practical product development experience of at least five years working in a professional environment.
- You have 3+ years of experience developing in a cloud-based infrastructure such as Cloudfoundry, AWS, and/or Azure.
- Practical experience with relational and other databases in application development (e.g., SQL, SQLScript). Experience with relational databases and SQL on distributed environments like Hadoop or Spark is a plus.
- You have experience working with modern version control and CI systems such as Git, Jenkins, and collaborative tools such as Jira, etc.

SAP'S DIVERSITY COMMITMENT

To harness the power of innovation, SAP invests in the development of its diverse employees. We aspire to leverage the qualities and appreciate the unique competencies that each person brings to the company.

SAP is committed to the principles of Equal Employment Opportunity and to providing reasonable accommodations to applicants with physical, sensory and/or mental disabilities. If you are interested in applying for employment with SAP and are in need of accommodation or special assistance to navigate our website or to complete your application, please contact us at Careers.Germany@sap.com. Requests for reasonable accommodation will be considered on a case-by-case basis.

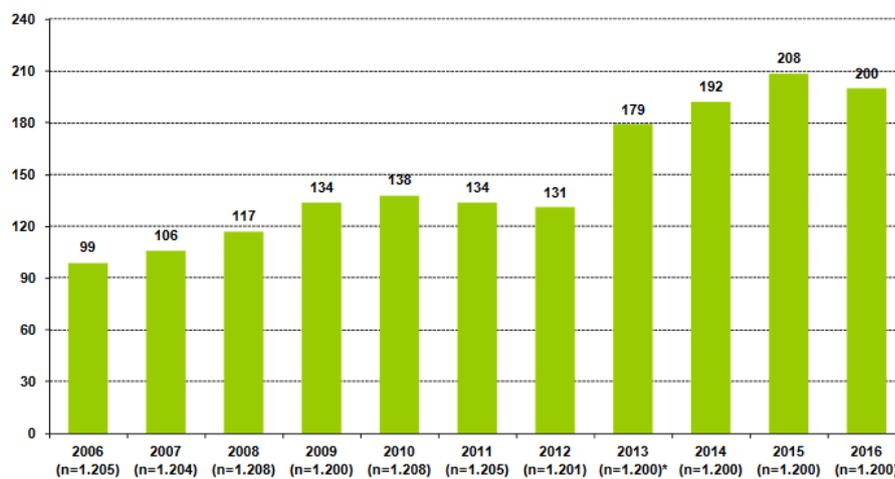
Additional Locations:

Job Segment: Training, Developer, ERP, Programmer, Engineer, Education, Technology, Engineering

Apply now ▾

16.3. Weitere Anhänge

Entwicklung tägliche Onlinenutzung 2006 - 2016
- Mo-Fr, Selbsteinschätzung in Minuten -



Quelle: JIM 2006 - JIM 2016, Angaben in Minuten; *Änderung der Fragestellung
Basis: alle Befragten

(vgl. Jim Studie (2016): Entwicklung tägliche Onlinenutzung 2006 – 2016).

17. Eidesstaatliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt durch meine eigenhändige Unterschrift, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe. Alle Stellen, die wörtlich oder inhaltlich den angegebenen Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht.

Die vorliegende Arbeit wurde bisher in gleicher oder ähnlicher Form noch nicht als Masterarbeit eingereicht.

Datum

Unterschrift