

**Marie Schulte**

# **Generation Y**

**Warum ein gerechtes Vergütungsmanagement  
die Attraktivität des Arbeitgebers steigert**

**Eine Befragung von Nachwuchskräften**

Marie Schulte

**Generation Y: Warum ein gerechtes Vergütungsmanagement die Attraktivität des Arbeitgebers steigert. Eine Befragung von Nachwuchskräften**

ISBN: 978-3-8428-3471-2

Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2013

---

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und der Verlag, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

© Diplomica Verlag GmbH

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2013

## Inhaltsverzeichnis

<b>Tabellenverzeichnis .....</b>	<b>III</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis .....</b>	<b>IV</b>
<b>1. Einleitung.....</b>	<b>1</b>
1.1 Anlass, Forschungshypothesen und Zielsetzung des Buches .....	1
1.2 Vorgehensweise und Aufbau .....	3
<b>2. Die Gesellschaft im Wandel .....</b>	<b>4</b>
2.1 Gesellschaftsformen im Wandel.....	4
2.2 Wertewandel .....	5
2.3 Demografischer Wandel.....	6
2.4 Charakteristika der heutigen modernen Gesellschaft.....	8
2.5 Konsequenzen für das Personalmanagement .....	10
2.5.1 Personalbeschaffung .....	10
2.5.2 Employer Branding .....	10
2.5.3 Personalentwicklung und Vergütungsmanagement .....	13
2.5.4 Senioritätsprinzip .....	14
<b>3. Die Bedeutung des Generationenbegriffes.....</b>	<b>17</b>
3.1 Wortherkunft und sprachliche Bedeutung .....	17
3.2 Ursprünge der Generationenforschung und die Perspektive der soziologischen Forschung .....	18
3.2.1 Der Ansatz Karl Mannheims .....	18
3.2.2 Das Definitionsraster nach Lüscher und Liegle .....	19
3.3 Kontextunabhängige Bedeutung des Generationenbegriffes.....	20
3.4 Bildung einer (neuen) Generation und Generationenzugehörigkeit .....	21
3.5 Generationen im Blickfeld betriebswirtschaftlicher Forschung .....	22
3.5.1 Amerikanischer Ansatz .....	22
3.5.2 Thematisierung in Deutschland .....	23
3.6 Kritik bezüglich der Verwendung des Generationenbegriffes.....	24
3.7 Zusammenfassung und Schlussfolgerung .....	26
<b>4. Generation Y .....</b>	<b>27</b>
4.1 Definition .....	27
4.2 Ergebnisse deutscher Studien .....	29
4.3 Unterschiede zwischen der deutschen und der US-amerikanischen „Generation Y“ .....	31
4.4 Zur Aussagekraft der einzelnen Erkenntnisse.....	31

<b>5. Erfolgskritische Faktoren für die Gestaltung des Vergütungsmanagements .....</b>	<b>32</b>
5.1 Gerechtigkeit.....	32
5.1.1 Grundlegende Kriterien von Gerechtigkeit.....	32
5.1.2 Unterschiedliche Gerechtigkeitstheorien .....	33
5.1.3 Generationengerechtigkeit.....	34
5.2 Motivation.....	34
5.2.1 Die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg .....	35
5.2.2 Die Bedürfnispyramide nach Maslow .....	36
5.2.3 Die Equity-Theorie nach Adams .....	36
5.2.4 Der Zusammenhang von Geld und Motivation .....	37
<b>6. Design und Ergebnisse der empirischen Studie .....</b>	<b>38</b>
6.1 Charakteristika der Datenerhebung .....	38
6.2 Fragebogendesign .....	40
6.3 Ergebnisse .....	41
<b>7. Handlungsempfehlungen .....</b>	<b>44</b>
<b>8. Ausblick .....</b>	<b>46</b>
<b>9. Fazit .....</b>	<b>47</b>
<b>10. Literaturverzeichnis.....</b>	<b>49</b>

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Übersicht der untersuchten Stichprobensegmente.....	39
Tabelle 2: Übersicht zum Umfang der untersuchten Stichprobensegmente.....	39

