

Evangelische Hochschule Nürnberg
Studiengang Sozialwirtschaft

Bachelor-Thesis
zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Arts (B.A.)

Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z

Welche Ansprüche hat die Generation Z an einen
Arbeitgeber und wie lassen sich diese in der
Sozialwirtschaft umsetzen?

Jana Hofer

Erstgutachter: Prof. Dr. rer. pol. Klaus Schellberg
Zweitgutachter: Prof. Dr. Gerhard Wirner

Abgabetermin: 14. Januar 2023

Zusammenfassung

Diese Arbeit beschäftigt sich mit der Fragestellung, welche Ansprüche die Generation Z an ihren Arbeitgeber hat und wie sich diese in der Sozialwirtschaft umsetzen lassen. Das Eintreten der jungen Generation in die Arbeitswelt ist mit neuen Anforderungen an einen Arbeitgeber verknüpft. Die Generation Z wünscht sich neben einem guten Gehalt auch Weiterentwicklungsmöglichkeiten, die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, eine gute Work-Life-Balance, Flexibilität, sowie eine positive Arbeitsplatzkultur. Zusätzlich muss der Arbeitgeber auch dieselben Werte wie sie selbst vertreten, beispielsweise in Bezug auf Nachhaltigkeit oder Gleichberechtigung, wie der Vergleich verschiedener Studien gezeigt hat. Große Wirtschaftsbetriebe können diese Ansprüche durch eine Vielzahl an Mitarbeiterbenefits meist erfüllen, was die Untersuchung der von Gen Z angesehenen Unternehmen ergab. In der Sozialwirtschaft ist eine Umsetzung aufgrund beschränkter finanzieller und personeller Ressourcen hingegen schwierig. Basierend auf den durch dieses Vorgehen enthaltenen Ergebnissen und der zusätzlichen Durchführung eines Ideenworkshops wurden Überlegungen und Handlungsempfehlungen zur Umsetzbarkeit in der Sozialwirtschaft als Resultat dieser Arbeit ausgesprochen.

Abstract

Subject of this research paper is the question which demands Generation Z has towards an employer and how they can be implemented in the field of social economy. The entrance of the young generation in the workplace is linked to new demands on an employer. In addition to a good salary, Generation Z also wants opportunities for further development, a good work-life balance, flexibility, and a positive workplace culture. Furthermore, the employer has to share the same values as they do for example in terms of sustainability or equality, as the comparison of various studies has shown. Large companies are often able to meet their demands by offering a variety of employee benefits. This was found out by studying popular companies amongst Generation Z. In the social economy limited financial and human resources make it hard to implement the demands. Based on the results of this procedure and the execution of a workshop to generate ideas for an implementation in social economics, thoughts and recommended actions are given at the end of this paper as an result.

Inhalt

01 – Einleitung	1
02 - Die Generation Z	2
2.1 – Der Generationenbegriff	2
2.2 - Rahmenbedingungen des Aufwachsens	3
2.3 - Charakteristika	5
2.4 - Relevanz für den Arbeitsmarkt	5
03 - Ansprüche der Generation Z an ihren Arbeitgeber	6
3.1 - Rahmenbedingungen der Arbeit.....	7
3.1.1 - Gutes Gehalt	7
3.1.2 - Gute Karrieremöglichkeiten.....	9
3.1.3 - Möglichkeiten zur Weiterbildung	10
3.1.4 - Arbeitsplatzsicherheit.....	10
3.1.5 - Digital und fortschrittlich.....	11
3.1.6 - Betriebliche Gesundheitsförderung.....	12
3.2 -Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben.....	12
3.2.1 - Work-Life-Balance	12
3.2.2 - Flexibilität.....	13
3.3 - Werteorientierung.....	15
3.3.1 - Identifikation und Selbstverwirklichung	15
3.3.2 - Sinnhaftigkeit	16
3.3.3 - Nachhaltigkeit	17
3.3.4 - Gesellschaftliche Verantwortung und soziales Engagement	18
3.3.5 - Diversität, Inklusion und Gleichberechtigung	18
3.3.6 – Spaß und Zufriedenheit.....	18
3.4 - Soziale Aspekte	19
3.4.1 - Positive Unternehmenskultur	19
3.4.2 - Mentale Gesundheit und Stressreduktion	20
3.5 - Art der Arbeit.....	21

3.6 - Zwischenfazit	21
04 - Praxisbeispiele aus der Wirtschaft	22
05 - Ideenworkshop	29
06 - Handlungsempfehlungen für eine Umsetzung in der Sozialwirtschaft	30
Rahmenbedingungen der Arbeit	30
Vereinbarkeit mit Arbeit und Privatleben	33
Werteorientierung	35
Soziale Aspekte	38
Zusammenfassende Handlungsempfehlung	40
07-Fazit.....	41
08-Ausblick	42
Literaturverzeichnis.....	43
Anhang	49
Übersicht aller verwendeter Studien für die Auswertung	49
Übersicht Ergebnisse des Workshops und eigene Gedanken	51

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Übersicht Generationengliederung	3
Tabelle 2: Zustimmung in Prozent "Gutes Gehalt", eigene Darstellung	8
Tabelle 3: Zustimmung in Prozent zu "Gute Karrieremöglichkeiten", eigene Darstellung	9
Tabelle 4: Zustimmung in Prozent zu "Arbeitsplatzsicherheit", eigene Darstellung	11
Tabelle 5: Zustimmung in Prozent zu "gute Work-Life-Balance", eigene Darstellung ..	12
Tabelle 6: Zustimmung in Prozent zu "flexiblen Arbeitszeiten", eigene Darstellung.....	14
Tabelle 7: Zustimmung in Prozent zu "Sinnhaftigkeit", eigene Darstellung.....	16
Tabelle 8: Kategorien der Ansprüche an einen Arbeitgeber, eigene Darstellung.....	22

Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im Folgenden die männliche Sprachform bei personenbezogenen Substantiven und Pronomen verwendet. Diese soll im Sinne der sprachlichen Vereinfachung, als geschlechtsneutral zu verstehen sein.

01 – Einleitung

Der Arbeitsmarkt ist einem ständigen Wandel untergeben. In den kommenden Jahren werden sich die geburtenstarken Jahrgänge, wie beispielsweise die „Babyboomer“ in den Ruhestand verabschieden und mit ihnen auch ihre Erfahrung und ihr Fachwissen¹. Die dadurch entstehende Lücke muss durch kommende Generationen, wie der Generation Z, gefüllt werden. Doch mit der jungen Generation kommen nicht nur neue Mitarbeiter in die Organisation, sondern auch neue Ansprüche an den Arbeitgeber.

Dabei geben sich die sogenannten Gen Z'ler nicht mehr lediglich mit einem hohen Einkommen zufrieden. Der Anforderungskatalog an den künftigen Arbeitgeber wird immer umfassender und bei der Frage, welcher Arbeitgeber attraktiv ist, ist für die Generation Z eine Vielzahl von Aspekten wichtig.

Diese zu ignorieren, wäre dabei fatal. Im Jahr 2019 war bereits fast jeder Zweite von ihnen erwerbstätig² und bis 2025 wird die Generation Z voraussichtlich mehr als ein Viertel der globalen Arbeitnehmer ausmachen³.

Zwangsläufig werden Unternehmen und Organisationen daher in naher Zukunft mit den Ansprüchen der jungen Generation konfrontiert werden. Um diese als Arbeitnehmer zu gewinnen und zu halten, ist es wichtig, sich mit deren Wünsche auseinanderzusetzen.

Daraus ergibt sich die Fragestellung, wie Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z aussieht, welche Ansprüche sie an einen Arbeitgeber hat und wie diese sich in der Sozialwirtschaft umsetzen lassen. Zu Beginn dieser Arbeit wird das Generationenkonzept erläutert. Weiterhin wird erklärt welche Charakteristika und Rahmenbedingungen die Generation Z prägen. Für die Untersuchung der Arbeitgeberattraktivität werden dann in einem ersten Schritt Studien untersucht, um die Ansprüche der Generation Z an ihren Arbeitgeber herauszufinden. Um diese zu operationalisieren, wird untersucht, wie sie bei, von der Generation Z angesehenen Wirtschaftsunternehmen umgesetzt werden. In einem nächsten Schritt werden mit Vertretern der Generation Z aus den Fachbereichen Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit in Form eines Ideenworkshops Ansätze erarbeitet, wie eine Umsetzung in der Sozialwirtschaft erfolgen kann. In einem letzten Schritt folgen Handlungsempfehlungen, ein Abschlussfazit, sowie ein Ausblick.

¹ vgl. Klaffke, M., 2021, S. 4.

² vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, 2022, o.S.

³ vgl. Adobe, 2021, S. 24.

02 - Die Generation Z

2.1 – Der Generationenbegriff

Bei der Generationenforschung wird bei der Definition des Begriffes „Generation“ vom soziologischen Verständnis des Begriffs ausgegangen. Dieses wurde maßgeblich durch den Soziologen Karl Mannheim geprägt. Nach Mannheim ist der „Generationszusammenhang noch mehr als die so umschriebene bloße Präsenz in einer bestimmten historisch-sozialen Einheit. Irgendeine konkrete Verbindung muss noch hinzukommen, um von einem Generationszusammenhang sprechen zu können. Diese Verbundenheit könnte man kurzweg als eine Partizipation an den gemeinsamen Schicksalen dieser historisch-sozialen Einheit bezeichnen⁴“.

Demnach ist es noch nicht ausreichend, lediglich zur selben Zeit, oder innerhalb eines bestimmten Zeitraums geboren zu sein, um von einer Generation zu sprechen. Vielmehr braucht es gemeinsame Ereignisse und Erfahrungen, die verbinden. „Gleichzeitig aufwachsende Individuen erfahren in den Jahren der größten Aufnahmebereitschaft, aber auch später dieselben leitenden Einwirkungen, sowohl vonseiten der sie beeindruckenden intellektuellen Kultur als auch vonseiten der gesellschaftlich-politischen Zustände. Sie bilden eine Generation, eine Gleichzeitigkeit, weil diese Wirkungen einheitlich sind⁵.“ Dieses Verständnis ist mittlerweile auch empirisch untersucht und eine Vielzahl an Studien⁶ konnte nachweisen, dass Menschen, die zu einem ähnlichen Zeitpunkt geboren sind, auch vergleichbare Erinnerungen teilen⁷.

Dabei muss beachtet werden, dass Menschen in verschiedenen Ländern unterschiedliche Erfahrungen machen und es daher schwierig sein kann, eine Generation global zu betrachten, bspw. setzen prägende Prozesse wie die Digitalisierung in anderen Ländern verspätet ein. Beim Vergleich von Generationen sollte daher auf westliche Definitionen und Daten zurückgegriffen werden, um eine Vergleichbarkeit mit unserem Generationenverständnis zu ermöglichen.⁸

Bei der Definition der Zeitspannen der Generationen gibt es bislang noch keine allgemeingültige Definition und oft weichen die Zeitspannen um ein paar Jahre ab, die namentliche Gliederung, in die in Tabelle 1 aufgeführten Generationen ist dabei meistens jedoch identisch.

⁴ vgl. Mannheim, K., 2017, S. 103.

⁵ ebd. Seite 86

⁶ vergleiche beispielsweise Schuman, H./Scott, J., 1989.

⁷ vgl. Klaffke, M., 2021, S. 17.

⁸ vgl. Parry, E./Urwin, P., 2011, S. 90.

Eine Übersicht der aktuellen Generationen nach Klaffke in Anlehnung an die US-amerikanische Generationen-Systematik ist der folgenden Tabelle entnehmbar:

Bezeichnung der Generation	Jahrgänge
Traditionalisten	1928 – 1945
Babyboomer	1946 - 1964
Generation X	1965 – ca. 1980
Generation Y	1981 – 1995
Generation Z	1996 – 2010
Generation Alpha	ab 2010

Tabelle 1: Übersicht Generationengliederung⁹

Dabei ist zu beachten, dass Generationen als dynamische Konstrukte zu verstehen sind, denn die Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen ändern sich nicht schlagartig mit Beginn eines neuen Zeitabschnitts. Der Übergang zwischen den Generationen ist fließend. Zusätzlich darf die Zugehörigkeit zu einer Generation auch nicht als „alleiniges Erklärungsmuster für divergierendes Denken und Handeln verschiedener Alterskohorten“¹⁰ herangezogen werden. So ist es möglich, dass die Werte und Verhaltensmuster einiger Mitglieder einer Generation nicht mit denen der anderen übereinstimmen. Die Generationengliederung bietet vielmehr Orientierung und kann dabei helfen, die Priorisierung von Werten und Einstellungen der Generationen nachvollziehbarer zu machen¹¹.

2.2 - Rahmenbedingungen des Aufwachsens

Wie bereits aufgeführt, ist der Generationenbegriff maßgeblich durch gemeinsame historische Entwicklungen geprägt. Daher ist naheliegend, sich die bedeutsamen Rahmenbedingungen des Aufwachsens der Generation Z genauer anzuschauen. So können diese zusätzlich Erklärungsansätze für das Verhalten, die Einstellungen und Charakteristika dieser Generation liefern.

Politisch betrachtet, wurde Generation Z in Deutschland zwar beständig von Angela Merkel als Kanzlerin begleitet, jedoch kam es auch zu politischen Spannungen und links- und rechtspopulistische Parteien erlangten vermehrt an Aufmerksamkeit¹².

Zusätzlich waren Krisen, wie die Wirtschafts- und Finanzkrise, die Flüchtlingskrise, sowie außenpolitische Ereignisse wie der Brexit sehr prägend¹³.

⁹ eigene Darstellung in Anlehnung an Klaffke, M., 2021, S. 17.

¹⁰ Klaffke, M., 2021, S. 16.

¹¹ vgl. ebd. Seite 18

¹² vgl. Kleinjohann, M./Reinecke, V., 2020, S. 15.

¹³ vgl. Klaffke, M., 2021, S. 102.

Des Weiteren sorgte zunehmender Terrorismus in den 2010er Jahren durch Anschläge bspw. auf Charlie Hebdo, oder auf den Berliner Weihnachtsmarkt¹⁴ und militärische Konflikte im Nahen Osten¹⁵ für ein Gefühl der Verunsicherung.

Wirtschaftlich bedeutsam für die Generation Z war der anhaltende konjunkturelle Aufschwung, was ein Aufwachsen in weitgehend gesicherten Lebensbedingungen ermöglichte¹⁶. Darüber hinaus waren vor allem die zunehmende Globalisierung und Digitalisierung, welche den Onlinehandel¹⁷ ermöglichten, von prägendem Einfluss.

Eine signifikante historische Entwicklung, die die Generation Z von anderen Generationen abgrenzt, war die flächendeckende Einführung des Internets im Jahr 1995. Dies hatte zur Folge, dass Generation Z als erste Generation mit dem Internet groß geworden ist und ihre Kindheits- und Jugendphase maßgeblich dadurch geprägt wurde¹⁸. Mit zunehmender Digitalisierung folgten zeitnah Entwicklungen wie WLAN, 5G, permanente Kommunikation durch Smartphones, die Einführung von sozialen Medien, Streamingdiensten und künstlicher Intelligenz¹⁹. Scholz spricht hier von einer gewissen „Technologievertrautheit“²⁰, die Gen Z'ler entwickelt haben.

Gesellschaftlich betrachtet war der immer noch anhaltende demografische Wandel ein zusätzlich relevanter Aspekt.

Die technologischen Fortschritte und historischen Entwicklungen haben weitere Veränderungen im sozialen Verhalten der Generation Z bewirkt. So nehmen viele junge Leute eine liberalere Einstellung ein und setzen sich für zunehmende Geschlechtergleichheit, Gleichstellung und gleichgeschlechtliche Ehen²¹ ein. Diversität und multikulturelle Vielfalt werden relevant und Gen Z'ler nehmen teil an Bewegungen wie „Fridays for Future“, um etwas gegen den Klimawandel und die damit verbundene Bedrohung zu unternehmen.

Zuletzt hatte die junge Generation, ähnlich wie andere Generationen, mit der COVID-19-Krise zu kämpfen. „Die COVID-19-Krise betrifft zwar alle Generationen gleichermaßen, dürfte jedoch gerade die jüngste Altersgruppe mit ihren weniger stark gefestigten Charakteren besonders fordern, da sie typische Entwicklungsaufgaben am Übergang von Jugend zum Erwachsenenleben (temporär) unter neuen Rahmenbedingungen, insbesondere mit reduzierten Peer-Kontakten und begrenzten Freiräumen, zu bewältigen hat“²².

¹⁴ vgl. Klaffke, M., 2021, S. 102.

¹⁵ vgl. OC&C Strategy, 2019, S. 4.

¹⁶ vgl. Klaffke, M., 2021, S. 103.

¹⁷ vgl. Kleinjohann, M./Reinecke, V., 2020, S. 15.

¹⁸ vgl. Klaffke, M., 2021, S. 101.

¹⁹ vgl. Kleinjohann, M./Reinecke, V., 2020, S. 16.

²⁰ vgl. Scholz, C., 2014, S. 44.

²¹ vgl. OC&C Strategy, 2019, S. 4.

²² vgl. Klaffke, M., 2021, S. 103.

2.3 - Charakteristika

Prägendes Charakteristikum dieser Generation ist wie bereits erwähnt der Zugang zum Internet. Nicht ohne Grund werden Gen Z'ler auch oft als die ersten „100% Digital Natives“²³ bezeichnet. Dies führt dazu, dass die Generation in einer zuvor noch nie dagewesenen Medienlandschaft aufwächst und mit einer Vielzahl an Endgeräten heranwächst, die jederzeit den Zugang zum Internet ermöglichen und oft parallel genutzt werden²⁴. Scholz beschreibt dies folgendermaßen: „Die Generation Z konsumiert Medien in einer Intensität und Simultanität, wie keine andere Generation zuvor“.²⁵ Das Mobiltelefon als ständigen Begleiter macht die Generation Z immer erreichbar und stets miteinander vernetzt²⁶.

Anders als Generationen vor ihnen setzt sich Generation Z mit aktuellen Themen wie Klimaschutz, Politik und Diversität aktiv auseinander und sorgt sich um ihre Zukunft. Für ihre ethischen Werte wie Ehrlichkeit, Authentizität, Akzeptanz und Diversität tritt die Generation ein und ist gesellschaftlich engagiert²⁷. Trotzdem verspüren eine Vielzahl der Gen Z'ler durch ein Erleben vieler Krisen ein Gefühl der Machtlosigkeit²⁸.

Insgesamt gibt es keine Generation, die so divers ist wie diese²⁹. Mit unterschiedlichen Persönlichkeiten kommen auch unterschiedliche Wertvorstellungen. Die Werte, die der Großteil der jungen Generation allerdings teilt, sind vorwiegend „soziale Werte [...] vor allem Familie, Freunde, Vertrauen, Ehrlichkeit und Treue. Darin kommt der Wunsch nach sozialer Geborgenheit, Halt und Orientierung zum Ausdruck“³⁰, aber auch Selbstbestimmung und Unabhängigkeit sind wichtig.³¹

Bei Betrachtung der finanziellen Vorstellungen fällt auf, dass die Mehrheit der Generation Z zwar einen guten Lebensstandard haben möchte und materiell abgesichert sein will, allerdings kein Leben in Luxus anstrebt.³² Der Wohlstand soll dabei durch Leistung im Beruf erzielt werden.³³

2.4 - Relevanz für den Arbeitsmarkt

Laut Statista macht die Generation Z Stand 2021 13,9% an der deutschen Bevölkerung aus, davon sind 5,57 Mio. weiblich und 6 Mio. männlich³⁴. Das ist rund ein Siebtel der gesamten Bevölkerung in Deutschland.

²³ vgl. *Kleinjohann, M./Reinecke, V.*, 2020, S. 17.

²⁴ vgl. *Scholz, C.*, 2014, S. 35.

²⁵ vgl. ebd. Seite 34

²⁶ vgl. ebd. Seite 49

²⁷ ebd. Seite 18

²⁸ vgl. *Scholz, C.*, 2014, S. 29.

²⁹ vgl. *EY*, 2021, S. 11.

³⁰ *Calmbach, M. u. a.*, 2020, S. 31.

³¹ vgl. ebd. Seite 35

³² vgl. ebd. Seite 33

³³ vgl. ebd. Seite 35

³⁴ vgl. *Statista*, 2021.

Im Jahr 2019 betrug der Anteil der Erwerbstätigen innerhalb der Generation Z 48,5 Prozent³⁵, also fast jeder Zweite. Bis 2025 wird die Generation Z so voraussichtlich 27% aller globalen Arbeitnehmer ausmachen³⁶. Viele Personen befinden sich aktuell noch in Ausbildung, da das Alter der Mitglieder derzeit zwischen 13 und 28 Jahren liegt. Zusätzlich entscheiden sich immer mehr junge Leute dazu, das Abitur oder die Fachhochschulreife abzulegen und ein Studium zu absolvieren³⁷, was einen späteren Berufseintritt zur Folge hat. Nichtsdestotrotz hat die Generation Z eine große Relevanz für den Arbeitsmarkt. Sie macht eine große Gruppe der Bevölkerung aus und wird in kürzester Zeit in den Arbeitsmarkt eintreten und ihre Ansprüche mitbringen. „Denn natürlich ist die Generation Z - egal wie man sie im Detail positioniert ein real existierendes Phänomen mit beeindruckenden realen Auswirkungen für die Lebenswelt aller Generationen“³⁸. Das Austreten älterer Generationen aus dem Arbeitsmarkt in den Ruhestand wird die Relevanz der Generation Z noch weiter intensivieren, denn sie kann ein wesentlicher Aspekt bei der Bekämpfung des Nachwuchs- und Fachkräftemangels sein³⁹. Zusätzlich bringt die Generation Z durch ihre Technologievertrautheit wichtige Kompetenzen mit sich, die möglicherweise bei Arbeitnehmern älterer Generationen nicht in diesem Umfang vertreten sind.

03 - Ansprüche der Generation Z an ihren Arbeitgeber

Um herauszufinden, welcher Arbeitgeber für die Generation Z attraktiv ist, müssen die Ansprüche an diesen aus Sicht der jungen Generation betrachtet werden. Hierfür wurde eine Vielzahl unterschiedlicher Studien untersucht.

Bei der Suche nach Forschungsergebnissen ist auffallend, dass es bereits eine große Anzahl an Untersuchungen hinsichtlich der Generation Z gibt, sowohl in Deutschland als auch weltweit. Auch konkrete Befragungen zu Anforderungen an einen Arbeitgeber bestehen bereits. Allgemeine Untersuchungen zur Generation Z werden bereits seit einigen Jahren durchgeführt, die Untersuchungen zu Ansprüchen an einen Arbeitgeber sind vor allem in den letzten Jahren entstanden, was vermutlich mit dem erst kurzzeitigen Eintreten der Gen Z'ler in den Arbeitsmarkt zusammenhängt.

Verwendbare Studien wurden nach folgenden Kriterien ausgewählt: Studien die vermehrt in der Literatur zur Generation Z erwähnt werden, Aktualität der Studien sowie die Anzahl der Teilnehmenden, um Repräsentativität zu gewährleisten.

³⁵ vgl. *Bayerischer Rundfunk*, 2022, o.S.

³⁶ vgl. *Adobe*, 2021, S. 24.

³⁷ Ebd. Seite 27

³⁸ *Scholz, C.*, 2014, S. 37.

³⁹ vgl. *Zirlik, M.*, 2020, S. 4.

Es wurden sowohl deutsche als auch internationale Befragungen verwendet. Dabei ist zu erwähnen, dass die Studien bei der Definition der Befragungsgruppe teilweise unterschiedliche Zeiträume für die Generation Z festgelegt haben. Da das Generationenkonzept, allerdings wie bereits aufgeführt, nicht als starr zu verstehen ist, spielt dies bei der Auswertung keine signifikante Bedeutung. Außerdem wurde bei der Verwendung internationaler Studien darauf geachtet, dass nur Studien verwendet wurden, die einen weltweiten Durchschnitt abbilden und sich nicht bspw. nur auf Entwicklungsländer beschränken, um Vergleichbarkeit mit westlichen Ergebnissen zu ermöglichen. Essentielle Unterschiede zwischen weltweiten Ergebnissen und deutschen wurden nicht erkannt, weshalb keine Differenzierung erfolgt. Eine Auflistung aller verwendeten Studien inklusive Informationen zu Autor, Erhebungsland, Erhebungsjahr, und Anzahl der Teilnehmenden lässt sich dem Anhang entnehmen.

Trotzdem gibt es bei der Vergleichbarkeit der Studien Grenzen. Dies zeigt sich vor allem dann, wenn es um eine Priorisierung der Anforderungen geht. Grund dafür ist das unterschiedliche Studiendesign. So wird in manchen Studien abschließend eine Auflistung aller Ergebnisse geordnet nach höchster zu geringster Zustimmung erstellt, wodurch sich zwangsläufig ein Ranking ergibt. In anderen Studien hingegen werden die Teilnehmenden gezielt dazu aufgefordert, selbst eine Priorisierung vorzunehmen, wobei sie sich aus einer Vielzahl von Wünschen für eine begrenzte Anzahl beschränken müssen. Es ist schwer Aussagen zur Priorisierung zu treffen, da sich vermutlich andere Ergebnisse ergeben, wenn unbegrenzt viele Werte ausgewählt werden können, als wenn eine Beschränkung erforderlich ist. Doch auch bei einer Beschränkung sind die Rankings nicht vergleichbar, da die Priorisierung von Werten immer davon abhängt, welche anderen zur Auswahl stehen.

In einem nächsten Schritt wurden alle relevanten Ansprüche an einen Arbeitgeber, die in den Studien genannt wurden, zur besseren Übersicht in fünf Kategorien eingeteilt:

3.1 - Rahmenbedingungen der Arbeit	3.3 - Wertorientierung
3.2 – Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben	3.4 – soziale Aspekte
	3.5 – Art der Arbeit

3.1 - Rahmenbedingungen der Arbeit

3.1.1 - Gutes Gehalt

Viele Studien zeigen, dass ein hohes Einkommen bei der Auswahl des Arbeitgebers wichtig ist. Die Prozentzahlen der verschiedenen Studien sind dabei ähnlich, wie sich folgender Tabelle entnehmen lässt:

Studie	Zustimmung in %
Shell Ausbildungsstudie	32% sehr wichtig, 46% wichtig ⁴⁰
Schnitzer „Junge Deutsche“	33,7% sehr wichtig, 44,6% eher wichtig ⁴¹
McDonald's Ausbildungsstudie	23% besonders wichtig, 51% wichtig ⁴²
Maas	48,7% ⁴³
Zety	50% ⁴⁴
Deloitte	24% ⁴⁵

Tabelle 2: Zustimmung in Prozent "Gutes Gehalt", eigene Darstellung

Zusätzlich finden eine „Bezahlung, die sich an der Leistung orientiert“ 32% besonders wichtig und 51% wichtig⁴⁶. Weiterhin finden 51%, dass der Arbeitgeber finanzielle Stabilität bieten muss⁴⁷. Auffallend ist eine Abweichung bei der Befragung durch Deloitte, siehe Tabelle zwei. Hier wählen nur 24% ein hohes Gehalt oder finanzielle Benefits als ausschlaggebenden Grund bei der Wahl des aktuellen Auftraggebers aus. Allerdings war auffallend, dass diese Studie im Vergleich zu den anderen Studien bei allen abgefragten Werten eine niedrigere Zustimmung erreichte⁴⁸. Daher ist dennoch davon auszugehen, dass die Mehrheit der Generation Z ein hohes Gehalt bevorzugt. Dies hat sich laut EY seit der Pandemie hingegen ein wenig geändert, sodass die Relevanz durch Corona um 6 Prozentpunkte abgenommen hat (32% Zustimmung nach Pandemie, davor 38%)⁴⁹. Einige Studien haben auch hohes Einkommen in ein Ranking aufgenommen. Wie bereits erwähnt, ist dies allerdings nur getrennt voneinander betrachtbar und ein Vergleich ist nicht möglich. Nichtsdestotrotz ist auffallend, dass bei allen Studien das Gehalt eine hohe Priorität einnimmt und immer unter den Top-Drei ist (Platz 1 bei Zenjob⁵⁰, Platz 3 bei Shell⁵¹ und auf Platz 1 bei EY⁵²).

Die Autorin Vanessa Jobst-Jürgens hat in ihrem Buch weitere Untersuchungen hinsichtlich des Gehalts unternommen. So würden in ihrem perfekten Job 77,10% der Befragten gerne durch mehr Übernahme von Verantwortung zum individuell verhandelten Basisgehalt einen zusätzlichen variablen Anteil dazuverdienen, 79,77% finden es wichtig, dass jedem klar ist, wie das Vergütungsmodell funktioniert und 77,86% finden wichtig, dass Mitarbeiter mit ähnlicher Berufserfahrung gleich viel verdienen und durch Übernahme eigener Projekte ein modifizierbarer Anteil dazuverdient werden kann.

⁴⁰ vgl. Albert, M. u. a., 2019, S. 190.

⁴¹ vgl. Schnitzer, S., 2021b, S. 16.

⁴² vgl. Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M., 2019, S. 60.

⁴³ vgl. Maas, R., 2019, S. 26.

⁴⁴ vgl. Buffett, J., 2021, o.S.

⁴⁵ vgl. Deloitte, 2022, S. 13.

⁴⁶ Ebd. Seite 60

⁴⁷ vgl. Randstad Deutschland, 2021, S. 16.

⁴⁸ vgl. Deloitte, 2022, S. 13.

⁴⁹ vgl. EY, 2021, S. 40.

⁵⁰ vgl. Zenjob, 2022, S. 6.

⁵¹ vgl. Albert, M. u. a., 2019, S. 199.

⁵² vgl. EY, 2021, S. 40.

Weniger Zustimmung erhielt dabei die Aussage, für mehr Freizeit auf einen gewissen Anteil an Gehalt zu verzichten (50,38%). Zudem entschieden sich bei der Frage, ob bei einem perfekten Job das hohe Gehalt oder die interessanten Aufgaben bevorzugt werden, mehr für das hohe Gehalt⁵³.

Mögliche Erklärungen für die Relevanz eines hohen Gehalts bei der Auswahl eines Arbeitgebers, könnte sein, dass ein hohes Einkommen für 39% motivierend ist und rund ein Drittel (34%) mit ihrer finanziellen Situation unzufrieden sind⁵⁴. Ähnlich viele (30%) haben Sorge, dass sie finanziell nicht über die Runden kommen⁵⁵, weshalb viele vermutlich auf ein hohes Einkommen schlichtweg angewiesen sind.

3.1.2 - Gute Karrieremöglichkeiten

Auch bei den Karrieremöglichkeiten zeigen sich meist nur geringe Abweichungen um wenige Prozentpunkte, wie sich der folgenden Tabelle entnehmen lässt:

Studie	Zustimmung in %
Schnetzer „Junge Deutsche“	35,5% sehr wichtig, 39,7% eher wichtig ⁵⁶ ;
Shell Jugendstudie	37% sehr wichtig, 40% wichtig ⁵⁷
McDonald's Ausbildungsstudie	29% besonders wichtig, 49% wichtig ⁵⁸
Maas	63,5% ⁵⁹

Tabelle 3: Zustimmung in Prozent zu "Gute Karrieremöglichkeiten", eigene Darstellung

Dabei wünschen sich 84,73% in ihrem perfekten Job Unterstützung dabei, den persönlichen Karriereweg im Unternehmen zu finden⁶⁰ und 40% hätten Interesse daran, dies mit einem Karrierecoach zu besprechen⁶¹. Die Möglichkeit, im Unternehmen aufzusteigen, wird von der Generation Z als sehr bedeutend angesehen. So gibt fast die Hälfte (43%) ein Fehlen dieser, als einen Grund für einen Arbeitgeberwechsel an⁶². Jedoch gibt es wieder eine Abweichung bei der Studie von Deloitte, die gute Karrierebedingungen nicht so bedeutsam einstuft: nur 23% wählen ihren Arbeitgeber wegen Möglichkeiten, um sich weiterzuentwickeln, in der Karriere aufzusteigen oder eine Führungsposition einzunehmen⁶³. Dies könnte mit dem Aspekt der Führungsposition zusammenhängen, da viele der Generation Z zwar eine Karriere anstreben, allerdings keine Führungsposition als ihr Ziel sehen⁶⁴.

⁵³ vgl. Jobst-Jürgens, V., 2020, 64 ff.

⁵⁴ vgl. Schnetzer, S., 2021a, S. 4.

⁵⁵ vgl. Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M., 2019, S. 15.

⁵⁶ vgl. Schnetzer, S., 2021b, S. 16.

⁵⁷ vgl. Albert, M. u. a., 2019, S. 190.

⁵⁸ vgl. Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M., 2019, S. 60.

⁵⁹ vgl. Maas, R., 2019, S. 26.

⁶⁰ vgl. Jobst-Jürgens, V., 2020, S. 93.

⁶¹ vgl. Randstad, 2022, S. 48.

⁶² vgl. Buffett, J., 2021, o.S.

⁶³ vgl. Deloitte, 2022, S. 23.

⁶⁴ vgl. Scholz, C., 2014, S. 60.

Überwiegend sind guten Karrierebedingungen jedoch eine hohe Bedeutung zuzuschreiben. Grund dafür könnte sein, dass Karriere für jeden Fünften als Motivator dient⁶⁵ und Erfolg im Beruf für 39% ein Lebensziel darstellt⁶⁶.

3.1.3 - Möglichkeiten zur Weiterbildung

Möglichkeiten zur Weiterbildung sind ebenfalls sehr relevant für die Generation Z, sodass die klare Mehrheit sie für bedeutend bei der Auswahl eines Arbeitgebers hält:

- Zety: 59%⁶⁷
- Maas: 67,2%⁶⁸
- McDonald's 32% sehr wichtig und 51% wichtig⁶⁹

Bei der Frage, wie die Weiterbildungsmöglichkeiten aussehen sollen, wurden folgende Aspekte genannt: Möglichkeit, mit Coachen und Mentoren zu arbeiten (71%), Zugang zu Online-Kursen (62%), Zusammenarbeit mit Top-Performern bei wichtigen Projekten (62%) und formeller Unterricht (31%)⁷⁰. Andere Studien zeigen, dass 60% Schulungen wichtig finden und 62% sich gerne als Experte in einem Gebiet qualifizieren möchten⁷¹. Persönliche Coachings finden 65,65% wichtig und 76,34 sehen lebenslanges Lernen als wichtigen Bestandteil der Personalentwicklung an⁷². Worin sich die Generation Z weiterbilden möchte, zeigt die Befragung Randstads: 50% wollen sich in ihrer aktuellen Rolle weiterentwickeln, 49% wollen sich technische Fähigkeiten für ihre Rolle aneignen und 56% wollen ihre „soft skills“ wie bspw. Kommunikation oder Führung optimieren. Die Interessen sind daher breit gefächert, nur lediglich 5% sind überhaupt nicht interessiert an Lern- oder Entwicklungsmöglichkeiten⁷³. Knapp die Hälfte (43%) wäre sogar dazu bereit, den Arbeitgeber bei fehlenden Weiterbildungsmöglichkeiten zu wechseln⁷⁴. Dies verdeutlicht noch einmal die Relevanz.

3.1.4 - Arbeitsplatzsicherheit

Für viele junge Menschen trägt die Sicherheit eines beständigen Arbeitsplatzes zur Arbeitgeberattraktivität bei. Alle untersuchten Studien weisen eine Zustimmung ab 50% aufsteigend auf, siehe nachfolgende Tabelle:

⁶⁵ vgl. Schnetzer, S., 2021a, S. 17.

⁶⁶ vgl. Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M., 2019, S. 15.

⁶⁷ vgl. Buffett, J., 2021, o.S.

⁶⁸ vgl. Maas, R., 2019, S. 26.

⁶⁹ vgl. Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M., 2019, S. 60.

⁷⁰ vgl. Buffett, J., 2021, o.S.

⁷¹ vgl. Randstad Deutschland, 2021, S. 5.

⁷² vgl. Jobst-Jürgens, V., 2020, 96f.

⁷³ vgl. Randstad, 2022, S. 47.

⁷⁴ vgl. Buffett, J., 2021, o.S.

Studie	Zustimmung in %
Zenjob	54% ⁷⁵
Schnetzer „Junge Deutsche“	50,4% sehr wichtig, 38,5% eher wichtig ⁷⁶
McDonald's Ausbildungsstudie	58% sehr wichtig, 35% wichtig ⁷⁷
Shell Jugendstudie	67% sehr wichtig, 26% ⁷⁸
Maas	77,6% ⁷⁹

Tabelle 4: Zustimmung in Prozent zu "Arbeitsplatzsicherheit", eigene Darstellung

Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass fast ein Viertel (23%) Arbeitslosigkeit als persönliche Angst nennt und mehr als die Hälfte (52%) einen sicheren Arbeitsplatz als eines ihrer Lebensziele nennen⁸⁰. Weitere Gründe für das Bedürfnis nach einem sicheren Arbeitsplatz könnten möglicherweise Entwicklungen, wie die Digitalisierung sein, durch die eine Vielzahl von Prozessen automatisiert wird, was zu einem Wegfall von Arbeitsplätzen führen kann. Einflussreich auf dieses Bedürfnis könnte weiterhin auch die Corona-Pandemie gewesen sein, die zuletzt für einen Wegfall vieler Beschäftigungsmöglichkeiten bspw. in der Gastronomie gesorgt hat.

3.1.5 - Digital und fortschrittlich

Die Generation Z ist mit Internet und Technologie aufgewachsen, doch wie steht es um ihre Ansprüche an die Technologie am Arbeitsplatz? Die Studien zeigen hier unterschiedliche Ergebnisse. Bei Zenjob stimmen 23% für einen digitalen und fortschrittlichen Arbeitgeber⁸¹, bei Randstad sind es 6 Prozentpunkte mehr, die neue Technologien wichtig finden. Bei der McDonald's Studie finden lediglich 11% einen Beruf, bei dem man stets mit den neuesten Technologien arbeitet, besonders wichtig. Auch die Arbeit mit digitalen Medien ist nicht besonders relevant (9% besonders wichtig zu 25% unwichtig)⁸². Eine hohe Diskrepanz ist beobachtbar, wenn es darum geht, ob ein Arbeitgeber innovativ sein muss. So wollen laut Maas gerade einmal 38,3% für ein innovatives Unternehmen arbeiten⁸³. Jobst-Jürgens fand allerdings bei ihren Untersuchungen heraus, dass fast dreiviertel innovativ arbeiten wollen⁸⁴. Die Priorität scheint hier auf innovativer Arbeit zu liegen. Arbeit mit den neusten Technologien scheint hingegen nicht zwingend notwendig zu sein. Dies mag nicht für jeden Gen Z'ler gelten, doch im Vergleich mit den anderen Ansprüchen, erhält dieser Aspekt weniger Zustimmung.

⁷⁵ vgl. Zenjob, 2022, S. 7.

⁷⁶ vgl. Schnetzer, S., 2021b, S. 16.

⁷⁷ vgl. Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M., 2019, S. 60.

⁷⁸ vgl. Albert, M. u. a., 2019, S. 190.

⁷⁹ vgl. Maas, R., 2019, S. 26.

⁸⁰ vgl. Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M., 2019, 14f.

⁸¹ vgl. Zenjob, 2022, S. 7.

⁸² vgl. Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M., 2019, S. 61.

⁸³ vgl. Maas, R., 2019, S. 26.

⁸⁴ vgl. Jobst-Jürgens, V., 2020, S. 126.

3.1.6 - Betriebliche Gesundheitsförderung

Als letzter Aspekt dieser Kategorie hat die Uni Bamberg bei ihrer Befragung herausgefunden, dass 70% der Befragten Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung als wichtig erachten, wenn es um die Arbeitgeberattraktivität geht. Dieser Aspekt konnte allerdings in keiner weiteren Studie gefunden werden, wodurch kein Vergleich erfolgen kann⁸⁵.

3.2 - Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben

3.2.1 - Work-Life-Balance

Eine gute Balance zwischen Freizeit und Arbeit spielt eine große Rolle für die junge Generation. Dies wird mehrfach in der Literatur erwähnt und zeigt sich auch in den Studienergebnissen:

Studie	Zustimmung in %
Schnitzer „Junge Deutsche“	49,4% sehr wichtig, 36% eher wichtig ⁸⁶ .
Uni Bamberg und FAU	70% ⁸⁷
Zety	67% ⁸⁸
Shell Jugendstudie	47% sehr wichtig, 37% wichtig ⁸⁹

Tabelle 5: Zustimmung in Prozent zu "gute Work-Life-Balance", eigene Darstellung

Die Ergebnisse sind ähnlich hoch und mit einer Zustimmung von rund dreiviertel aller Befragten, ist dies ein sehr relevanter Aspekt. Über die Hälfte (59%) gibt des Weiteren an, eine gute Work-Life-Balance, sogar als Langzeit-Karriereziel anzusehen⁹⁰.

Maas führt jedoch auch auf, dass viel Freizeit nur von 35,3% der Studienteilnehmern angestrebt wird⁹¹. Es scheint also nicht darum zu gehen, so viel Freizeit wie möglich zu haben, sondern eine gute Balance zwischen Arbeit und Freizeit zu finden. Auch der Wunsch nach viel Urlaub wird verhältnismäßig von sehr wenigen als besonders wichtig eingestuft (18%)⁹².

Die Work-Life-Balance umfasst unter anderem auch die Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeiten. Obwohl die Generation Z mit ihrem Smartphone als stets erreichbar gilt, kann diese Bereitschaft nicht unbedingt von den jungen Arbeitnehmern am Arbeitsplatz erwartet werden. Die Meinungen sind dadurch sehr gespalten.

Genau die Hälfte gibt an, dass sie es kritisch sehen, wenn Beschäftigte auch außerhalb der Arbeitszeiten über Mail oder Handy erreichbar sein müssen, die andere Hälfte findet dies jedoch nicht weiter schlimm⁹³.

⁸⁵ vgl. Weitzel, T. u. a., 2020, S. 8.

⁸⁶ vgl. Schnitzer, S., 2021b, S. 16.

⁸⁷ vgl. Weitzel, T. u. a., 2020, S. 8.

⁸⁸ vgl. Buffett, J., 2021, o.S.

⁸⁹ vgl. Albert, M. u. a., 2019, 190ff.

⁹⁰ vgl. Buffett, J., 2021, o.S.

⁹¹ vgl. Maas, R., 2019, S. 26.

⁹² vgl. Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M., 2019, S. 61.

⁹³ Ebd. Seite 45

Erreichbarkeit im Urlaub und außerhalb der Arbeitszeiten stört erneut nur die Hälfte nicht (51%⁹⁴ und 44,4%⁹⁵). Auch dazu, nach Feierabend noch arbeitsrelevante Mails zu lesen, sind nur 40,1% eher bereit⁹⁶. Dies macht deutlich, dass die Generation Z zur Work-Life-Balance in einem sehr ambivalenten Verhältnis steht. Rund die Hälfte würde aufgrund einer schlechten Work-Life-Balance ihren Job aufgeben (50%)⁹⁷ und sogar über die Hälfte (56%)⁹⁸, wenn dieser sie davon abhält ihr Leben zu genießen. Um eine gute Work-Life-Balance zu erreichen, würden erneut etwa die Hälfte (55%) gerne mit einem Karrierecoach darüber sprechen⁹⁹.

Bei der Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben gibt es ein paar kleine Diskrepanzen zwischen den Studienergebnissen. Bei McDonald's bewerten die Vereinbarkeit von Privatleben und Familie 31% als besonders wichtig und 48% wichtig¹⁰⁰, bei Schnetzer finden 44,5% sehr wichtig und 32,7% eher wichtig¹⁰¹ und bei Zenjob lediglich 54%¹⁰². Besonders der Aspekt der Familie ist für viele von Bedeutung. So finden 80,5% wichtig, dass der Arbeitgeber Vereinbarkeit von Familie und Beruf ernst nimmt¹⁰³ und 68% stimmen voll und ganz zu, dass neben dem Beruf Familie und Kinder nicht zu kurz kommen dürfen¹⁰⁴. Einige wünschen sich sogar eine komplette Trennung (knapp über die Hälfte nach Jobst-Jürgens¹⁰⁵, 45% laut Randstad¹⁰⁶ ca.65% bei Schnetzer¹⁰⁷ 68% bei der Befragung durch Zenjob¹⁰⁸).

Auch hier zeigt sich wieder eine Spaltung der Generation Z. 41% haben sogar bereits ihren Job gekündigt, da dieser nicht mit ihrem Privatleben vereinbar war¹⁰⁹. Dies könnte damit zusammenhängen, dass fast 65% einen Beruf, der genügend Zeit für die Familie bietet, als einen grundlegenden Wert betiteln¹¹⁰.

3.2.2 - Flexibilität

Der Anspruch Flexibilität wird in vielen Studien thematisiert. So gibt knapp die Hälfte an, dass ihnen Flexibilität bei einem Arbeitgeber wichtig ist (28,5% sehr wichtig, 40,1% eher wichtig bei Schnetzer¹¹¹, 49% bei Zenjob¹¹²).

⁹⁴ vgl. Zenjob, 2022, S. 5.

⁹⁵ vgl. Maas, R., 2019, S. 22.

⁹⁶ vgl. Maas, R., 2019, S. 22.

⁹⁷ vgl. Buffett, J., 2021, o.S.

⁹⁸ vgl. Randstad, 2022, S. 14.

⁹⁹ ebd. S.48

¹⁰⁰ vgl. Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M., 2019, S. 60.

¹⁰¹ vgl. Schnetzer, S., 2021b, S. 16.

¹⁰² vgl. Zenjob, 2022, S. 6.

¹⁰³ vgl. Jobst-Jürgens, V., 2020, S. 82.

¹⁰⁴ vgl. Albert, M. u. a., 2019, S. 191.

¹⁰⁵ vgl. Jobst-Jürgens, V., 2020, S. 111.

¹⁰⁶ vgl. Randstad Deutschland, 2021, S. 5.

¹⁰⁷ vgl. Schnetzer, S., 2021b, S. 16.

¹⁰⁸ vgl. Zenjob, 2022, S. 5.

¹⁰⁹ vgl. Randstad, 2022, S. 16.

¹¹⁰ vgl. Maas, R., 2019, S. 25.

¹¹¹ vgl. Schnetzer, S., 2021b, S. 16.

¹¹² vgl. Zenjob, 2022, S. 7.

Bei der Flexibilität ist eine Differenzierung zwischen Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeiten und hinsichtlich des Arbeitsortes möglich.

Bei der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit gibt es kleine Diskrepanzen zwischen den Studienergebnissen, eine Zustimmung über 50% ist allerdings immer gegeben, wie nachfolgender Tabelle zu entnehmen ist:

Studie	Zustimmung in %
Zenjob	67% ¹¹³
Zety	59% ¹¹⁴
McDonalds's Ausbildungsstudie	17% sehr wichtig, 38% wichtig ¹¹⁵
Shell Jugendstudie	41% sehr gut, 38% gut ¹¹⁶

Tabelle 6: Zustimmung in Prozent zu "flexiblen Arbeitszeiten", eigene Darstellung

Zusätzlich wünscht sich rund die Hälfte die Möglichkeit flexibel zwischen Voll- und Teilzeit zu wechseln¹¹⁷, vor allem bei der Geburt von Kindern (47% stimmen voll und ganz zu, 25% stimmen zu¹¹⁸). Außerdem wünscht sich knapp ein Drittel die Möglichkeit des Jobsharings mit einem Kollegen¹¹⁹ und rund die Hälfte kann sich vorstellen am Wochenende zu arbeiten, um dafür unter der Woche freizuhaben (36% stimmen voll und ganz zu, 28% stimmen zu)¹²⁰.

Es gibt jedoch auch Teile der Generation Z, die geregelte Arbeitszeiten mit klarem Beginn und Ende bevorzugen (31% stimmen voll und ganz zu, 28% stimmen¹²¹) und geregelte Arbeitszeiten mit wenig Überstunden befürworten (21% sehr wichtig, 43% wichtig)¹²². Bei der Frage, wie die Arbeitszeit dokumentiert werden soll, finden 86,26% es wichtig, dass die Arbeitszeiten inklusive Überstunden dokumentiert werden, gleichzeitig sind aber mehr als 60% dafür, dass die Qualität der Arbeitsergebnisse im Vordergrund steht und nicht die dokumentierte Arbeitszeit¹²³. Hier entsteht zunächst der Anschein eines kleinen Widerspruchs, der sich jedoch darin begründet lassen könnte, dass vor allem die Dokumentation der Überstunden gewährleistet sein sollte. Insgesamt hat die Generation Z ein hohes Bedürfnis nach zeitlicher Flexibilität, so haben mehr als ein Drittel (36%) ihren Job aufgrund fehlender Flexibilität aufgegeben¹²⁴ und 46% würden ein Jobangebot nicht annehmen, wenn es keine Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeiten gibt¹²⁵.

¹¹³ Ebd. Seite 7

¹¹⁴ vgl. Buffett, J., 2021, o.S.

¹¹⁵ vgl. Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M., 2019, S. 61.

¹¹⁶ vgl. Albert, M. u. a., 2019, S. 191.

¹¹⁷ vgl. Jobst-Jürgens, V., 2020, S. 75.

¹¹⁸ vgl. Albert, M. u. a., 2019, S. 191.

¹¹⁹ vgl. Jobst-Jürgens, V., 2020, S. 76.

¹²⁰ vgl. Albert, M. u. a., 2019, S. 191.

¹²¹ Ebd., S.191.

¹²² vgl. Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M., 2019, S. 60.

¹²³ vgl. Jobst-Jürgens, V., 2020, S. 74.

¹²⁴ vgl. Randstad, 2022, S. 36.

¹²⁵ Ebd., S. 38

Betrachtet man die Flexibilität des Arbeitsortes fällt auf, dass der Wunsch nach einer Möglichkeit zu Homeoffice durchaus vertreten ist (31% stimmen voll und ganz zu und 33% stimmen zu¹²⁶). Außerdem bewerten 18,8% die Möglichkeit für Homeoffice und Remote Work als sehr wichtig und 30,5% als eher wichtig¹²⁷ (bei Zety 53%¹²⁸). Dreiviertel der Generation Z würde zudem ein hybrides oder remote Arbeitsmodell sogar bevorzugen¹²⁹ und viele haben ein Arbeitsangebot aufgrund der fehlenden Möglichkeit zu Homeoffice (40%¹³⁰) oder fehlender Flexibilität des Arbeitsortes (46%¹³¹) aufgegeben.

3.3 - Werteorientierung

3.3.1 - Identifikation und Selbstverwirklichung

Für knapp ein Drittel (30%¹³²) der Generation Z ist bei der Auswahl des Arbeitgebers wichtig, dass sie sich mit der Arbeit identifizieren kann. Dies könnte damit zusammenhängen, dass 75% zustimmen, dass Arbeit wesentlich zu ihrer Selbstwahrnehmung beiträgt¹³³. Zusätzlich geben bei der Studie „Generation What“ knapp die Hälfte (47% der 16-25-Jährigen) an, dass Arbeit für sie vor allem eine Möglichkeit zur Selbstverwirklichung ist¹³⁴ und bei der Befragung durch McDonald's finden 47% eine Arbeit, die sie ganz erfüllt, besonders wichtig und weitere 42% wichtig¹³⁵. Ähnliche Werte zeigen die Ergebnisse der Uni Bamberg, wobei Selbstverwirklichung bis zu 63% Zustimmung erhält¹³⁶.

Zur Identifikation und Selbstverwirklichung gehört auch eine Arbeit, die den eigenen Neigungen und Fähigkeiten entspricht. Dies finden 54% besonders wichtig und 40% wichtig¹³⁷. Mehr als vier Fünftel (87%) geben an, dass sie gerne nach ihren Stärken und Interessen eingesetzt werden wollen¹³⁸. Trotz dem Bedürfnis nach Identifikation durch die Arbeit hat aktuell rund ein Drittel (36%) nicht das Gefühl, dass ihre Arbeit sie erfüllt und dass ihr Job ihren Qualifikationen entspricht (34%)¹³⁹.

Insgesamt ist vielen vor allem wichtig, dass ihre individuellen Werte mit denen des Arbeitgebers übereinstimmen.

¹²⁶ vgl. *Albert, M. u. a.*, 2019, S. 191.

¹²⁷ vgl. *Schnetzer, S.*, 2021b, S. 16.

¹²⁸ vgl. *Buffett, J.*, 2021, o.S.

¹²⁹ vgl. *Deloitte*, 2022, S. 16.

¹³⁰ vgl. *Weitzel, T. u. a.*, 2020, S. 8.

¹³¹ vgl. *Randstad*, 2022, S. 38.

¹³² vgl. *Zenjob*, 2022, S. 7.

¹³³ vgl. *Randstad*, 2022, S. 29.

¹³⁴ vgl. *BayerischerRundfunk*, 2022, o.S.

¹³⁵ vgl. *Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M.*, 2019, S. 60.

¹³⁶ vgl. *Weitzel, T. u. a.*, 2020, S. 12.

¹³⁷ ebd., S. 60

¹³⁸ vgl. *Jobst-Jürgens, V.*, 2020, S. 116.

¹³⁹ vgl. *BayerischerRundfunk*, 2022, o.S.

So bewerten 62% einen Arbeitgeber als attraktiv, wenn dieser die gleichen Werte teilt¹⁴⁰ und 70,2% finden es wichtig, dass man sich voll und ganz mit den Werten des Arbeitgebers identifizieren kann¹⁴¹. Mehr als ein Drittel (37%) hat bereits einen Job abgelehnt, da dieser nicht mit ihren persönlichen ethischen Werten vereinbar war¹⁴². Dazu sind aber noch mehr junge Leute bereit. So sind 72% der Meinung, im Fall eines Wertekonflikts zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber hinsichtlich gesellschaftlich aktueller Themen wie bspw. Gleichberechtigung ihren Job zu kündigen¹⁴³.

3.3.2 - Sinnhaftigkeit

Bei der Auswahl eines Arbeitgebers ist für viele der Generation Z wichtig, dass die Arbeit, die sie verrichten, sinnvoll ist. Die Ergebnisse sind dabei ähnlich:

Studie	Zustimmung in %
Zety	53% sehr wichtig, 42% wichtig, nur für 5% gar nicht wichtig ¹⁴⁴
Schnetzer „Junge Deutsche“	für 47,4% sehr wichtig, für 38,7% ¹⁴⁵
Shell Jugendstudie	für 59% sehr wichtig, für 32% wichtig ¹⁴⁶ .
Deloitte	21% ¹⁴⁷
Jobst-Jürgens	82,4% ¹⁴⁸
Uni Bamberg und FAU	55% - 67% (55,5% bei Schülern, 57,1% bei Auszubildenden, 67,4% bei Studierenden) ¹⁴⁹

Tabelle 7: Zustimmung in Prozent zu "Sinnhaftigkeit", eigene Darstellung

Auch hier sticht das Ergebnis der Befragung durch Deloitte im Vergleich mit anderen Studien heraus – lediglich 21% Zustimmung wurde erreicht. Alle anderen Studien erreichen hingegen eine Zustimmung ab 55% und stark zunehmend. Die Generation Z möchte folglich das Gefühl haben, etwas zu leisten (48% sehr wichtig, 40% wichtig)¹⁵⁰. Weitere 61% geben an, dass es einen Arbeitgeber attraktiver macht, wenn er eine Existenzberechtigung hat, die über die Erwirtschaftung von Gewinn hinaus geht und 71% würden sogar eine Gehaltskürzung hinnehmen, wenn sie dafür sinnvolle Arbeit leisten können¹⁵¹. Eine mögliche Erklärung für den Wunsch nach Sinnhaftigkeit könnte sein, dass 39% der Befragten angeben, dass sie eine Veränderung in der Welt bewirken möchten. Dies hat sich im Vergleich zu vor der Pandemie sogar um 6 Prozentpunkte verstärkt (2020 lag der Wert bei 33%)¹⁵².

¹⁴⁰ vgl. Buffett, J., 2021, o.S.

¹⁴¹ vgl. Jobst-Jürgens, V., 2020, S. 113.

¹⁴² vgl. Deloitte, 2022, S. 13.

¹⁴³ vgl. Buffett, J., 2021, o.S.

¹⁴⁴ vgl. Buffett, J., 2021, o.S.

¹⁴⁵ vgl. Schnetzer, S., 2021b, S. 16.

¹⁴⁶ vgl. Albert, M. u. a., 2019, S. 191.

¹⁴⁷ vgl. Deloitte, 2022, S. 13.

¹⁴⁸ vgl. Jobst-Jürgens, V., 2020, S. 128.

¹⁴⁹ vgl. Weitzel, T. u. a., 2020, S. 12.

¹⁵⁰ vgl. ebd., S. 190

¹⁵¹ vgl. Buffett, J., 2021, o.S.

¹⁵² vgl. EY, 2021, S. 40.

3.3.3 - Nachhaltigkeit

Die Generation Z wurde in der Phase des Aufwachsens zwangsläufig mit der Dringlichkeit des Klimaschutzes konfrontiert. Folglich haben junge Menschen auch Ansprüche an das nachhaltige Handeln ihres Arbeitgebers. So würde knapp die Hälfte ein Jobangebot ausschlagen, wenn der Arbeitgeber keine Bemühungen unternimmt, um aktiv nachhaltiger zu werden¹⁵³.

Aktuell sagen allerdings lediglich 18%¹⁵⁴, dass ihr derzeitiger Arbeitgeber sich stark einsetzt, um einen Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels zu leisten. Gegen diese sehr geringe Zahl kämpft fast jeder Zweite an (48%), indem er bereits Druck auf seinen Arbeitgeber ausgeübt hat, um ihn zum Handeln zu bewegen¹⁵⁵.

Dabei scheint die Generation Z von ihrem Arbeitgeber nicht unbedingt zu verlangen, die Treibhausgase auf null zu setzen, oder sich öffentlich politisch zu äußern, sondern die Priorität liegt auf verhältnismäßig einfacheren Veränderungen im Alltag: Die Abschaffung von Einweg-Plastik und ein Angebot nachhaltiger Mitarbeiter-Benefits (bspw. Subventionen für Elektro-Fahrzeuge oder Anreize um öffentliche Verkehrsmittel zu nutzen) sind wünschenswert. Ebenso gern gesehen sind Trainings für Mitarbeiter, um im Alltag nachhaltiger zu werden, oder die Mitarbeiter dazu ermutigen nachhaltig bessere Entscheidungen zu treffen bspw., indem der ökologische Fußabdruck getrackt und verglichen wird¹⁵⁶. Um selbst nachhaltiger zu werden, wünschen sich fast ein Drittel (29%) „Nachhaltigkeits-Training“¹⁵⁷.

Der Wunsch nach nachhaltigem Handeln des Arbeitgebers könnte darin begründet liegen, dass es für 28,8% der Befragten sehr wichtig und für 44,7% eher wichtig ist, einen persönlichen Beitrag zum Klimaschutz zu leisten¹⁵⁸. Dabei spielt Angst vor den Folgen des Klimawandels definitiv eine bedeutende Rolle. Dreiviertel der Gen Z'ler sind sich einig, dass die Welt sich gerade an einem Wendepunkt bei der Reaktion gegen den Klimawandel befindet und sich die Zukunft sowohl in die positive als auch in die negative Richtung wenden kann¹⁵⁹. Mehr als die Hälfte (53%) sieht den Klimawandel als großes Problem an¹⁶⁰. Der Aktivismus des Arbeitgebers kann daher ein wichtiger Punkt bei der Suche nach einem Arbeitsplatz sein.

¹⁵³ vgl. *Randstad*, 2022, S. 23.

¹⁵⁴ vgl. *Deloitte*, 2022, S. 24.

¹⁵⁵ vgl. *Deloitte*, 2022, S. 24Vgl. ebd. Seite 24

¹⁵⁶ vgl. ebd. Seite 25

¹⁵⁷ vgl. *Randstad*, 2022, S. 46.

¹⁵⁸ vgl. *Schnetzer*, S., 2021b, S. 22.

¹⁵⁹ vgl. *Deloitte*, 2022, S. 21.

¹⁶⁰ vgl. *EY*, 2021, S. 24.

3.3.4 - Gesellschaftliche Verantwortung und soziales Engagement

Bei diesem Aspekt geht es sowohl darum, dass der Arbeitgeber gesellschaftliches Engagement betreibt, als auch dass der Wunsch besteht, als Arbeitnehmer einen gesellschaftlichen Beitrag mit seiner Arbeit zu leisten. Fast die Hälfte (44%) findet es wichtig, dass der Arbeitgeber gesellschaftliche Verantwortung übernimmt¹⁶¹ und mehr als die Hälfte findet es wichtig, etwas Nützliches für die Gesellschaft zu tun (19% sehr wichtig, 40% wichtig bei McDonalds's¹⁶²; 29% wichtig, 38% wichtig bei Shell¹⁶³). 41% würden sogar eine Gehaltskürzung akzeptieren, für einen Job mit gesellschaftlichem Beitrag und 48% würden ein Jobangebot ablehnen, wenn der Arbeitgeber untätig ist hinsichtlich gesellschaftlicher Bewegungen bspw. für mehr soziale Gerechtigkeit¹⁶⁴.

3.3.5 - Diversität, Inklusion und Gleichberechtigung

Die Generation Z ist eine der diversesten Generationen. Dies spiegelt sich auch am Arbeitsplatz wider. So gibt fast die Hälfte (46%) an, dass der Arbeitgeber Diversität und Inklusion bieten muss¹⁶⁵. Dabei ist allerdings nicht weiter definiert, ob es sich um Diversität hinsichtlich Geschlechtes, Herkunft, Meinungen, Glaube, Alter, Behinderung etc. handelt. Fast allen ist wichtig, dass alle gleichbehandelt werden: 87,4% finden, es muss eine Gleichberechtigung zwischen Mann und Frau in allen Bereichen vorliegen und 89,7% finden wichtig, dass alle Mitarbeiter unabhängig von Religion, Herkunft oder sexueller Neigung in allen Bereichen gleichberechtigt sind¹⁶⁶. Sollte ein Arbeitgeber sich nicht aktiv einsetzen, um Gerechtigkeit und Diversität am Arbeitsplatz zu verbessern, würden 49% das Jobangebot ablehnen¹⁶⁷.

3.3.6 – Spaß und Zufriedenheit

Viele wünschen sich Spaß beim Arbeitsplatz (73% besonders wichtig, 25% wichtig¹⁶⁸). Ähnlich hoch ist das Ergebnis bei EY. Hier bewerten 69% der Studienteilnehmer Spaß bei der Arbeit als wichtig. Dies hat im Vergleich zur vor der Pandemie um 7 Prozentpunkte zugenommen (zuvor waren es 62%)¹⁶⁹. Ganze 40% wären lieber arbeitslos als unglücklich in ihrem Job¹⁷⁰ und 62% geben als eines ihrer Lebensziele an, einen Beruf zu haben, der sie erfüllt und der ihnen Spaß macht¹⁷¹.

¹⁶¹ vgl. *Randstad Deutschland*, 2021, S. 16.

¹⁶² vgl. *Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M.*, 2019, S. 60.

¹⁶³ vgl. *Albert, M. u. a.*, 2019, S. 191.

¹⁶⁴ vgl. *Randstad*, 2022, 23f.

¹⁶⁵ vgl. *Randstad Deutschland*, 2021, S. 16.

¹⁶⁶ vgl. *Jobst-Jürgens, V.*, 2020, S. 122.

¹⁶⁷ vgl. *Randstad*, 2022, S. 24.

¹⁶⁸ vgl. *Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M.*, 2019, S. 60.

¹⁶⁹ vgl. *EY*, 2021, S. 40.

¹⁷⁰ vgl. *Randstad*, 2022, S. 16.

¹⁷¹ vgl. *Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M.*, 2019, S. 15.

Bei der Befragung der Uni Bamberg wurde noch der Wert der Zufriedenheit bei der Arbeit genannt, welchen mehr als Dreiviertel als wichtig einstufen¹⁷². Hier ist allerdings zu betonen, dass trotz der sehr hohen Bedeutung von Spaß und Zufriedenheit bei der Arbeit, diese Aspekte sehr subjektiv sind und bei jedem Individuum in Zusammenhang mit anderen Faktoren stehen, durch die derjenige Spaß erlebt, oder zufrieden ist, weshalb diese Werte nicht weiter berücksichtigt werden können.

3.4 - Soziale Aspekte

3.4.1 - Positive Unternehmenskultur

Eine positive Unternehmenskultur ist für fast alle Mitglieder der Generation Z sehr relevant. 88,4% bewerten ein angenehmes Arbeitsklima als wichtig¹⁷³ und 61,2% finden eine angenehme Atmosphäre sehr wichtig und 28,5% wichtig¹⁷⁴. Die einzige Studie, die wie schon bei vielen anderen Werten eine hohe Differenz aufzeigt, ist bei Deloitte. Hier geben nur 23% eine positive Arbeitsplatzkultur mit Aspekten wie Wertschätzung und Zugehörigkeitsgefühl als Grund dafür an, für ihren aktuellen Arbeitgeber zu arbeiten¹⁷⁵. Doch dieses niedrige Ergebnis deckt sich nicht mit den anderen Studien, weshalb die Unternehmenskultur bzw. eine angenehme Arbeitsatmosphäre trotzdem als wichtiger Faktor bei der Arbeitgeberattraktivität gesehen werden kann. So würde sich fast die Hälfte (47%) auf die Suche nach einem anderen Arbeitgeber machen, wenn eine toxische Arbeitsumgebung vorliegt¹⁷⁶. Ein weiterer Aspekt der Unternehmenskultur ist der Aspekt der Wertschätzung und Anerkennung. Auch hier zeigen sich ähnliche Ergebnisse. Deutlich mehr als Dreiviertel der Befragten (85,88%) wünschen sich, dass Wertschätzung offen ausgedrückt wird¹⁷⁷ und der Großteil der Generation Z findet es wichtig am Arbeitsplatz anerkannt zu werden, wie sich hier sehen lässt:

- McDonald's: 40% besonders wichtig, 51% wichtig¹⁷⁸
- Shell: 48% sehr wichtig, 38%¹⁷⁹
- Schnetzer: 38,2% sehr wichtig, 42,7% eher wichtig¹⁸⁰
- Uni Bamberg und FAU: für ungefähr 60%¹⁸¹

Auch bezüglich der Kommunikation hat die Generation Z klare Wünsche. 94,66% wünschen sich eine wertschätzende und respektvolle Kommunikation und 96,56% finden eine offene und ehrliche Kommunikation wichtig.

¹⁷² vgl. Weitzel, T. u. a., 2020, S. 12.

¹⁷³ vgl. Maas, R., 2019, S. 26.

¹⁷⁴ vgl. Schnetzer, S., 2021b, S. 16.

¹⁷⁵ vgl. Deloitte, 2022, S. 13.

¹⁷⁶ vgl. Buffett, J., 2021, o.S.

¹⁷⁷ vgl. Jobst-Jürgens, V., 2020, S. 102.

¹⁷⁸ vgl. Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M., 2019, S. 60.

¹⁷⁹ vgl. Albert, M. u. a., 2019, S. 190.

¹⁸⁰ vgl. Schnetzer, S., 2021b, S. 16.

¹⁸¹ vgl. Weitzel, T. u. a., 2020, S. 12.

Daher wünschen sich 95,80% auch, dass sie über wichtige Themen im Unternehmen informiert werden, vorzugsweise persönlich statt per Mail (70,23% Zustimmung¹⁸²). Knapp die Hälfte bevorzugt (51,15%) ebenfalls eine persönliche Ansprache per „Du“¹⁸³. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist Feedback. Die Generation Z ist es nach Herget durch die starke Nutzung von Social Media gewohnt, immer Feedback zu erhalten, weshalb sie dies auch in ihrem Arbeitsumfeld erwartet¹⁸⁴. Mehr als Dreiviertel (76,34%) wünschen sich regelmäßiges Feedback von Führungskräften und Kollegen und ähnlich so viele (69,47%) möchten auch die Möglichkeit ihrer Führungskraft regelmäßig Feedback geben zu können¹⁸⁵.

Ein weiterer relevanter Aspekt, der der Unternehmenskultur zuzuordnen ist, ist die Möglichkeit eigene Ideen einzubringen (43% sehr wichtig, 39% wichtig¹⁸⁶). Damit hängt eng der Wunsch zusammen, dass sich einige eine Tätigkeit wünschen, bei der eigene Ideen auch erforderlich sind (19% sehr wichtig, 43% wichtig¹⁸⁷). Zuletzt finden zudem fast alle eine Atmosphäre wichtig, bei der es möglich ist Fehler zu machen, ohne direkt dafür bestraft oder degradiert zu werden (87,8%)¹⁸⁸.

3.4.2 - Mentale Gesundheit und Stressreduktion

Mehr als die Hälfte (53%) stimmt zu, dass seit der Corona-Pandemie die mentale Gesundheit auch am Arbeitsplatz öfter thematisiert wurde, allerdings ergaben sich daraus keine bedeutenden Einflüsse auf die Mitarbeiter und das, obwohl 46% angeben aufgrund ihrer Arbeitsbelastung erschöpft zu sein. Jeder Fünfte ist auch der Meinung, dass ihr aktueller Arbeitgeber die Gefahr des Burnouts unter den Mitarbeitern nicht ernst genug ansieht¹⁸⁹.

Dabei spielt der Faktor Stress eine wichtige Rolle: 20% finden wenig Stress am Arbeitsplatz sehr wichtig und 36% wichtig¹⁹⁰ und 70% wünschen sich ausreichend Zeit für die Umsetzung eigener Projekte und Ideen¹⁹¹. Bei der Stressreduktion erwünscht sich die Generation Z Unterstützung von ihren Vorgesetzten: 83% finden es demnach wichtig, dass die Führungskraft Verständnis zeigt und dass es Phasen gibt, in denen man nicht so leistungsstark ist. 60% finden es auch wichtig, dass die Führungskraft unterstützend und kooperativ in herausfordernden Situationen reagiert und 75% wünschen sich, dass der Arbeitgeber Verständnis für zeitliche Engpässe bei unvorhergesehenen Ereignissen zeigt¹⁹².

¹⁸² vgl. *Jobst-Jürgens, V.*, 2020, 59 ff.

¹⁸³ Ebd. S. 101

¹⁸⁴ vgl. *Herget, J.*, 2020, S. 176.

¹⁸⁵ vgl. *Jobst-Jürgens, V.*, 2020, 96ff.

¹⁸⁶ vgl. *Albert, M. u. a.*, 2019, S. 190.

¹⁸⁷ vgl. *Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M.*, 2019, S. 60.

¹⁸⁸ vgl. *Jobst-Jürgens, V.*, 2020, S. 115.

¹⁸⁹ vgl. *Deloitte*, 2022, 30f.

¹⁹⁰ vgl. *Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M.*, 2019, S. 60.

¹⁹¹ vgl. *Jobst-Jürgens, V.*, 2020, S. 114.

¹⁹² ebd. S. 80ff.

Obwohl die Generation Z die mentale Gesundheit als einer ihrer größten Sorgen bezeichnet¹⁹³, scheint es trotzdem noch ein eher unangenehmes Thema zu sein. So fühlt sich ein Drittel¹⁹⁴ nicht wohl dabei, mit ihrem Vorgesetzten über Themen wie Stress, Angst oder andere Aspekte der mentalen Gesundheit zu sprechen. Dies hat Konsequenzen: Obwohl bereits 38% nicht zur Arbeit kommen konnten aufgrund von Angst- oder Stressgefühlen, haben lediglich 46% davon offen gegenüber ihrem Arbeitgeber den wahren Grund für ihre Abwesenheit kommuniziert¹⁹⁵.

3.5 - Art der Arbeit

Bei der Untersuchung der Studien war auffallend, dass in vielen die Wünsche der Generation Z hinsichtlich ihrer Tätigkeit im Job abgefragt wurden. So sind beispielsweise vielfältige Arbeitsaufgaben¹⁹⁶, eine interessante Tätigkeit¹⁹⁷ oder herausfordernde Arbeit¹⁹⁸ für viele wichtig. Auch Aspekte wie selbstbestimmte¹⁹⁹ und verantwortliche Arbeit²⁰⁰, viel Kontakt zu Menschen²⁰¹ und eine kreative Tätigkeit²⁰², sowie die Möglichkeit sich um andere zu kümmern²⁰³. Dies sind allerdings Punkte, die nicht zwingend mit der Arbeitgeberattraktivität zusammenhängen, sondern vielmehr mit der Wahl des Berufs und der Art der Tätigkeit. Aufgrund dessen werden diese Faktoren hier nur an kurzer Stelle erwähnt und auch im weiteren Verlauf der Arbeit nicht weiter thematisiert.

3.6 - Zwischenfazit

Zuletzt ist noch zu erwähnen, dass nicht auf jeden einzelnen Aspekt, der in den Studien genannt wurde, eingegangen werden konnte. Es gibt einige wenige Aspekte, die nur vereinzelt in Studien aufgetreten sind und dabei meist auch keine hohe Zustimmung durch die Befragten erhielten. Zusätzlich sind diese oft nicht direkt dem Thema Arbeitgeberattraktivität zuzuschreiben, sondern weitergehenden Fragen wie bspw. Ansprüche an das Führungsverhalten der Generation Z. Auch die Gesichtspunkte Standort und Größe des Unternehmens, sowie nette Kollegen und Führungskräfte können hier nicht weiter berücksichtigt werden. Hier spielen in der Praxis viele individuelle Faktoren hinein, bspw. was es alles für Einkaufsmöglichkeiten an einem Standort gibt, oder was man sich für Kollegen wünscht.

¹⁹³ vgl. *Deloitte*, 2022, S. 7.

¹⁹⁴ vgl. ebd. S. 31

¹⁹⁵ vgl. ebd. S. 31

¹⁹⁶ vgl. *Zenjob*, 2022, S. 7; *Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M.*, 2019, S. 61.

¹⁹⁷ vgl. *Maas, R.*, 2019, S. 26.

¹⁹⁸ vgl. *Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M.*, 2019, S. 60.

¹⁹⁹ vgl. *Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M.*, 2019, S. 61; *Maas, R.*, 2019, S. 26; *Schnetzer, S.*, 2021b, S. 16.

²⁰⁰ vgl. *Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M.*, 2019, S. 61; *Maas, R.*, 2019, S. 26; *Schnetzer, S.*, 2021b, S. 16.

²⁰¹ vgl. *Maas, R.*, 2019, S. 26.

²⁰² vgl. *Maas, R.*, 2019, S. 26.

²⁰³ vgl. *Köcher, R./Hurrelmann, K./Sommer, M.*, 2019, S. 61; *Albert, M. u. a.*, 2019, S. 191.

Darüberhinausgehend lassen sich hier keine relevanten Handlungsempfehlungen ableiten. Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass die Generation Z durchaus eine lange Liste an Anforderungen an einen Arbeitgeber hat. Allerdings ist sichtbar, dass es keine Werte gibt, die klar als unwichtig oder wichtig einstuftbar sind, da die Zustimmung zu den einzelnen Aspekten oft ähnlich hoch ist. Auch dies macht eine aussagekräftige Priorisierung schwierig. In der folgenden Übersicht lässt sich eine zusammenfassende Auflistung aller genannter Punkte entnehmen:

1. Rahmenbedingungen der Arbeit	2. Vereinbarkeit von Arbeit und Familie
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gutes Gehalt ▪ Gute Karrierebedingungen ▪ Möglichkeiten zur Weiterbildung ▪ Arbeitsplatzsicherheit ▪ Digital und fortschrittlich ▪ Betriebliche Gesundheitsförderung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gute Work-Life-Balance ▪ Flexibilität hinsichtlich <ul style="list-style-type: none"> - Arbeitszeit - Arbeitsort
3. Werteorientierung	4. Soziale Aspekte
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifikation und Selbstverwirklichung ▪ Sinnhaftigkeit ▪ Nachhaltigkeit ▪ Gesellschaftliche Verantwortung und soziales Engagement ▪ Diversität, Inklusion und Gleichberechtigung ▪ Spaß und Zufriedenheit 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Positive Unternehmenskultur ▪ Mentale Gesundheit und Stressreduktion
5. Art der Arbeit	

Tabelle 8: Kategorien der Ansprüche an einen Arbeitgeber, eigene Darstellung

04 - Praxisbeispiele aus der Wirtschaft

Um die zuvor analysierten Ansprüche an einen Arbeitgeber zu operationalisieren und greifbar zu machen, was die Generation Z beispielsweise unter einer guten Work-Life-Balance versteht, wurden bei diesem Schritt Praxisbeispiele von Unternehmen untersucht, die bei der Generation Z angesehen sind. Als Grundlage hierfür diente die Studie „Die Attraktivsten Arbeitgeber Deutschlands – Studierende 2022“ des Unternehmens „universum“²⁰⁴. Obwohl der Befragtengruppe Studierenden auch Menschen anderer Generationen zugehören können, sind die meisten dieser Teil der Generation Z²⁰⁵.

²⁰⁴ Universum ist Teil der StepStone – Unternehmensgruppe und hat im Zeitraum September 2021 – März 2022 38.619 Studierende nach ihrem beliebtesten Arbeitgeber befragt.

²⁰⁵ vgl. beispielsweise Statista, 2022.

Im Folgenden wird eine kleine Auswahl an Maßnahmen der drei beliebtesten Arbeitgeber im Bereich Wirtschaftswissenschaften – Porsche auf Platz eins gefolgt von Mercedes-Benz und Apple²⁰⁶ - für einen Teil der Ansprüche an einen Arbeitgeber vorgestellt.

Gutes Gehalt: Mercedes-Benz bezahlt seine Mitarbeiter nach einer eigens erstellten Vergütungsrichtlinie und orientiert sich dabei an marktüblichen, branchenspezifischen Gehältern. Darüber hinaus bietet der Automobilhersteller eine Vielzahl an finanziellen Benefits, die sich regional unterscheiden. Jährliche Einmalzahlungen weit über die monatlichen Entgeltzahlungen sind ein Teil davon, ebenso wie exklusive Vorteile beim Erwerb eines Mercedes-Benz Wagens oder Belegschaftsaktienprogramme²⁰⁷.

Gute Karrierebedingungen: Für gute Karrierebedingungen sorgt Porsche mit einem eigenen „Porsche Management Programm“, welches als ein maßgeschneidertes Qualifizierungsprogramm Führungskräfte fördern soll, sie für die Übernahme neuer Aufgaben vorbereitet und damit die Managementkompetenz des Unternehmens langanhaltend sichert²⁰⁸. Auch in anderen Bereichen sind die Karrieremöglichkeiten groß. So besteht bereits nach zwei Jahren, als Verkäufer im Porsche Zentrum die Möglichkeit, mit verschiedenen Trainings eine Zertifizierung zum geprüften Porsche Automobilverkäufer zu erlangen und bei guten Führungskompetenzen auch die Position eines Verkaufsleiters einzunehmen oder später Geschäftsführer eines Zentrums zu werden²⁰⁹.

Bei Mercedes-Benz gibt es ebenfalls eigene Programme: ein 18-monatiges internationales Führungsprogramm „INspire – the Leaders‘ Lab“ mit Ziel der Übernahme einer Managementposition und Begleitung durch einen Mentor²¹⁰, dem Mercedes-Benz Management Consulting, welches durch ein individuelles Trainingsprogramm bestehend aus persönlichen Mentoren, Coachings und Zugang zu Trainern eine Weiterbildung zur Führungskraft ermöglicht²¹¹, sowie dem Programm „INspire – the Next Generation Retail“, welches die Karriere im Autohaus im Fokus hat. Innerhalb von drei Jahren durchläuft der Mitarbeiter dabei mehrere Stationen in Autohäusern deutschlandweit, unterstützt von Vorgesetzten, Projektverantwortlichen und Personalbetreuung und wird so zur Führungskraft²¹².

²⁰⁶ vgl. *Universium*, 2022, S. 7.

²⁰⁷ Vgl. *Mercedes Benz Group AG*, 2022a.

²⁰⁸ Vgl. *Porsche AG*, 2022a.

²⁰⁹ Vgl. *Porsche AG*, 2022b.

²¹⁰ Vgl. *Mercedes Benz Group AG*, 2022b.

²¹¹ vgl. *Mercedes-Benz Group*, 2022c.

²¹² vgl. *Mercedes-Benz Group*, 2022d.

Weiterbildungsmöglichkeiten: Basierend auf jährlichen Gesprächen zwischen Führungskraft und Mitarbeitern über Entwicklungsmöglichkeiten können eine Vielzahl an individuellen Förderungsmaßnahmen bei Porsche abgeleitet werden, wie beispielsweise der Besuch von Schulungen, Seminaren, Einzelcoachings und praxisnahen Trainingsmaßnahmen „On the job“. Zusätzlich bietet Porsche eine Nachwuchsförderung, bei der ausgewählte Young Professionals in einem zweijährigen Programm durch Workshops, individuelle Trainings, Diskussionen, Vorträgen und Rotationseinsätzen auf die Übernahme neuer Funktionen vorbereitet werden²¹³. Darüber hinaus hat Porsche ein eigenes Lernnetzwerk erstellt, welches online Lernen ermöglicht, Videotutorials und virtuelle Seminare anbietet und Informationen zu Präsenzveranstaltungen zur Verfügung stellt²¹⁴. Ähnliches bietet Mercedes-Benz mit seinen General Business Trainings „während der Arbeitszeit und vor Ort, zu Themen wie Kommunikation und Persönlichkeit, Agilität, Innovation und Transformation oder interkulturelle Zusammenarbeit“²¹⁵, oder der eigenen Lernplattform „turn2learn“, wo ebenfalls Trainings und Schulungen online und in Präsenz angeboten werden, mit denen sich Mitarbeiter durch individuelle Lernpfade ort- und zeitunabhängig weiterbilden können²¹⁶. Ebenfalls haben die Mitarbeiter mit dem „Academic Program“ unabhängig von Alter und beruflicher Entwicklung die Möglichkeit ein gefördertes berufsbegleitendes Studium zu absolvieren, mit finanzieller Unterstützung, einem Begleitprogramm mit hilfreichen Seminaren und Kontakt zu anderen Studierenden und Ansprechpartnern²¹⁷.

Apple hat dafür sogar eine eigene Universität eingerichtet, die Kurse und Seminare anbietet, bei denen Mitarbeiter ihre Unternehmens- und Softwarefähigkeiten erweitern können und bei der sie auf eine Auswahl an Finanzseminaren zurückgreifen können. Entscheiden sich Mitarbeiter für eine formellere Art der Bildung, die ihnen bei der Arbeit bei Apple nützlich sein kann, wird ein Teil der Studiengebühren übernommen²¹⁸.

Arbeitsplatzsicherheit: Ein Praxisbeispiel hierfür liefert Porsche 2020. Im Rahmen der Standortsicherung sprach Porsche für seine Stammebelegschaft im Großraum Stuttgart eine Beschäftigungssicherung zu. Damit erhielten 22.000 Mitarbeiter die Sicherheit bis zum 31. Juli 2030 bei Porsche angestellt zu bleiben²¹⁹. 2021 zogen weitere Konzerngesellschaften ebenfalls mit Beschäftigungssicherungen für die Stammebelegschaft bis 2030²²⁰ nach.

²¹³ vgl. *Porsche AG*, 2022a.

²¹⁴ vgl. *Porsche Newsroom*, 2022a.

²¹⁵ vgl. *Mercedes-Benz Group*, 2022e.

²¹⁶ vgl. *Mercedes-Benz Group*, 2022f.

²¹⁷ vgl. *Mercedes-Benz Group*, 2022g.

²¹⁸ vgl. *Apple*, 2022.

²¹⁹ vgl. *Preuß, S.*, 2020.

²²⁰ vgl. *Porsche Newsroom*, 2021d.

Betriebliche Gesundheitsförderung: Porsches eigenes Gesundheitsmanagement kümmert sich um die medizinische Betreuung aller Mitarbeiter, zusätzlich gibt es Beratungsangebote, informierende Gesundheitstage und die Möglichkeit eines kostenlosen Gesundheitschecks für jeden Mitarbeiter²²¹. Auch Mercedes-Benz bietet betriebliche Gesundheitsförderung mit individuellen Angeboten wie Stressmanagement, gesunder Ernährung und Rückenprogrammen. Es gibt einen werksärztlichen Dienst, der berät, Fachärzte für die Notfallmedizin an den Standorten und durch die eigenen Gesundheitsprogramme können sich Mitarbeiter eine Auszeit nehmen und sich mehrere Tage bewusst mit Themen der Gesundheit beschäftigen²²². Apple hat an großen Standorten dafür eigene Ärzte und Gesundheitspersonal angestellt und ein Wellness- und Fitnessstudio eingerichtet. Wer nicht an diesen Standorten beschäftigt ist, hat die Möglichkeit, mit medizinischem Fachpersonal verbunden zu werden und kann bei fitnessbezogenen Kosten unterstützt werden²²³.

Work-Life-Balance und Vereinbarkeit mit dem Privatleben:

Porsche bietet für mehr Vereinbarkeit mit dem Familienleben Plätze in standortnahen Kindertageseinrichtungen, ein sechswöchiges Sommerferienprogramm, Beratungsangebote für werdende Eltern, Austausch mit anderen Kollegen in Elternzeit und eine stundenweise Betreuung am Arbeitsplatz durch die „KidsBox“²²⁴. Auch im Fall von Krankheit bei Familienmitgliedern wird durch die Porsche Pflegezeit unterstützt, wobei bei einer akuten Pflegesituation eine Freistellung von bis zu drei Monaten mit 75% Bezahlung des Bruttomonatsentgelts möglich ist²²⁵. Zusätzlich gibt es an einzelnen Standorten Angebote, wie Paketstationen und Wäscheservice, um den Alltag zu erleichtern²²⁶.

Mercedes-Benz bietet ebenfalls Kinderbetreuung durch Krippen an 15 Standorten und zusätzlich eine Vermittlung in verschiedene Kindertagesstätte. Die Elternzeit kann flexibel gestaltet werden, da nach Ablauf des gesetzlichen Anspruchs weitere Familienzeit genommen werden kann. Der spätere Wiedereinstieg wird durch eine gezielte Vorbereitung in Form von Projekteinsätzen, Vertretungen und Weiterbildungsmaßnahmen gut vorbereitet. Bei Krankheit oder Behinderung des Kindes, aber auch bei älteren Angehörigen, wird die häusliche Krankenpflege finanziell unterstützt²²⁷.

²²¹ vgl. *Porsche AG*, 2022f.

²²² vgl. *Mercedes Benz Group*, 2022i.

²²³ vgl. *Apple*, 2022.

²²⁴ vgl. ebd.

²²⁵ vgl. *Porsche AG*, 2022e.

²²⁶ vgl. *Porsche AG*, 2022f.

²²⁷ vgl. *Mercedes-Benz Group*, 2022n in Verbindung mit *Mercedes Benz BKK*, 2022.

Auch Apple bietet bezahlten Elternurlaub, ein Wiedereinstiegsprogramm, bezahlten Urlaub bei erkranktem Familienmitglied, Beratung bei Themen wie beispielsweise Kinderbetreuung und Betreuung älterer Angehörigen²²⁸.

Flexibilität: Zeitliche Flexibilität bietet Porsche mit flexiblen Arbeitszeiten, womit ermöglicht wird, die Arbeitszeiten an die persönlichen Lebensverhältnisse anzupassen. So kann die wöchentliche Arbeitszeit für einen befristeten Zeitraum auf bis zu 20 Stunden reduziert werden. Wer für einen längeren Zeitraum eine Auszeit nehmen möchte, kann ein Sabbatical von bis zu zwölf Monaten nehmen, bei dem zuvor das Entgelt so angepasst wird, dass über den gesamten Zeitraum hinweg ein reduziertes Gehalt gezahlt werden kann²²⁹. Nachdem sich örtlich mobiles Arbeiten in der Corona-Pandemie bewährt hat, hat Porsche reagiert und ermöglicht nun bis zu zwölf Tage monatlich mobiles Arbeiten, wenn dies die Tätigkeit erlaubt²³⁰. Auch Mercedes-Benz bietet verschiedene Arbeitszeitmodelle an, wie Teilzeit, Jobsharing oder die Möglichkeit eines Sabbaticals²³¹. Zusätzlich wird ein hybrides Arbeitsmodell angeboten und wenn es mit der Aufgabe vereinbar ist, besteht die Möglichkeit in gemeinsamer Absprache zwischen Führungskraft und Team mobil zu arbeiten, sogar bis zu 100 Prozent²³².

Sinnhaftigkeit: Bei der Frage nach dem Sinn der Arbeit liegt der Fokus vor allem in der Kommunikation dieses. So definiert Mercedes den Begriff Sinn als den Grund oder die innere Bedeutung hinter allem, was sie tun und was sie antreibt.

Dieser wurde als Ergebnis eines aufwändigen Analyseprozesses vieler historischer Dokumente und der Befragung einer Vielzahl von Mitarbeitern im Jahr 2018 dann offiziell als „First move the world“ formuliert²³³. Auch Apple hat ein eigenes „purpose statement“ veröffentlicht.²³⁴

Nachhaltigkeit: Im Bereich Nachhaltigkeit und gesellschaftliches Engagement besitzen alle Unternehmen umfassende CSR- Strategien²³⁵, auf die hier nur exemplarisch eingegangen werden kann. Porsche hat sich als Ziel gesetzt, „bis 2030 über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg bilanziell CO₂-neutral zu sein“²³⁶.

²²⁸ vgl. *Apple*, 2022.

²²⁹ vgl. *Porsche AG*, 2022e.

²³⁰ vgl. *Porsche Newsroom*, 2021d.

²³¹ vgl. *Mercedes Benz Group*, 2022h.

²³² vgl. *Mercedes Benz Group AG*, 2022j.

²³³ vgl. *Mercedes Benz Group AG*, 2022k.

²³⁴ vgl. *Gennaro Cuofano*, 2022.

²³⁵ Unter Corporate Social Responsibility, kurz CSR versteht man zusammengefasst die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen und ihren Beitrag zu nachhaltigem Wirtschaften und umfasst dabei ökologische, ökonomische, sowie soziale Aspekte (vgl. *BMAS*, o.S)

²³⁶ *Porsche Newsroom*, 2021d.

„Seine Nachhaltigkeitsleistungen in den Bereichen Umwelt, Gesellschaft und verantwortungsvolle Unternehmensführung lässt der Sportwagenhersteller jährlich freiwillig durch die Nachhaltigkeits-Ratingagentur ISS ESG bewerten“²³⁷. Auf Mitarbeiter-Ebene hat Porsche zusätzlich eine Kampagne gestartet, die Mitarbeiter fördert, die zu einer Gestaltung eines nachhaltigeren Unternehmen beitragen. So wurde eine Reihe aus aufklärenden Filmen zu Themen wie CO₂-Reduktion und Artenschutz gestartet. Weiterhin übernimmt Porsche auch einen Teil des ÖPNV-Jahrestickets, bietet günstige Konditionen für ein Jobrad an und macht manche S-Bahnstrecken für Mitarbeiter kostenlos nutzbar²³⁸. Mercedes-Benz und Apple haben ebenfalls umfangreiche Strategien und sind Mitglieder in einer Vielzahl an Netzwerken, um ihren CO₂-Verbrauch zu reduzieren^{239,240}.

Gesellschaftliches Engagement: Auch im Bereich gesellschaftliches Engagement gibt es eine umfangreiche Strategie, auf die nur exemplarisch eingegangen wird. Porsche und Mercedes²⁴¹ haben eigene Stiftungen errichtet, um damit einen Teil zur Gesellschaft beizutragen. Die Ferry – Porsche – Stiftung fördert beispielsweise „gemeinnützige Projekte in den Bereichen Soziales, Umwelt, Bildung & Wissenschaft, Kultur und Sport. Im Mittelpunkt stehen dabei Kinder und Jugendliche an den Unternehmensstandorten“²⁴².

Apple setzt neben vielen weiten Maßnahmen auch direkt auf der Mitarbeiter-Ebene an. Jeden Dollar, den ein Mitarbeiter an eine wohltätige Organisation spendet, verdoppelt Apple und bei Zeitspenden werden sogar 25 Dollar bis zu einem jährlichen Maximalbetrag von 10.000\$ für jede ehrenamtliche Stunde gespendet²⁴³.

Diversität, Inklusion, Gleichberechtigung: Alle Unternehmen setzen sich auf ähnliche Art und Weise für Diversität, Inklusion und Gleichberechtigung ein. Porsche möchte Diversität fördern und bis 2030 eine nachweisbare Anzahl gemischter Teams im Unternehmen haben. Zusätzlich wurden ein Hinweisgebersystem und eine betriebliche Beschwerdestelle eingerichtet, die bei Verstößen gegen Chancengleichheit und Gleichbehandlung und im Falle von Diskriminierung dazu genutzt werden können, gegen solche vorzugehen. In Bezug auf Gleichberechtigung von Mann und Frau soll der Anteil an Frauen in der ersten Führungsebene bis 2025 auf 20% und in der zweiten Führungsebene unter der Vorstandsebene auf 18% steigen.

²³⁷ Porsche Newsroom, 2021a.

²³⁸ Porsche AG, 2022f.

²³⁹ Vergleiche hierzu Mercedes-Benz Group, 2022l.

²⁴⁰ Vergleiche hierzu Apple, o.D.

²⁴¹ vgl. Daimler, 2021.

²⁴² Ferry Porsche Stiftung, o.D.

²⁴³ vgl. Apple, 2022.

Darüber hinaus bietet Porsche viele weitere Aktionen wie beispielsweise einen sogenannten Diversity-Tag an, um eine inklusive Kultur zu etablieren, engagiert sich in vielen Netzwerken und hat eine eigene Abteilung namens „Vielfalt und Chancengleichheit“. Dabei wurde Vielfalt als fester Teil der Unternehmenskultur durch die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt festgelegt²⁴⁴. Ähnliches ist auch bei Mercedes erkennbar: Das Unternehmen setzt sich ebenfalls für Vielfalt und Inklusion ein und ist Mitglied in verschiedenen Netzwerken bspw. für mehr Rechte für Frauen, Menschen mit Behinderung und Mitglieder der LGBTQ+ Community. Sie bieten Aktionstage an, möchten den Frauenanteil in Führungspositionen bis 2030 deutlich steigern und sind Gründungsmitglied der Charta der Vielfalt für mehr Diversität in der Arbeitswelt²⁴⁵. Auch Apple setzt sich in verschiedenen Netzwerken ein und bietet Männern und Frauen die gleiche Bezahlung²⁴⁶.

Positives Arbeitsklima: Viele verschiedene Aspekte sind in einem positiven Arbeitsklima enthalten und die Vielzahl der Benefits, die ein Unternehmen bietet, wirkt sich direkt auf das Arbeitsklima aus. Beispielsweise um einen Mitarbeiter willkommen zu heißen, hat Porsche ein „Warm-up“ Einführungsprogramm erstellt, welches eine einfache Einführung und Integration des Mitarbeiters ermöglicht²⁴⁷.

Ein weiterer Aspekt der Unternehmenskultur ist die Kommunikation. Hierfür hat Porsche ein Format für die Verarbeitung von Feedback eingeführt. Bei den „FührungsLabs“ treffen sich bis zu 1500 Führungskräfte und erhalten die Möglichkeit sich anonym Feedback von Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten zu ihrem Führungsverhalten einzuholen. Daran angeschlossen sind Coaching-Sessions, in denen sich die Teilnehmer dann konkret mit ihrer erhaltenen Rückmeldung auseinandersetzen und daraus neue Ideen ableiten können²⁴⁸. Um den Mitarbeitern Wertschätzung auszudrücken und um „den besonderen Einsatz der Belegschaft in einem schwierigen Umfeld²⁴⁹“ zu würdigen, zahlte Porsche 2021 eine Prämie in Höhe von 7.850€ Gewinnbeteiligung aus.

Mentale Gesundheit: Um frühzeitig Anzeichen von Stress oder mentalen Krankheiten zu erkennen und rechtzeitig eingreifen zu können, hat Porsche ein Frühwarnsystem entwickelt, welches von jedem Betriebsarzt angewendet werden kann. Der sogenannte „Allostatic Load Index“ ermittelt anhand von fünf Variablen wie bspw. dem diastolischen Blutdruck oder der Herzfrequenzvariabilität eine Kennzahl, die auf stressbedingte Gesundheitsstörungen hinweisen kann.

²⁴⁴Vgl. *Porsche Newsroom*, 2021e.

²⁴⁵ Vgl. *Mercedes-Benz Group*, 2022m.

²⁴⁶ Vergleiche hierzu *Apple*, o.D.a.

²⁴⁷ vgl. *Porsche AG*, 2022a.

²⁴⁸ Vgl. *Porsche Newsroom*, 2021d.

²⁴⁹ *Porsche Newsroom*, 2021d.

Dies kann präventiv gegen Krankheiten, resultierend aus zu hohen psychosozialen Belastungen²⁵⁰ genutzt werden.

Mercedes-Benz schult seine Führungskräfte, damit diese in der Lage sind, Anzeichen für persönliche Krisen bei sich und ihren Mitarbeitern zu erkennen. Zusätzlich dazu gibt es einen werksärztlichen Dienst und eine Sozialberatung, die Mitarbeitern Beratung und Coaching bei persönlichen oder beruflichen Konflikt- und Krisensituationen anbietet. Wer sich nicht persönlich offenbaren möchte, hat die Möglichkeit Seminare zu Themen, wie Umgang mit Stress, Zeit – und Zielmanagement und Umgang mit sozialen Konflikten zu besuchen²⁵¹.

05 - Ideenworkshop

Um Ansätze für eine Umsetzung der Ansprüche in der Sozialwirtschaft zu entwickeln, wurde ein Ideenworkshop durchgeführt. Ziel dabei war es, direkt bei der Generation Z anzusetzen und gemeinsam mit einer kleinen Gruppe Angehöriger der jungen Generation aus den Fachbereichen Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit Ansätze zu entwickeln, wie die Arbeitgeberattraktivität in der Sozialwirtschaft gesteigert werden kann. Insgesamt haben acht Studierende aus den Studiengängen Sozialwirtschaft und Soziale Arbeit Ideen beigetragen. Da ich selbst auch Teil der Generation Z bin, fließen im Folgenden auch eigene Ideen additional zu den der Befragten ein. Eine Übersicht darüber, welche Ideen aus dem Workshop kommen und welche selbst dazugefügt wurden, lässt sich dem Anhang entnehmen.

Aufgebaut war der Workshop in zwei Phasen. In Phase eins erhielten die Teilnehmenden eine Einleitung in das Thema und ihnen wurden alle in Tabelle acht aufgelisteten Ansprüche an einen Arbeitgeber erläutert, bis auf Spaß und Zufriedenheit, digital und fortschrittlich, sowie die Kategorie Art der Arbeit. Bei Phase eins erhielten die Teilnehmenden zunächst Zeit, um sich allein Gedanken zu machen, wie eine Umsetzung in der Sozialwirtschaft aussehen könnte, um Überforderung beim gemeinsamen Brainstorming zu vermeiden. In der zweiten Phase erhielten die Teilnehmenden die unter Punkt - 04 aufgeführten Praxisbeispiele aus der Wirtschaft, gefolgt von einem gemeinsamen Brainstorming aller Teilnehmenden des Workshops. Dabei wurde der Aufbau bewusst so gewählt, dass die Teilnehmenden erst in Phase zwei des Workshops Praxisbeispiele aus der Wirtschaft erhalten, damit ein freies und unvoreingenommenes Brainstorming ermöglicht wird.

Ziel der Phase zwei war dann durch die Praxisbeispiele weitere Impulse zu geben, die neue Ideen fördern könnten.

²⁵⁰ vgl. *Porsche Newsroom*, 2021b.

²⁵¹ vgl. *Mercedes Benz Group*, 2022i.

Durch das gemeinsame Brainstorming aller Teilnehmenden sollte außerdem gegenseitige Inspiration bewirkt werden und einzelne Ideen gemeinsam weiterzuführen, was durch die überschaubare Gruppengröße sehr gut funktioniert hat. Rückblickend hat sich diese Methode sehr gut geeignet und es konnte eine Vielzahl von Ideen gesammelt werden. Dabei wurden alle Ansätze als realistisch eingestuft und aufgenommen. Die Ergebnisse des Ideenworkshops werden im folgenden Punkt „Handlungsempfehlungen“ ergänzt mit eigenen Ideen thematisiert.

06 - Handlungsempfehlungen für eine Umsetzung in der Sozialwirtschaft

Rahmenbedingungen der Arbeit

Gutes Gehalt: Die unterschiedlich hohe Bezahlung zwischen Wirtschafts- und Sozialbranche ist ein immer noch bestehendes Problem. Zwar wurde bei der Befragung der Aspekt genannt, dass für Arbeitnehmer in der Sozialbranche ein hohes Gehalt kein entscheidender Punkt ist, da allen bereits zuvor bewusst ist, dass die finanziellen Ressourcen knapp sind, dennoch zeigen die Studien, dass die Generation Z neben vielen weiteren Aspekten ein faires Gehalt immer noch als sehr relevant einstuft. Da die meisten sozialwirtschaftlichen Unternehmen an eine Tarif-Struktur angelehnt sind, erfolgt die Bezahlung auch anhand dieser. Zusätzlich ist die Auszahlung eines hohen Lohns aufgrund knapper finanzieller Ressourcen oft nicht möglich. Es sollten dennoch finanzielle Benefits für Mitarbeiter geschaffen werden, um als Arbeitgeber attraktiv zu werden.

Ideen, die bei der Befragung genannt wurden, waren Vergünstigungen für die Mitarbeiter bspw. beim Mittagessen, falls es eine hauseigene Kantine gibt, oder eine Zusammenarbeit mit kooperierenden Unternehmen in der Umgebung für Einkaufsrabatte für Mitarbeiter. Die lokalen Unternehmen könnten dann offiziell damit werben, dass sie Kooperationspartner sind, was sich gut auf ihr Image auswirkt und durch die Einlösung der Gutscheine leisten die Mitarbeiter einen Beitrag zum Handel. Eine weitere genannte Idee war, dass auch mit dem regionalen Verkehrsverbund Kooperationen aufgenommen werden könnten, sodass Mitarbeiter vergünstigt ein Ticket zum öffentlichen Nahverkehr für die Arbeitswege erhalten könnten, was auch zusätzlich förderlich für den Aspekt der Nachhaltigkeit ist.

Ein weiterer wichtiger Aspekt, der in den Studien genannt wurde, war die Nachvollziehbarkeit bei der Bezahlung von Gehältern. Dies ist bei Einstufung in einen Tarif bereits gegeben und jeder hat die Möglichkeit die Gehaltsstufen nachzulesen. Sollte eine Tarif-Struktur nicht vorliegen, ist es empfehlenswert offenzulegen, wie die Entlohnung erfolgt.

Darüber hinaus sollten finanzielle Benefits, wie sie auch bereits im sozialwirtschaftlichen Bereich bestehen, wie Schichtzulagen, Weihnachtsgeld und Gehaltserhöhungen mit zunehmender Berufserfahrung umgesetzt werden.

Gute Karrierebedingungen: Ein wichtiger Punkt, der bei der Befragung aufkam, ist der Aspekt, dass in vielen sozialwirtschaftlichen Einrichtungen keine weiteren Leitungspositionen oder zusätzliche Aufstiegsmöglichkeiten mehr geschaffen werden müssen, sondern diese bereits bestehen. Das Problem der Sozialwirtschaft liegt nicht in fehlenden Karrieremöglichkeiten, sondern fehlenden Anreizen und fehlender Wertschätzung eine Führungsposition übernehmen zu wollen. Hier sollte der Fokus klar darauf liegen, diese zu schaffen. Trotz beschränkter finanzieller Ressourcen sollte eine Leitungsposition mit einer Gehaltserhöhung belohnt werden. Zusätzlich sollte dem Mitarbeiter Unterstützung im Bereich Kompetenzerwerb geboten werden in Form von internen oder externen Weiterbildungsangeboten, um fehlende Kompetenzen auszugleichen und den Mitarbeiter auf die Stelle vorzubereiten. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass die Fortbildungen in der Arbeitszeit stattfinden, oder zeitlich ausgeglichen werden und mit keinen Kosten für den Mitarbeiter verbunden sind, um diesen zu unterstützen. Statt großen Karriereprogrammen, wie bei den vorgestellten Wirtschaftsunternehmen kann so durch das Angebot von Workshops und die Einführung von Mentoren in reduzierter Form Unterstützung geboten werden. In den Studien wurde zusätzlich genannt, dass sich junge Mitarbeiter Unterstützung dabei wünschen, den persönlichen Karriereweg im Unternehmen zu finden und sich auch vorstellen könnten, mit einem Karrierecoach darüber zu sprechen. Da ein Karrierecoach mit weiteren Kosten verbunden ist, ist bei ohnehin schon knappen Ressourcen eher empfehlenswert stattdessen Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in bspw. einem jährlichen Turnus einzuführen, in denen Entwicklungspotential und Aufstiegsmöglichkeiten für interessierte Mitarbeiter besprochen werden.

Weiterbildungsmöglichkeiten: Weiterbildungen sind oft kostenintensiv und bei ohnehin bereits bestehendem Personalmangel in der Sozialwirtschaft oft schwer umsetzbar. Trotzdem ist empfehlenswert, diese für Mitarbeiter anzubieten, nicht nur um als Arbeitgeber für die Generation Z attraktiver zu werden, sondern auch weil die Organisation von zusätzlichem Kompetenzerwerb profitieren kann. Um diese in der Sozialwirtschaft umzusetzen, wurde die Idee genannt, Netzwerkarbeit mit anderen Einrichtungen und Organisationen in der Umgebung zu betreiben und die bereits bestehenden Ressourcen des Personals zu nutzen und diese auch so an andere Mitarbeiter weiterzugeben.

So könnte bspw. ein Mitarbeiter, der in Excel geschult ist, einen Workshop für Mitarbeiter aus verschiedenen Einrichtungen anbieten. Damit kommen keine hohen Fortbildungskosten auf das Sozialunternehmen zu und die Mitarbeiter müssen lediglich von der Arbeitszeit freigestellt werden.

Sollte ein Zurückgreifen auf interne Ressourcen nicht möglich sein, sollte man einen Freistellungstag für externe Weiterbildungen einräumen.

Ein weiterer Aspekt, der genannt wurde, war das Problem des Personalmangels, vor allem wenn es um die Arbeit mit Klienten geht. Trotz bestehendem Weiterbildungsangebot kann nicht teilgenommen werden, da sonst keine Betreuung besagter Klienten möglich ist. Eigene online Lernplattformen wie bei großen Wirtschaftsunternehmen zu gründen ist zu kostenintensiv, doch es besteht die Möglichkeit auf bestehende Online-Angebote zurückgreifen. Diese wurden durch die Corona-Pandemie noch weiter ausgebaut, sodass es aktuell eine Vielzahl an Plattformen gibt, in denen Experten kostengünstig ihr Wissen an andere vermitteln²⁵². Diese ermöglichen zusätzlich durch ein großes Angebot an Kursen die Möglichkeit sich Kompetenzen in verschiedenen Bereichen anzueignen, was in den Studien als wünschenswert genannt wurde. Zusätzlich können Mitarbeiter auch außerhalb der Arbeitszeit teilnehmen, wodurch die Klientenbetreuung erhalten bleibt. Die investierte Zeit kann dann als Überstunde dokumentiert werden und zu einem späteren Zeitpunkt wieder abgebaut werden. In den Studien gaben viele Gen Z'ler an, gerne Weiterbildung in Form von Online-Kursen und Mentoren zu erhalten, weshalb es ratsam ist, einen Mentor oder mindestens einen festen Ansprechpartner in der Organisation einzuführen. Bei Mercedes besteht weiterhin die Möglichkeit, mit finanzieller Unterstützung zu studieren. Dies ist im Sozialbereich nicht umsetzbar, allerdings kann Unterstützung auch auf andere Weise erfolgen, bspw. indem Arbeitsstunden reduziert und an das Studium zeitlich angepasst werden können.

Arbeitsplatzsicherung: Im Workshop herrschte Einigkeit darüber, dass der Aspekt eines sicheren Arbeitsplatzes in Sozialunternehmen überwiegend bereits von Natur aus gegeben ist und es daher keinen besonderen Handlungsbedarf gibt oder Standortsicherungen wie in der Wirtschaft notwendig sind. Soziale Probleme sind immer vorhanden und der Bedarf an Personal wird zumindest in naher Zukunft nicht abnehmen. Demnach ist ein Job in der sozialen Branche meist sehr sicher. Schwierigkeiten könnte es jedoch bei kleineren Organisationen geben, bei denen die Finanzierung der Stellen oft unklar ist.

²⁵² bspw. die WissensWerkstatt des Projekts TürenÖffnen des ISKA's in Nürnberg (vgl. ISKA, 2022, o.S), oder die Online.Plattform Haus des Stiftens, welche kostenlose Workshops anbietet (vgl. Haus des Stiftens, 2022, o.S)

Hier sollte man versuchen, die Finanzierung so weit wie möglich für die kommenden Jahre abzudecken und die Förderung für einen längeren Zeitraum zu erhalten, sodass eine Stelle idealerweise nicht jedes Jahr erneut genehmigt werden muss. Damit kann den Mitarbeitern zumindest ein Zeitraum genannt werden, für den ihre Stelle gesichert ist.

Betriebliche Gesundheitsförderung: Betriebliche Gesundheitsförderung mit eigenem Gesundheitspersonal wie bei Porsche, Apple oder Mercedes ist im sozialwirtschaftlichen Bereich finanziell nicht tragbar. Trotzdem gibt es Möglichkeiten auch hier für die Mitarbeiter Angebote zu schaffen. Ideen, die im Workshop genannt wurden, waren unter anderem Fitnessstudios in der Region anzusprechen und mit diesen Kooperationen einzugehen. Denkbar wäre hier, dass die Fitnessstudios einen Teil der Trainingsgebühr der Mitarbeiter übernehmen und im Gegenzug damit werben können, dass sie die soziale Einrichtung unterstützen, was sich gut auf das Image auswirken kann. Sollte dies nicht möglich sein, wäre ebenfalls denkbar, organisationsintern sportliche Bewegung zu organisieren. Hier war eine Idee Fahrräder zu bezuschussen, was nicht nur die körperliche Bewegung an der frischen Luft fördert und damit zur Gesundheit beiträgt, sondern auch nachhaltig ist. Selbst wenn dafür keine finanziellen Mittel übrig sind, entstand die Idee regelmäßig niedrigschwellige sportliche Aktionen anzubieten, wie beispielsweise freitags gemeinsames Joggen oder spazieren gehen in der Mittagspause. Der Arbeitgeber würde dafür eine ganze Stunde Mittagspause ermöglichen. Ein weiterer wichtiger Aspekt, der genannt wurde, war die Aufklärung über die Bedeutsamkeit eines guten Gesundheitszustandes. Hier könnten analog zu den Gesundheitstagen der großen wirtschaftlichen Unternehmen Inputs in reduzierter Form angeboten werden, wie beispielsweise Workshops zu gesundheitsrelevanten Themen wie gesunde Ernährung, rückschonendes Arbeiten etc.

Vereinbarkeit mit Arbeit und Privatleben

Work – Life – Balance: Bei der Work-Life-Balance sind ebenfalls wieder fehlende finanzielle Ressourcen Grund dafür, dass Mitarbeiterbenefits nicht in einem solchen Umfang, wie in der Wirtschaft gestaltet werden können.

Bei dem Aspekt Vereinbarkeit mit der Familie kann meist zwar keine eigene Kita am Standort geboten werden, um Kinderbetreuung dennoch zu ermöglichen, wurde der Aspekt genannt bei Kindertagesstätten, oder Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe Mitarbeitern Vorrecht auf Annahme zu gewähren und somit eine Kinderbetreuung sicherzustellen. Auch der Wiedereinstieg nach der Elternzeit sollte gut vorbereitet werden, der Mitarbeiter sollte demnach begleitet werden und wenn gewünscht auch während der Elternzeit informiert bleiben.

Um zusätzliche Vereinbarkeit mit dem Privatleben zu ermöglichen und einen Ausgleich zur Arbeit zu schaffen, war eine weitere Idee die Einführung von Freistellungstagen bei besonderen Ereignissen bspw. gegen Vorlage der Heiratsurkunde. Analog dazu könnten die Ansätze aus der Wirtschaft auch in der Sozialwirtschaft übernommen werden, sodass die Möglichkeit für Mitarbeiter besteht, bei Krankheit eines Familienmitglieds die Arbeitszeit für einen bestimmten Zeitraum zu reduzieren. Hier muss darauf geachtet werden, dass die wegfallende Arbeitskraft kompensiert wird, bspw. durch Anstellung einer befristeten Beschäftigung, oder auch durch Minijobber, studentische Hilfskräfte, Ehrenämter oder Praktikanten.

In den Studien wurde zusätzlich der Gesichtspunkt der Erreichbarkeit genannt und die Zerspaltung der Generation Z. Es gibt immer noch eine Vielzahl an jungen Arbeitnehmern, die eine Trennung zwischen Arbeit und Privatleben wichtig findet und in ihrer Freiheit nicht kontaktiert werden möchte. Hier muss eine Balance gefunden werden. Wichtig ist hierbei die Kommunikation vorab zur Handhabung dieses Themas. Dabei sollte eine gemeinsame Entscheidung als Team getroffen werden, bei der sich alle Mitarbeiter wohlfühlen. Um eine gute Work-Life-Balance zu ermöglichen, ist außerdem empfehlenswert ein System einzuführen, bei dem Mitarbeiter ihre Überstunden dokumentieren können. Diese sollten auf jeden Fall finanziell oder zeitlich ausgeglichen werden, um so den notwendigen Ausgleich zur Arbeit sicherzustellen. Des Weiteren sollte eine Maximalanzahl festgelegt werden, bei der Maßnahmen zum Abbau eingeleitet werden.

Flexibilität: Flexibilität in der Sozialwirtschaft, vor allem in der direkten Arbeit mit dem Klienten, ist nur begrenzt umsetzbar. Flexible Arbeitszeiten und große Anteile im Homeoffice sind schwer zu ermöglichen, da Mitarbeiter oft an feste Öffnungszeiten gebunden sind und ihre Arbeit vom direkten Kontakt mit Menschen lebt. Ideen im Workshop, dies trotzdem in reduziertem Maße umzusetzen, war der Input über eine aktuelle Debatte eines Krankenhauses, Stationen, bei denen keine Patienten akute Erkrankungen haben, in Tageskliniken umzuwandeln und somit das Personal von unbeliebten Nachtschichten zu befreien.

Gedanken über den Workshop hinaus waren Ansätze aus der Wirtschaft auch in der Sozialwirtschaft umzusetzen. Für mehr Flexibilität könnte man auch hier die Möglichkeit schaffen, für einen begrenzten Zeitraum die wöchentliche Arbeitszeit zu reduzieren, sowie die Möglichkeit eine bezahlte Auszeit zu nehmen, indem vorgearbeitet werden kann und das Gehalt dann angepasst wird. Wichtig bei Auszeiten ist hierbei die vorausschauende Personalplanung und frühzeitig für Ersatz zu sorgen. Zusätzlich ist es empfehlenswert in den Bereichen, in denen es möglich ist, Homeoffice zu ermöglichen.

So könnten bspw. Verwaltungstätigkeiten oder Dokumentation auch zeit- und ortsunabhängig erarbeitet werden und die Mitarbeiter erhalten die Möglichkeit sich flexibel die Arbeit einzuteilen. Auch der Einsatz von ehrenamtlichen Mitarbeitern ist möglich, um damit das Personal zu erhöhen und den hauptamtlichen Mitarbeitern mehr Flexibilität zu ermöglichen.

Werteorientierung

Sinnhaftigkeit: Bei dem Punkt der Sinnhaftigkeit der Arbeit herrschte im Workshop Übereinstimmung darüber, dass durch die Arbeit an sich und der Bekämpfung sozialer Probleme Sinnhaftigkeit bereits gegeben ist. Zwar ist es trotzdem empfehlenswert den Sinn und die Ziele der Arbeit im Leitbild festzuhalten und regelmäßig zu überprüfen, jedoch ist es nicht empfehlenswert finanzielle und personelle Ressourcen einzusetzen, um ein „Purpose-Statement“ wie große Wirtschaftsunternehmen zu entwickeln. Es wurde ebenfalls genannt, dass die Purpose-Statements im wirtschaftlichen Bereich eher als Werbe-Slogans dienen, um sich von anderen Industrieunternehmen abzuheben. Dies sei aber in der Sozialwirtschaft nicht nötig, da hier die meisten Organisationen sinnstiftende Arbeit betreiben. Es sollte vielmehr eine bundesweite Kampagne gestartet werden, die die Bedeutung von sozialwirtschaftlichen Organisationen für die Gesellschaft vor allem auch während Krisenzeiten erneut verdeutlicht, doch dies kann nicht Aufgabe der einzelnen Organisationen sein.

Nachhaltigkeit: Im Bereich Nachhaltigkeit wurde genannt, zunächst über das Thema und dessen Relevanz aufzuklären. Hierfür könnten Workshops durchgeführt werden, über Auswirkungen des Klimawandels, Ansätze zu nachhaltigerem Arbeiten innerhalb der Organisation und auch darüber, wie nachhaltiges Handeln an Klienten weitergegeben werden kann. Hier wäre auch empfehlenswert, sich an den 17 „Sustainable Development Goals“ der Agenda 2030²⁵³ der UN zu orientieren und gezielt zu prüfen, was für jedes Ziel verändert werden kann. Dafür eignet sich die Erstellung eines Nachhaltigkeitskreises innerhalb der Organisation, bei dem sich Mitarbeiter einbringen können.

Beim Thema Nachhaltigkeit liegt der Fokus der Wirtschaftsunternehmen häufig darauf, ihre Produktion CO₂-frei zu gestalten. Eine Produktion gibt es in den meisten sozialwirtschaftlichen Unternehmen nicht, trotzdem gibt es Wege, um das alltägliche Handeln nachhaltiger zu gestalten. Hier wurde genannt auf den Lebensmitteleinkauf zu achten, am besten regional und verpackungsfrei einzukaufen und mit Supermärkten in der Region zu sprechen, um Lebensmittel abzuholen, die nicht mehr verkaufbar sind.

²⁵³ vgl. *Engagement Global*, 2022, o.S.

Man kann den eigenen Fuhrpark nachhaltig gestalten und innerhalb der Organisation auf wiederverwendbares Geschirr setzen, zudem auf Energie-, Papier- und Wasserverbrauch achten und außerdem eventuelle freie Flächen als Gärten bepflanzen. Diese könnten dann auch für die Arbeit mit Klienten genutzt werden, um diesen Nachhaltigkeit näher zu bringen. Dies sind alles Punkte, die sich so auch in der Wirtschaft umsetzen lassen. Nichtsdestotrotz eignen sie sich gut für die Sozialwirtschaft, da sie kostengünstig umsetzbar und leicht in den Arbeitsalltag integrierbar sind. Wichtig ist vor allem, sich Ziele zu setzen und deren Erreichung regelmäßig zu überprüfen. Im Bereich Nachhaltigkeit ist weiterhin empfehlenswert, Netzwerkarbeit zu betreiben und gemeinsam mit Organisationen in der Umgebung zusammenzuarbeiten, um das Thema Nachhaltigkeit zu fördern. Als Idee wurde hier genannt eine Art regionalen Wettbewerb bspw. durch Fördergelder zu organisieren, bei dem die nachhaltigste Idee gewinnt. Damit können andere Organisationen Inspirationen erhalten und das nachhaltige Handeln würde belohnt werden. Ein weiterer Gedanke über den Workshop hinaus ist die Durchführung von Corporate Volunteering-Aktionen²⁵⁴. Hier könnten in Kooperation mit regionalen Umweltschutzvereinen Aktionstage im Bereich Nachhaltigkeit und Umweltschutz durchgeführt werden, bei denen Mitarbeiter von der Arbeitszeit befreit werden und gemeinsam bspw. ein Aufforstungsprojekt umsetzen. Um auch hier die Betreuung der Klienten aufrechtzuerhalten, wäre es denkbar nur einen Teil des Teams zu schicken und gegebenenfalls auch hier mit anderen Einrichtungen zusammenzuarbeiten, damit eine größere Summe an Helfern erreicht wird. Es sollte zudem darauf geachtet werden, dass solche Aktionen mehrmals stattfinden, damit alle Mitarbeiter die Möglichkeit erhalten, mitzuwirken.

Die Studien haben gezeigt, dass es der Generation Z in erster Linie nicht darum geht, in einer Organisation zu arbeiten, die vollkommen CO₂-frei ist, sondern dass Engagement und alltägliche Veränderungen bereits zur Attraktivitätssteigerung eines Arbeitgebers beitragen können. Diese Veränderungen sind auch gut für sozialwirtschaftliche Unternehmen umsetzbar und erzielen große Wirkung.

Gesellschaftliches Engagement: Ähnlich zu der Sinnhaftigkeit, war auch hier die überwiegende Meinung im Workshop, dass die Sozialwirtschaft bereits durch die Art der Arbeit erhebliches gesellschaftliches Engagement betreibt und Aktionen wie das Gründen einer Stiftung nicht nur unmöglich umsetzbar sind, sondern auch nicht notwendig.

²⁵⁴ Unter Corporate Volunteering versteht man dabei die „Ressourcen eines Unternehmens durch das soziale Engagement der Beschäftigten für gesellschaftliche Belange einzusetzen“ (vgl. *Dreesbach-Bundy, S./Scheck, B.*, 2018, S. 1.)

Ein Vorschlag, der hier genannt wurde, war gemeinsam mit den Klienten kleine Aktionen durchzuführen, bspw. einen Nachmittag Müll sammeln, damit dieses gesellschaftliche Engagement nahegebracht wird. Ein weiterer genannter Aspekt, war das Engagement von Ehrenamt zu fördern und den ehrenamtlichen Mitarbeitern in der eigenen Einrichtung Wertschätzung entgegenzubringen. Der Fokus sollte hier darauf liegen, Bewusstsein in der Gesellschaft zu fördern, welchen gesellschaftlichen Beitrag der soziale Sektor überhaupt leistet und des Weiteren die Relevanz gesellschaftlichen Engagements zu verdeutlichen.

Hiervon könnten die Einrichtungen auch profitieren, indem sie Wirtschaftsunternehmen die Möglichkeit geben, durch CV-Aktionen Projekte in ihrer Einrichtung umzusetzen und damit gesellschaftliches Engagement zu betreiben.

Diversität, Inklusion und Gleichberechtigung: Analog zur Wirtschaft muss auch in der Sozialwirtschaft Wert auf einen diskriminierungsfreien, inklusiven, gleichberechtigten Umgang frei von Rassismus mit allen Mitarbeitern und Menschen gelegt werden. Die Ansätze der Wirtschaft können für die Sozialwirtschaft angepasst werden. Zwar sind großangelegte Aktionen wie „Diversity-Tage“ kostenintensiv, doch sie können auch in reduzierter Variante in der Sozialwirtschaft umgesetzt werden. Ein Vorschlag dafür war es, Workshops zur Aufklärung anzubieten bspw. zu Themen wie LGBTQI+, da immer mehr Klienten sich outen. Hier ist empfehlenswert durch die Workshops Aufklärungsarbeit zu leisten und ein gemeinsames Konzept zu entwickeln, wie diese Personen unterstützt und sich in der Organisation willkommen gefühlt werden können. Eine weitere Idee war, wichtige Tage für Diversität, Inklusion und Gleichberechtigung, wie beispielsweise den Weltfrauentag oder den Christopher Street Day in kleiner Form zu feiern und auf sie aufmerksam zu machen. Zusätzlich ist ebenfalls wichtig, das tolerante Arbeitsumfeld auch klar nach außen zu tragen. Statt großen Werbeaktionen wie in der Wirtschaft war hier die Idee, mit kleineren Aktionen zu starten wie bspw. die Pride-Flagge in den Social Media Accounts aufzunehmen und in die Öffentlichkeitsarbeit bspw. bei Messen zu integrieren. Entsprechend wie bei Porsche und Mercedes bietet es sich auch hier an Initiativen, wie die Charta der Vielfalt zu unterschreiben, um deutlich Stellung zu beziehen. Diese ermöglicht gemeinnützigen Einrichtungen sogar kostenfrei teilzunehmen²⁵⁵ und bietet eine Vielzahl an Handlungsempfehlungen und Beispielen für mehr Diversität in der Arbeitswelt²⁵⁶. In den vorgestellten Wirtschaftsbetrieben wird Wert auf inklusive, diverse und internationale Teams gelegt. Dies sollte auch in der Sozialwirtschaft angestrebt werden.

²⁵⁵ vgl. *Charta der Vielfalt e.V.*, o.J.a, o.S.

²⁵⁶ vgl. *Charta der Vielfalt e.V.*, o.J.c, o.S.

Trotzdem wurde auch der Aspekt genannt, dass in der Sozialwirtschaft die Besonderheit besteht, dass viele Betriebe mehrheitlich aus weiblichen Arbeitnehmern bestehen. Hier spielt die Frauenquote daher keine besondere Bedeutung, es sollte stattdessen viel mehr darauf geachtet werden, auch männliche Kollegen, oder nicht binäre Personen anzustellen, um mehr Vielfalt zu erzeugen. Dies könnte allerdings eine Herausforderung sein, da der Anteil an verfügbaren männlichen Arbeitnehmern in der Sozialbranche begrenzt ist. Zuletzt ist ein weiterer bedeutsamer Aspekt von Gleichberechtigung gleiche Bezahlung.

Da viele sozialwirtschaftliche Organisationen angelehnt an eine Tarif-Struktur bezahlen, ist Transparenz gegeben und es kommt zu keiner Gender-Pay-Gap. Auch für Organisationen, die nicht an eine Tarif-Struktur angelehnt sind, ist es daher empfehlenswert, ihre Bezahlung transparent zu machen.

Soziale Aspekte

Positive Arbeitsplatzkultur:

Zu einer positiven Arbeitsplatzkultur zählen viele Aspekte und viele bereits bestehende Ansätze aus der Wirtschaft sind zwar gut, bedürfen aber einer Anpassung für die Sozialwirtschaft. Beispielsweise der Ansatz, dass Porsche eine Gewinnbeteiligung auszahlt, um den Mitarbeitern ihre Wertschätzung auszudrücken. Dies ist in der Sozialwirtschaft nicht möglich. Zum einen, da es nicht um Gewinnerzielung geht und zum anderen da finanzielle Ressourcen ohnehin knapp sind.

Stattdessen wurde der Vorschlag genannt, Wertschätzung auf andere Art und Weise auszudrücken, wie beispielsweise kleine Teamevents wie ein gemeinsamer Besuch auf dem Weihnachtsmarkt, individuell geschriebene Weihnachts- und Geburtstagskarten, oder ein kleines Geschenk zu Geburtstag oder Weihnachten. Hierfür könnten Unternehmen und der Einzelhandel in der Umgebung angesprochen werden, die dieses Vorhaben unterstützen und bereit sind, einen Teil der Kosten zu übernehmen, wie bspw. bei der Ausstellung von Gutscheinen.

So kann der lokale auch Einzelhandel wiederum davon profitieren, wenn die Mitarbeiter ihre Gutscheine einlösen.

Für den Aspekt der offenen Kommunikation ist es empfehlenswert, eine offene Feedback-Kultur einzuführen. Große Feedback-Systeme mit eigenen Workshops wie bei Wirtschaftsunternehmen sind hierbei nicht zwingend notwendig. Regelmäßige Feedbackgespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und regelmäßige Teammeetings sind ein wichtiger Aspekt für die Generation Z. Bei diesen sollte eine Kultur etabliert werden, die es den Mitarbeitern möglich macht, Dinge offen anzusprechen und unterstützt zu werden. So wurde genannt, sich auch krankmelden zu können, ohne Angst vor negativen Konsequenzen.

Die Teammeetings sollten auch dazu genutzt werden, den Mitarbeitern Mitsprache zu verleihen und sie bei wichtigen Themen zu informieren und zu integrieren, da dies in den Studien als wichtig eingestuft wurde. Außerdem können diese auch dazu genutzt werden, Feedback von anderen Kollegen einzuholen bspw. in dem in Meetings Zeit dafür geschaffen wird, sich gegenseitig vorzustellen, woran aktuell in den Arbeitsbereichen gearbeitet wird. Dadurch können Rückmeldungen und neue Ideen von Kollegen erhalten werden. Bei erfolgreichen Projekten kann auch hier durch Lob vor dem Team Wertschätzung ausgedrückt werden.

Obwohl in der Praxis oft nicht viel Zeit übrig bleibt, muss darauf geachtet werden, dass es einen festen Termin für diese Gespräche und Meetings gibt, damit deren Zustandekommen garantiert werden kann. Hierbei wurde ebenfalls erwähnt, dass es hilfreich ist, wenn die Führungskraft bzw. die Moderation dieser Meetings die notwendigen Kompetenzen bspw. im Bereich der Mediation besitzt, um diese produktiv zu gestalten und eine offene ehrliche Atmosphäre zu schaffen. Dennoch kann es vorkommen, dass Mitarbeiter sich nicht trauen bestimmte Aspekte anzusprechen. Hierfür ist ratsam anonyme Mitarbeiterbefragungen durchzuführen, bspw. einmal jährlich.

Umgang mit mental health/ Stress: Der Umgang mit mentaler Gesundheit und Stress spielt in der Sozialwirtschaft eine große Rolle, da Überarbeitung bei den Mitarbeitern oft vorkommt. Analog zur Wirtschaft ist es auch hier empfehlenswert, Führungskräfte darin zu schulen, Anzeichen von Stress und Überarbeitung bei den Mitarbeitern frühzeitig zu erkennen. Trotzdem wurde sowohl in den Studien als auch im Workshop der Aspekt genannt, dass sich viele nicht vorstellen können, mit dem Vorgesetzten über ein so persönliches Thema wie die mentale Gesundheit zu sprechen. Stattdessen wird eine anonyme Form der Beratung und Aufklärung bevorzugt. Hierfür ist der Einsatz von Workshops empfehlenswert, die über Anzeichen mentaler Erkrankungen aufklären und Methoden aufzeigen, mit Stress umzugehen. Diese Workshops sollten nicht nur für Führungskräfte angeboten werden, sondern für die gesamte Belegschaft. So achtet nicht nur die Führungskraft auf die Mitarbeiter, sondern auch die Kollegen, die jeden Tag im Kontakt zueinanderstehen und daher häufig besser Anzeichen erkennen können. Ebenfalls sinnvoll ist das Angebot einer Supervision. In der sozialen Branche haben Mitarbeiter oft mit schweren Schicksalsschlägen oder Krankheitsfällen zu tun, die auch persönlich belasten. Hier kann eine Supervision mit Kollegen dazu beitragen, damit umzugehen und sich auszutauschen. Idealerweise wird diese von einer externen Fachperson geleitet, und nicht von der Führungskraft, um mögliche Hemmschwellen abzubauen. Der Fokus bei diesem Gesichtspunkt sollte daher auf Prävention und einer offenen Kommunikation liegen.

Für den Umgang mit Stress ist die Möglichkeit dies bei einer Führungskraft oder einem engagierten Betriebsrat anzusprechen elementar. Weiterhin muss die Möglichkeit bestehen, bei Überarbeitung auch einmal zurückzutreten, ohne mit negativen Konsequenzen rechnen zu müssen. Dafür kann auch bei wöchentlichen Teammeetings Raum geschaffen werden, mit Fragen wie „Wie geht es mit heute?“ und „Was steht diese Woche bei mir an?“. So kann der Arbeitsaufwand jedes Mitarbeiters herausgefunden werden und wenn möglich können andere Mitarbeiter auch anbieten, einen Teil der Arbeit abzunehmen oder mitzuhelfen.

Auch hier bieten sich anonyme Befragungen zur Einschätzung des alltäglichen Arbeitspensums unter den Mitarbeitern an, auch um unerkannt seine Meinung zu äußern. Zuletzt ist es empfehlenswert im Raumkonzept der Organisation einen Rückzugsort für Mitarbeiter zu schaffen, um in Pausen auch Mal ungestört zur Ruhe kommen zu können.

Zusammenfassende Handlungsempfehlung

Zusammenfassend lässt sich sagen, sind die Gründe, die eine Umsetzung der Ansprüche in der Sozialwirtschaft erschweren, überwiegend fehlende finanzielle Ressourcen, sowie fehlende personelle Ressourcen. Eine Umsetzung aller Ansprüche ist daher nicht möglich.

Wie die Untersuchung der Studien gezeigt hat, gibt es jedoch keine endgültige Priorisierung der Aspekte, die sich die Generation Z von einem Arbeitgeber wünscht. Dies kann vor allem mit der Diversität dieser Generation zusammenhängen.

Hier ist empfehlenswert, sich auf eine Anzahl begrenzter Aspekte zu beschränken, abhängig davon, was die Vision der Organisation ist. Dabei gibt es Aspekte, die trotz begrenzter Ressourcen immer umgesetzt werden sollten. Dies ist Gleichberechtigung, Diversität und Inklusion am Arbeitsplatz, da dies sowohl in der Arbeits- als auch in der Lebenswelt unverhandelbare Werte sind. Zusätzlich sollte immer darauf Wert gelegt werden ein positives Arbeitsklima zu schaffen, da dies Grundlage für die Mitarbeiterzufriedenheit ist. Damit eng zusammenhängend ist auch der Umgang mit mentaler Gesundheit und Stress. Weitere „Basics“, auf denen ein Fokus liegen sollte, sind die beiden Punkte „hohes Gehalt“ und „betriebliche Gesundheitsförderung“, um stets wettbewerbsfähig bei der Akquise der Generation Z zu sein.

Liegt der Fokus einer Organisation darauf, als besonders familienfreundlich zu gelten, ist die Umsetzung einer guten Work-Life-Balance, sowie Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeit und -ort und ein sicherer Arbeitsplatz empfehlenswert.

Möchte die Organisation die Selbstverwirklichung ihrer Mitarbeiter priorisieren, ist ratsam, gute Karrieremöglichkeiten und gute Weiterbildungsmöglichkeiten einzuräumen, sowie die Sinnhaftigkeit der Arbeit und Organisation präsent zu machen.

Geht es einer Organisation darum, vor allem wertorientiert zu sein, sollte auf die Aspekte Sinnhaftigkeit, gesellschaftliches Engagement und Nachhaltigkeit Wert gelegt werden. Zusätzlich ist bei der Entscheidung, sich auf die Umsetzung einzelner Aspekte zu fokussieren, empfehlenswert, dies mit den Mitarbeitern zu kommunizieren, auch schon bereits beim Bewerbungsgespräch, um nachvollziehbar zu machen, welche Beweggründe hinter dieser Entscheidung stehen. Dies kann so zu einem erhöhten Verständnis unter dem Personal führen.

07 - Fazit

Rückblickend auf die Fragestellung „Welche Ansprüche hat die Generation Z an einen Arbeitgeber und wie lassen sich diese in der Sozialwirtschaft umsetzen?“ ist festzuhalten, dass Gen Z'ler eine Vielzahl neuer Ansprüche in die Arbeitswelt mitbringen. Genauso divers, wie die Generation selbst, sind auch ihre Wünsche an den perfekten Arbeitgeber.

Auch wenn die lange Liste an Anforderungen für viele ältere Generationen oft als zu anspruchsvoll, oder gar überheblich wahrgenommen wird, sind bei genauerer Betrachtung die meisten der Ansprüche allerdings legitim.

Die Umsetzung in der Sozialwirtschaft ist leider dennoch mit Hürden verbunden, die die soziale Branche oft selbst nicht beeinflussen kann. Solange sich politische Grundlagen und eine fehlende Wertschätzung nicht ändern, fällt es der Sozialwirtschaft schwer, die Ansprüche der Generation Z in dem Maße zu erfüllen, wie es Wirtschaftsunternehmen bereits können. Fehlende Ressourcen finanzieller und personeller Art machen eine Selektion hinsichtlich der Ansprüche, die umgesetzt werden können, erforderlich. Eine Umsetzung aller Wünsche ist überwiegend nicht tragbar.

Nichtsdestotrotz kann eine Umsetzung einzelner Ansprüche bereits weitreichende Folgen haben. Viele Faktoren beeinflussen sich gegenseitig, wodurch auch kleinere Änderungen positiv zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität beitragen können. Diese für die Generation Z zu steigern, ist unumgänglich, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Das Wissen über die Anforderungen der Generation Z an den Arbeitgeber kann dazu genutzt werden, Veränderungen in der eigenen Organisation umzusetzen und damit positive Folgen zu erreichen. Eine Anpassung an die Bedürfnisse der jungen Generation kann maßgeblich die Attraktivität einer Organisation steigern und damit bei der Akquise junger Mitarbeiter von Vorteil sein. Dies ist ein elementarer Punkt, um wettbewerbsfähig zu sein. Das Ausscheiden alternder Belegschaften führt ohne besagter Akquise neuer junger Mitarbeiter zwangsläufig zu Personalmangel, der sich negativ auf den Unternehmenserfolg auswirken kann. Doch nicht nur die Bekämpfung des Nachwuchsmangels ist Anreiz, um die Generation Z als Mitarbeiter zu gewinnen, sondern auch die Fähigkeiten, die sie mit sich bringen.

Geprägt von Ereignissen wie der Einführung des Internets und zunehmender Globalisierung haben Gen Z'ler bereits beim Aufwachsen ausgiebige Sprach- und Technikkills entwickelt²⁵⁷. Diese sind bei älteren Arbeitnehmern häufig nicht so ausgeprägt, weshalb es für die Organisation sehr von Vorteil sein kann, wenn sie vom Wissen der Generation Z profitieren kann. Auch Aspekte wie die Aufführung von Sinn, oder die Einführung einer wertschätzenden Kultur können dazu führen, dass junge Mitarbeiter motivierter sind, da ihnen bewusst ist, wofür sie arbeiten und dass ihre Leistung wertvoll und wichtig ist. Bei Nutzung von Weiterbildungsmöglichkeiten wird das Wissen der Organisation gefördert.

Auch andere Generationen in der Organisation können von den Ansprüchen der Gen Z profitieren, bspw. wurde das Thema mental health in älteren Generationen öffentlich noch nicht so thematisiert, ist aber dennoch sehr relevant.

Bei Umsetzung der Ansprüche müssen in einem nächsten Schritt diese auch nach außen getragen werden, da die Frage nach der Arbeitgeberattraktivität vor allem im Bewerbungsprozess bedeutend ist. Erscheint ein Arbeitgeber als attraktiv, erfolgt eine Bewerbung. Daher ist es maßgeblich, mit Maßnahmen des Employer Brandings und durch Öffentlichkeitsarbeit die Informationen der Generation Z zugänglich zu machen. Zuletzt ist noch zu erwähnen, dass bei Erfüllung der Wünsche der Generation Z auch die Bedürfnisse anderer in der Organisation vertretener Generationen zu beachten sind, besonders da diese aktuell immer noch mehrheitlich in der Arbeitswelt vertreten sind. Einige Werte, wie bspw. Ehrlichkeit sind sicherlich in mehreren Generationen vertreten, doch es gibt eben auch Unterschiede, für die sich ein Kompromiss finden muss, um ein erfolgreiches Generationen-Management durchzuführen.

²⁵⁷ vgl. *Urbanovičová, P. u. a.*, 2019, S. 82.

Literaturverzeichnis

Adobe [2021]: The Future of Time: A global study fielded by Adobe Document Cloud, 2021, <https://www.adobe.com/content/dam/dx-dc/us/en/pdfs/the-future-of-time.pdf> (2022-12-29)

Albert, Mathias u. a. [2019]: Shell-Jugendstudie, Bd. 2019, Weinheim, Basel: Beltz, 2019

Apple [o.D.]: Environment, o.D., <https://www.apple.com/environment/> (2022-12-11)

— [o.D.a]: Inclusion & Diversity, o.D.a, <https://www.apple.com/diversity/> (2022-12-12)

— [2022]: Careers at Apple: We count on you. And you can count on us., 2022, <https://www.apple.com/careers/us/benefits.html> (2022-12-14)

BayerischerRundfunk [2022]: Generation What? – Die Umfrage über die 18-34-Jährigen in Europa, 2022, <http://www.generation-what.de/portrait/data/all> (2022-11-30)

BMAS: CSR - Nachhaltigkeit und CSR, <https://www.csr-in-deutschland.de/DE/CSR-Allgemein/CSR-Grundlagen/Nachhaltigkeit-und-CSR/nachhaltigkeit-und-csr.html> (2022-12-17)

Buffett, Jacques [2021]: Generation Z vs. The Workplace [2021 Study], in: zety v. 11.10.2021, <https://zety.com/blog/generation-z-vs-workplace> (2022-11-30)

Bundeszentrale für politische Bildung [2022]: Erwerbstätigenquoten nach Geschlecht und Alter, in: Bundeszentrale für politische Bildung v. 22.03.2022, <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61688/erwerbstaetigenquoten-nach-geschlecht-und-alter/> (2022-12-29)

Calmbach, Marc u. a. [2020]: Sinus Jugendstudie 2020: Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland, 2020, https://www.bpb.de/system/files/dokument_pdf/SINUS-Jugendstudie_ba.pdf

Charta der Vielfalt e.V. [o.J.a]: FAQ: Vor der Unterzeichnung, o.J.a, https://www.charta-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/Unterzeichner/FAQ_Unterzeichnerprozess_2022-04.pdf (2023-01-03)

— [o.J.c]: Für Arbeitgebende - Für Diversity in der Arbeitswelt, o.J.c, <https://www.charta-der-vielfalt.de/fuer-arbeitgebende/> (2023-01-03)

- Daimler* [2021]: Gesellschaftliches Engagement - Daimler Nachhaltigkeitsbericht 2020, 2021, <https://nachhaltigkeitsbericht.daimler.com/2020/reporting/gesellschaftliches-engagement.html> (2022-12-12)
- Deloitte* [2022]: Striving for balance, advocating for change: The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey, 2022, <https://www.deloitte.com/content/dam/assets-shared/legacy/docs/about/2022/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf> (2022-11-30)
- Dreesbach-Bundy, Suska./Scheck, Barbara.* (Hrsg.) [2018]: CSR und Corporate Volunteering: Mitarbeiterengagement für gesellschaftliche Belange, Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg; Imprint; Springer Gabler, 2018
- Engagement Global* [2022]: Ziele für Nachhaltige Entwicklung - Agenda 2030 der UN, 2022, <https://17ziele.de/> (2022-12-31)
- EY* [2021]: Is Gen Z the spark we need to see the light?: 2021 Gen Z Segmentation Study Insights Report, 2021, https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_us/topics/consulting/ey-is-gen-z-the-spark-we-need-to-see-the-light-full-report.pdf (30.11.22)
- Ferry Porsche Stiftung* [o.D.]: Ferry-Porsche-Stiftung: Förderung gemeinnütziger Projekte, o.D., <https://www.ferry-porsche-stiftung.de/> (2022-12-12)
- Gennaro Cuofano* [2022]: Apple Mission Statement and Vision Statement 2022, 2022, <https://fourweekmba.com/apple-mission-statement-vision-statement/> (2022-12-14)
- Haus des Stiftens* [2022]: Webinare - Haus des Stiftens, 2022, <https://www.hausdesstiftens.org/non-profits/wissen/webinare/> (2022-12-20)
- Herget, Josef* [2020]: Unternehmenskultur gestalten: Systematisch zum nachhaltigen Unternehmenserfolg, Berlin: Springer Gabler, 2020
- ISKA* [2022]: ISKA: TÜREN ÖFFNEN: WissensWerkstatt, 2022, <https://www.iska-nuernberg.de/tueren-oeffnen/wissenswerkstatt.html> (2022-12-20)
- Jobst-Jürgens, Vanessa* [2020]: New Work: Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen - eine empirische Betrachtung, Wiesbaden, [Heidelberg]: Springer Gabler, 2020
- Klaffke, Martin* [2021]: Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze: 2. Auflage 2021, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler, 2021

- Kleinjohann, Michael/Reinecke, Victoria* [2020]: Marketingkommunikation mit der Generation Z: Erfolgsfaktoren für das Marketing mit Digital Natives: 1. Auflage 2020, Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH; Springer Gabler, 2020
- Köcher, Renate/Hurrelmann, Klaus/Sommer, Michael* [2019]: Kinder der Einheit. Same Same but (still) different!: Die McDonald's Ausbildungsstudie 2019. Eine Repräsentativbefragung junger Menschen im Alter von 15 bis unter 25 Jahren., 2019, <https://www.change-m.de/2019/09/13/4-mcdonalds-ausbildungsstudie-was-denkt-die-junge-generation-ueber-ihre-berufliche-zukunft/> (2022-11-30)
- Maas, Rüdiger* [2019]: Generation Z für Personal, Führungskräfte und jeden, der die Jungen verstehen muss: Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie, München: Hanser, 2019
- Mannheim, Karl* [2017]: Das Problem der Generationen, in: Köln Z Soziol 69 (2017), S. 81–119
- Mercedes Benz BKK* [2022]: Häusliche Krankenpflege, 2022, <https://www.mercedes-benz-bkk.com/leistungen/leistungen-von-a-z/haeusliche-krankenpflege> (2022-12-11)
- Mercedes Benz Group* [2022h]: Flexibel Arbeiten.: Mehr Freiheiten. Mehr vom Leben, 2022h, <https://group.mercedes-benz.com/karriere/ueber-uns/kultur-benefits/flexibles-arbeiten/> (2022-12-09)
- [2022i]: Gesundheitsmanagement: Wir fördern sie. Und Ihre Gesundheit, 2022i, <https://group.mercedes-benz.com/karriere/ueber-uns/kultur-benefits/gesundheit/> (2022-12-09)
- Mercedes Benz Group AG* [2022j]: Hybrides Arbeiten bei Mercedes Benz, 2022j, <https://group.mercedes-benz.com/karriere/ueber-uns/kultur-benefits/hybrides-arbeiten/> (2022-12-09)
- [2022k]: The Purpose of Mercedes-Benz Cars, 2022k, <https://www.mercedes-benz.com/vn/en/passengercars/the-brand/mbv.pi.html/the-brand/mbv/journey/vision/purpose> (2022-12-14)
- [2022a]: Vergütung und Zusatzleistungen: Leistung, die sich lohnt., 2022a, <https://group.mercedes-benz.com/karriere/ueber-uns/kultur-benefits/verguetung-und-zusatzleistungen/> (2022-12-09)
- [2022b]: Was ist INspire? 2022b, <https://group.mercedes-benz.com/karriere/berufserfahrene/inspire-leaders-lab/was-ist-inspire/> (2022-12-09)

- Mercedes-Benz Group* [2022c]: Benefits von Mercedes-Benz Management Consulting | Mercedes-Benz Group, 2022c, <https://group.mercedes-benz.com/karriere/berufserfahrene/mercedes-benz-management-consulting/was-bieten-wir/> (2022-12-09)
- [2022f]: Berufliche Entwicklung | Mercedes-Benz Group, 2022f, <https://group.mercedes-benz.com/karriere/ueber-uns/kultur-benefits/berufliche-weiterentwicklung/> (2022-12-10)
- [2022m]: Diversity & Inclusion bei Mercedes-Benz | Mercedes-Benz Group, 2022m, <https://group.mercedes-benz.com/nachhaltigkeit/grundlagen/beschaefigte/diversity-inclusion.html> (2022-12-12)
- [2022g]: Fachlich up-to-date bleiben | Mercedes-Benz Group, 2022g, <https://group.mercedes-benz.com/karriere/ueber-uns/kultur-benefits/berufliche-weiterentwicklung/fachliche-weiterbildung.html> (2022-12-10)
- [2022d]: INspire - the Next Generation Retail | Mercedes-Benz Group, 2022d (2022-12-09)
- [2022l]: Nachhaltigkeit bei Mercedes-Benz | Mercedes-Benz Group, 2022l, <https://group.mercedes-benz.com/nachhaltigkeit/> (2022-12-11)
- [2022e]: persönlich Weiterkommen | Mercedes-Benz Group, 2022e, <https://group.mercedes-benz.com/karriere/ueber-uns/kultur-benefits/berufliche-weiterentwicklung/persoenliche-weiterbildung.html> (2022-12-10)
- [2022n]: Vereinbarkeit von Beruf und Familie | Mercedes-Benz Group, 2022n, <https://group.mercedes-benz.com/karriere/ueber-uns/kultur-benefits/vereinbarkeit-von-beruf-und-privatleben/> (2022-12-11)
- OC&C Strategy* [2019]: Eine Generation ohne Grenzen: Generation Z wird erwachsen, 2019, <https://www.occstrategy.com/media/1904/eine-generation-ohne-grenze> (22.11.22)
- Parry, Emma/Urwin, Peter* [2011]: Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence, in: *International Journal of Management Reviews* 13 (2011), S. 79–96
- Porsche AG* [2022f]: Benefits bei Porsche, 2022f, <https://www.porsche.com/germany/aboutporsche/jobs/> (2022-12-09)
- [2022e]: Beruf und Familie, 2022e, <https://www.porsche.com/germany/aboutporsche/jobs/employer/family/> (2022-12-09)

- [2022a]: Entwicklungsmöglichkeiten, 2022a,
<https://www.porsche.com/germany/aboutporsche/jobs/employer/developmentopportunities/> (2022-12-09)
- [2022b]: Vom Verkäufer in Ausbildung zum Geschäftsführer, 2022b,
https://www.porsche.com/germany/aboutporsche/service/porsche/germany/pc_career/intro/professional-development/ (2022-12-09)
- Porsche Newsroom* [2022a]: Das Lernnetzwerk, 2022a,
<https://newsroom.porsche.com/de/campus/porsche-lernnetzwerk-virtuelle-realitaet-22013.html> (2022-12-15)
- [2021b]: Frühwarnsystem ermittelt Risiko für psychische und chronische Erkrankungen, 2021b,
https://newsroom.porsche.com/de_CH/2019/unternehmen/porsche-fruehwarnsystem-risiko-psychische-chronische-erkrankungen-daniel-mauss-leiter-gesundheitsmanagement-19441.html (2022-12-14)
- [2021d]: Mitarbeiter, 2021d,
<https://newsroom.porsche.com/de/unternehmen/porsche-geschaefts-und-nachhaltigkeitsbericht-2021/mitarbeiter,-gesellschaft,-sport-und-kommunikation/mitarbeiter.html>
- [2021e]: Perspektivenvielfalt, 2021e,
<https://newsroom.porsche.com/de/unternehmen/porsche-geschaefts-und-nachhaltigkeitsbericht-2021/umwelt-soziales-und-unternehmensf%C3%BChrung/perspektivenvielfalt.html> (2022-12-12)
- [2021a]: Porsche Strategie 2030, 2021a,
<https://newsroom.porsche.com/de/unternehmen/porsche-geschaefts-und-nachhaltigkeitsbericht-2021/porsche-strategie-2030.html> (2022-12-11)
- Preuß, Susanne* [2020]: Bis 2030: Arbeitsplatzsicherheit für Porsche-Mitarbeiter, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung v. 09.12.2020,
<https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/sportwagenbauer-porsche-sicherheitsstandorte-bis-2030-17093791.html> (2022-12-10)
- Randstad* [2022]: a new era in the #howwework revolution: Workmonitor 2022, 2022 (2022-11-30)
- Randstad Deutschland* [2021]: New Work Trendreport: #1 - Wofür arbeiten wir und was ist uns wichtig? 2021, <https://www.randstad.de/s3fs-media/de/public/2021-10/randstad-new-work-trendreport-1.pdf> (2022-11-30)

- Schnitzer, Simon* [2021a]: Die Studie Junge Deutsche 2021 - Zukunft neu denken und gestalten: Lebens- und Arbeitswelten der Generation Z & Y, Kempten: Datajockey, 2021a
- [2021b]: Tabellenband Generation Z & Generation Y: Eine Auswertung der Studie "Junge Deutsche 2021" von Simon Schnitzer, Kempten: Datajockey, 2021b
- Scholz, Christian* [2014]: Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt: 1. Aufl., Weinheim: Wiley-VCH, 2014
- Schuman, Howard/Scott, Jacqueline* [1989]: Generations and Collective Memories, in: American Sociological Review 54 (1989), S. 359
- Statista* [2021]: Generationenanteile in Deutschland 2021 | Statista, 2021, <https://de-statista-com.evhm.idm.oclc.org/statistik/daten/studie/1131021/umfrage/generationenanteile-in-deutschland/> (2022-11-11)
- [2022]: Anzahl der Studierenden an Hochschulen in Deutschland nach Alter im Wintersemester 2021/2022, 2022, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1166109/umfrage/anzahl-der-studenten-an-deutschen-hochschulen-nach-alter/> (2022-12-14)
- Universium* [2022]: Die Attraktivsten Arbeitgeber Deutschlands: Studierende 2022, 2022, <https://universiumglobal.com/de/studentsurvey2022/>
- Urbanovičová, Petra* u. a. [2019]: How Millennials Affect Corporate Culture, in: Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology 27 (2019), S. 76–83
- Weitzel, Tim* u. a. [2020]: Generation Z – die Arbeitnehmer von morgen: Ausgewählte Ergebnisse der Recruiting Trends 2020, einer empirischen Unternehmens-Studie mit den Top-1.000-Unternehmen aus Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus der Branche IT und der Bewerbungspraxis 2020, einer empirischen Kandidaten-Studie mit Antworten von über 3.500 Kandidaten, 2020, https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/uni/fakultaeten/wiai_lehrstuehle/isdl/Recruiting_Trends_2020/Studien_2020_05_Generation_Z_Web.pdf (2022-11-16)
- Zenjob* [2022]: Gen Z oder Generation All in: Eine Zenjob-Studie zu den Anforderungen der GenZ. Was kommt Neues auf die Arbeitswelt zu? 2022, <https://www.zenjob.com/de/ressourcen/gen-z-studie-2022/> (2022-11-15)
- Zirlik, Michael* [2020]: UNTERNEHMENSKULTUR ENTWICKELN IN DER SOZIALWIRTSCHAFT: Modelle werkzeuge: GABLER, 2020

Anhang

Übersicht aller verwendeter Studien für die Auswertung

Autor und Titel	Jahr	Region	Anzahl der Befragten
Gen Z oder Generation All in Zenjob (Personaldienstleister)	2022	Deutschland, Niederlande, Großbritannien	1001 Befragte in Deutschland der Generation Z
Generation Z – die Arbeitnehmer von morgen Weitzel et. Al Universität Bamberg FAU Erlangen-Nürnberg Centre of Human Resources Information System Monster Worldwide Deutschland GmbH	2020	Deutschland	Zusammenfassung verschiedener Studien mit 3500 Befragten, davon 24,4% der Generation Z zuzuschreiben
Striving für balance, advocating for change Deloitte (Wirtschaftsunternehmen)	2021 - 2022	46 teilnehmende Länder	14808 Befragte, darunter Gen Z'ler und Millennials
New Work Trendreport #1 Randstad Deutschland (Personaldienstleister)	2021	weltweit	Übersicht mehrere Randstad-Studien
Generation Z vs. the workplace Zety (Karriereprogramm) J. Buffet	2022	Keine Angabe	231 Gen Z'ler
Kinder der Einheit: Same Same but (still) different! McDonald's Deutschland Köcher, Hurrelmann, Sommer	2019	Deutschland	1592 Befragte zwischen 15 und 24S
Shell Jugendstudie Albert et. Al.	2019	Deutschland	2572 im Alter zwischen 12 und 25 Jahren
Is Gen Z the spark we need to see the light? EY (Ernst & Young LLP, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft)	2021	Vereinigte Staaten	1509 Gen Z'ler zwischen 14 und 24
A new era in the #howwework revolution Randstad (Personaldienstleister)	2022	weltweit	35.000 Angestellte

Generation Z für Personal, Führungskräfte und jeden, der die Jungen verstehen muss Rüdiger Maas (Generationenforscher)	2019	Deutschland	Über 2000 Jugendliche
New Work: Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen V. Jobst-Jürgens (selbstständige Unternehmensberaterin im Bereich New Work)	2020	Deutschland	1200 insgesamt, davon 200 Gen Z
Generation What Bayerischer Rundfunk	Wird laufend aktualisiert	Deutschland	183155 in Deutschland (Stand Dezember 2022)
Die Studie Junge Deutsche 2021 + Tabellenband Simon Schnetzer, Generationenforscher	2021	Deutschland	1602 zwischen 14 und 39 Jahren

Übersicht Ergebnisse des Workshops und eigene Gedanken

Im Folgenden ist eine Auflistung aller von den Befragten genannter Ideen zu einer Umsetzung der Ansprüche in der Sozialwirtschaft. Eigene Ideen sind kursiv gekennzeichnet.

1. Rahmenbedingungen der Arbeit
Gutes Gehalt
<ul style="list-style-type: none">- hohes Geld prinzipiell kein großer Anreiz, wenn man sich dazu entscheidet im sozialen Bereich zu arbeiten, da jedem zuvor bewusst ist, dass die finanziellen Ressourcen knapp sind da im Gegensatz zu der Wirtschaft kein Profit erwirtschaftet wird- Vergünstigungen anbieten für die Mitarbeiter bspw. für Mittagessen, ein Jobrad oder ein ÖPNV-Ticket, <i>Kooperationen mit dem regionalen Einzelhandel um Einkaufsrabatte für Mitarbeiter zu ermöglichen</i>- <i>Nachvollziehbarkeit und Transparenz wie das Vergütungsmodell funktioniert</i>- <i>bestehende Benefits wie Schichtzulagen, Weihnachtsgeld und Gehaltserhöhungen mit zunehmender Berufserfahrung sollten umgesetzt werden</i>
Gute Karrierebedingungen
<ul style="list-style-type: none">- in vielen Organisationen gibt es bereits gute Karrierechancen, aber oft fehlt es an der Wertschätzung welche bspw. in Form von Gehaltserhöhungen umgesetzt werden kann- interne Weiterbildungen organisieren und Freistellungstage für externe Weiterbildungen für den Kompetenzerwerb- <i>Angebot von Workshops und Mentoren statt großen Karriereprogrammen, wie bei Porsche und Mercedes</i>- <i>Möglichkeit sich mit jemandem über die Karrieremöglichkeiten innerhalb der Organisation auszutauschen bspw. Karrierecoach oder Gespräche im regelmäßigen Turnus mit Führungskraft</i>
Weiterbildungsmöglichkeiten
<ul style="list-style-type: none">- Netzwerkarbeit mit anderen Einrichtungen betreiben: Mitarbeiter, die Kompetenzen haben, können diese an andere Mitarbeiter anderer Einrichtungen in Form eines Workshops weitergeben und umgekehrt, so können kostengünstig Weiterentwicklungsmöglichkeiten angeboten werden- Netzwerke könnten verbundweise aufgebaut werden, sodass alle teilnehmenden Organisationen davon profitieren können- Freistellungstage für externe Fortbildungen- Ein Problem in der sozialen Branche ist oft, dass trotz bestehendem Weiterbildungsangebot Mitarbeiter nicht teilnehmen können, da sonst kein Personal verfügbar ist, das sich um die Klienten kümmert- <i>Zurückgreifen auf bestehende Online-Angebote, die oft auch kostengünstig oder kostenlos angeboten werden, eine Vielzahl unterschiedlicher Workshops zu verschiedenen Themen anbieten können und auch außerhalb der Arbeitszeit und daheim genutzt werden können, sodass die Betreuung der Klienten trotzdem sichergestellt ist</i>

-fester Ansprechpartner/ verantwortliche Person für den Bereich Weiterbildung in der Organisation festlegen

- bei bestehendem Wunsch nach einem Studium eines Arbeitnehmers kann statt finanzieller Unterstützung wie es in der Wirtschaft erfolgt, Unterstützung auf andere Art und Weise erfolgen, bspw. durch eine Anpassung der Arbeitszeit an den Stundenplan

Arbeitsplatzsicherung

- der Aspekt eines sicheren Arbeitsplatzes ist in der sozialen Branche überwiegend von Natur aus gegeben, da soziale Probleme und der Bedarf an Personal in naher Zukunft nicht abnehmen werden, es herrscht daher kein besonderer Handlungsbedarf in Sozialunternehmen

- bei kleineren Organisationen muss darauf geachtet werden, dass die Finanzierung der Stelle über einen längeren Zeitraum sichergestellt ist, sodass der Arbeitnehmer für einen bestimmten Zeitraum eine sichere Stelle hat und die Stelle nicht jedes Jahr erneut genehmigt werden muss

Betriebliche Gesundheitsförderung

- Zuschüsse zu Fahrrädern kann durch körperliche Aktivität an der frischen Luft zur Gesundheit der Mitarbeiter beitragen

- Intern Sport organisieren: bspw. immer freitags gemeinsam in der Mittagspause Spazieren oder Joggen gehen, dafür ermöglicht der Arbeitgeber eine ganze Stunde Mittagspause

- Kooperationen mit Fitnessstudios eingehen/ Sponsoring: den Mitarbeitern kann damit vergünstigt ein Trainings-Abo ermöglicht werden und das Studio kann im Gegenzug damit werben eine soziale Organisation zu unterstützen, was positive Folgen für das Image haben kann

- Workshops anbieten zu gesundheitlichen Themen wie bspw. Burnout und der Relevanz eines guten Gesundheitszustandes

2. Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben

Gute Work-Life-Balance

- um Kinderbetreuung anzubieten, könnten in Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe Mitarbeitern Vorrecht auf Aufnahme ihres Kindes erhalten

- bei wichtigen Ereignissen bspw. bei Umzug oder gegen Vorlage der Heiratsurkunde Freistellungstage anbieten

-Wiedereinstieg nach der Elternzeit gut organisieren

- Ansätze aus der Wirtschaft können auch hier umgesetzt werden: bei Krankheit eines Familienmitglieds bspw. die Arbeitszeit für einen befristeten Zeitraum zu reduzieren, wichtig hierbei ist die vorausschauende Personalplanung

- Erreichbarkeit auch außerhalb der Arbeitszeiten muss zuvor mit den Mitarbeitern gemeinsam vereinbart werden

- Überstunden müssen dokumentiert werden, finanziell oder zeitlich ausgeglichen werden und eine Maximalanzahl festgelegt werden

Flexibilität
<ul style="list-style-type: none"> - Beispiel für mögliche Umsetzung in der Sozialwirtschaft: aktuell wird beispielsweise in einem Krankenhaus diskutiert, Stationen mit keinen akuten Patienten zu schließen und diese in Tageskliniken zu ändern, um dem Personal die unbeliebten Nachtschichten abzunehmen - Flexibilität kann oft schwer umgesetzt werden, vor allem bei der Arbeit mit Menschen, da Homeoffice oder Selbsteinteilung der Arbeit hier nicht immer möglich ist - <i>analog wie in der Wirtschaft könnte auch hier das Angebot eingeführt werden, für einen bestimmten Zeitraum die wöchentliche Arbeitszeit zu reduzieren, oder vorzuarbeiten und eine Auszeit zu nehmen, auch hier ist die vorausschauende Personalplanung notwendig</i> - <i>die Möglichkeit einführen, Verwaltungstätigkeiten auch im Homeoffice zu erledigen</i> - <i>Einsatz ehrenamtlicher Mitarbeiter</i>

3. Wertorientierung
Sinnhaftigkeit
<ul style="list-style-type: none"> - durch die Arbeit an sich, ist bereits Sinnhaftigkeit gegeben, weshalb es nicht notwendig ist, Ressourcen in die Erstellung eines „purpose-Statements“ zu stecken, außerdem besitzen die meisten Einrichtungen bereits ein Leitbild, welches den Sinn der Organisation meist thematisiert - die meisten wirtschaftlichen Betriebe erstellen vermutlich nur ein purpose-statement zu Werbezwecken und um sich von der Konkurrenz abzugrenzen, dies ist in der Sozialwirtschaft nicht notwendig -Wandel in der Gesellschaft und Politik notwendig, um die Bedeutung von sozialwirtschaftlichen Organisationen weiter zu verdeutlichen
Nachhaltigkeit
<ul style="list-style-type: none"> - Fuhrpark nachhaltig gestalten - Lebensmittel für die Organisation nachhaltig einkaufen bspw. mit Supermärkten kooperieren und Lebensmittel erhalten, die nicht mehr verkauft werden können - auf Verpackungen achten bspw. keine Pappbecher in der Cafeteria, sondern nur wiederverwendbares Geschirr -Nachhaltigkeitskreis innerhalb des Unternehmens gründen, bei dem sich Mitarbeiter einbringen können -auf den Energieverbrauch achten - freie Flächen als Gärten nutzen, die auch für die Arbeit mit Klienten genutzt werden können, um diesen Nachhaltigkeit näher zu bringen - Workshops zum Thema Nachhaltigkeit -Netzwerkarbeit betreiben und gemeinsam mit anderen Einrichtungen eine Kampagne starten, um gemeinsam nachhaltiger zu werden bspw. könnte ein Wettbewerb eventuell mit Fördergeldern gestartet werden und die nachhaltigste Idee gewinnt

- die SDG's als Orientierung nutzen, was in der Organisation verändert werden kann, um einen Beitrag zu leisten
- *Corporate-Volunteering Aktionen bspw. im Bereich Umweltschutz durchführen gegebenenfalls auch mit Mitarbeitern anderer Einrichtungen*

Gesellschaftliches Engagement

- durch die Grundtätigkeit ist gesellschaftliches Engagement bereits gegeben
- Relevanz gesellschaftlichen Engagements kann an Klienten weitergegeben werden bspw. indem man mit ihnen in der Stadt Müll sammeln geht
- ehrenamtliche Mitarbeiter in der Organisation wertschätzend behandeln
- gesellschaftliche Relevanz sozialer Organisationen sollte der Gesellschaft weiter verdeutlicht werden
- *soziale Organisationen können davon profitieren, dass sich wirtschaftliche Unternehmen gesellschaftlich engagieren möchten, die Einrichtung kann den Unternehmen ermöglichen CV-Einsätze bei ihnen umzusetzen*

Diversität, Inklusion und Gleichberechtigung

- Besonderheit in der Sozialwirtschaft ist, dass die Mitarbeiter vorwiegend weiblich sind
- auch nach außen zeigen, dass die Organisation sich für Werte wie Gleichberechtigung und Diversität einsetzt bspw. durch social media, oder bei Messen
- Workshops zum Thema LGBTQI+ anbieten, da sich immer mehr Klienten outen und eine Strategie entwickeln, wie sich diese in der Organisation wohlfühlen können
- Feiertage wie bspw. den Frauentag unterstützen
- *Initiativen wie bspw. die Charta der Vielfalt unterschreiben*
- *Transparenz bei der Bezahlung von Gehältern, um eine Gender-Pay-Gap zu vermeiden*

4. Soziale Aspekte

Positive Arbeitsplatzkultur

- regelmäßige Gespräche zwischen Mitarbeiter und Führungskraft
- Kultur entwickeln, bei der man keine Angst hat, sich auch mal krank zu melden
- Mitarbeiter-Befragungen, auch anonym
- Wertschätzung ausdrücken bspw. durch kleine Teamevents, wie ein gemeinsamer Besuch auf dem Weihnachtsmarkt, kleinere kostengünstige Aktionen wie individuelle Weihnachts- und Geburtstagskarten oder Geschenke (*dies könnte durch Kooperation mit dem lokalen Handel ermöglicht werden*)
- Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse einbeziehen
- Führungskräfte für den Umgang mit Mitarbeitern schulen
- *in Teammeetings Zeit dafür schaffen, Feedback von anderen Kollegen zu erhalten und Feedback oder Lob aussprechen zu können*
- *Umsetzung der Teammeetings durch festen Termin garantieren*

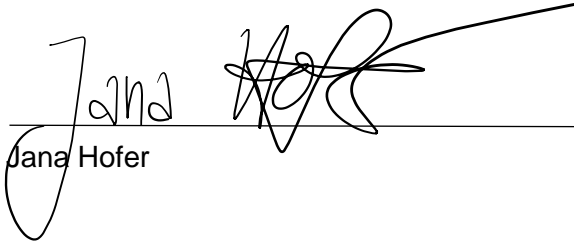
Umgang mit mentaler Gesundheit und Stress

- Offene Kultur etablieren, in der Stress und Probleme angesprochen werden können
- viele haben ein Problem damit, mit der Führungskraft über das Thema mentale Gesundheit zu sprechen, daher kann eine anonyme Befragung sinnvoll sein
- Betriebsrat als Ansprechpartner, der sich für Belange der Mitarbeiter einsetzt
- Schulungen für Führungskräfte und *zusätzlich für Mitarbeiter*, um erste Anzeichen mentaler Krankheiten zu erkennen
- Supervision bei schwierigen Fällen
- *in Teammeetings Zeit schaffen, sich darüber auszutauschen, wie viel Arbeit man hat, eventuell können Kollegen unterstützen und Arbeit abnehmen*
- *im Raumkonzept Orte schaffen, an denen sich Mitarbeiter in der Pause ungestört ausruhen können*

Erklärung

1. Ich versichere, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst habe.
2. Ich versichere, keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt und die Standards guten wissenschaftlichen Arbeitens eingehalten zu haben.
3. Die gesetzlichen Vorschriften zum Datenschutz und zum Schutz der Urheberrechte wurden von mir beachtet.
4. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in die Bibliothek der Evangelischen Hochschule aufgenommen wird.
5. Ich bin damit einverstanden, dass meine Abschlussarbeit in digitaler Form öffentlich zugänglich gemacht wird.

Nürnberg, den 13.01.2023


Jana Hofer