## Abkürzungsverzeichnis

AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
BA	Bundesagentur für Arbeit
BAT	Bundesangestelltentarifvertrag
BGB	Bürgerliches Gesetzbuch
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
DEBA	Deutsche Employer Branding Akademie
EVP	Employer Value Proposition
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nürnberg
i.d.R.	in der Regel
i.Verb.m.	in Verbindung mit
IW	Institut der Deutschen Wirtschaft Köln
KSchG	Kündigungsschutzgesetz
o.ä.	oder ähnliche/s
o.V.	ohne Verfasser
RHI	Roman Herzog Institut e.V.
sog.	so genannte/s/r/n
Stat.BA	Statistisches Bundesamt
TVöD	Tarifvertrag öffentlicher Dienst
u.a.	unter anderem
USP	Unique Selling Proposition
usw.	und so weiter
v.a.	vor allem

# 1. Einleitung

## 1.1 Anlass, Forschungshypothesen und Zielsetzung des Buches

„Schwierige Helden. Klug, begehrt und anspruchsvoll – eine neue Generation von Einsteigern verändert Kultur und Alltag in Unternehmen“ (Buchhorn & Werle, 2011, S. 113). So lautet die Überschrift eines aktuellen Artikels des „Manager Magazins“. Hierin wird die sog. „Generation Y“ thematisiert, die seit einiger Zeit in den Arbeitsmarkt eintritt. Die Eigenschaften und Anforderungen dieser Nachwuchskräfte beschäftigen momentan zahlreiche Unternehmensverantwortliche, Personalmanager sowie Wissenschaftler verschiedener Fachbereiche, sodass auch in der Tagespresse vermehrt über Vorstellungen und Werte dieser Generation berichtet und diskutiert wird. Doch wer sind diese jungen Menschen, in Amerika „Trophy Kids“ oder „Millennials“ genannt, wirklich? Derzeit werden Teamorientierung, der Wunsch nach häufigem Feedback, ausgewogener Work-Life-Balance, Abwechslung, Selbstverwirklichung und Sinnhaftigkeit in der Arbeit sowie Leistungswille als kennzeichnende Eigenschaften und Vorstellungen der „Generation Y“ hinsichtlich der Arbeitswelt genannt. Diese Zuschreibungen sind Ergebnisse aktueller Erhebungen, wie bspw. der Absolventenstudie des Haniel-Konzerns (2011) oder der Befragung abschlussnaher Studierender der Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften durch das Berliner Beratungsinstitut „trendence“ (2010). Als die drei wichtigsten Anforderungen an Arbeitgeber nennen Mitglieder der „Generation Y“ laut Gilles „Entwicklungsmöglichkeiten“, „kollegiale Arbeitsatmosphäre“ und „Work-Life-Balance“ (Gilles, 2011, S.1). Demnach ist für die Nachwuchskräfte des Arbeitsmarktes der „Service“, den ein Arbeitgeber bietet, wichtiger als ein hohes Gehalt. Von Bedeutung scheint für die „Generation Y“ insbesondere auch das Vorhandensein intrinsischer Motivation und in diesem Zusammenhang eine gerechte Vergütung zu sein (vgl. Buchhorn et al., 2011, S. 114; vgl. Donkor, 2008, Internetquelle 1; vgl. Parment, 2011, S.1). Für Unternehmen stellt sich in Anbetracht dieser charakteristischen Merkmale derzeit die Frage, ob Prozesse und Gewohnheiten im Unternehmen sowie die Unternehmenskultur den Vorstellungen der „Generation Y“ entsprechen oder ob Konflikte bevorstehen und Veränderungen notwendig sind, um diese Generation erfolgreich als Arbeitnehmer zu integrieren. Entscheidend ist insbesondere die Frage nach der Vereinbarkeit von Anforderungen und Eigenschaften der „Generation Y“ mit denen jener Generationen, die die Arbeitswelt bisher prägten. Die Herausforderung besteht also darin, trotz ihrer Unterschiedlichkeiten eine ausgewogene Verträglichkeit zwischen den verschiedenen Generationen zu erreichen (vgl. Buchhorn et al., 2011, S. 118). Im Rahmen dieser Studie sollen charakteristische Merkmale der „Generation Y“ untersucht werden, um herauszufinden, welchen Stellenwert diese Generation dem Faktor Vergütung beimisst. Fokussiert werden hierbei die beiden folgenden Forschungshypothesen: