

## 2 Theoretischer Teil

### 2.1 Arbeitsbedingungen

#### 2.1.1 *Definition Arbeitsbedingungen*

„Unter Arbeitsbedingungen sind Sachverhalte („context“) zu verstehen, die im technologischen bzw. Arbeitsprozess auftreten und die Arbeitstätigkeit und/oder das Arbeitsergebnis beeinflussen“ (Hacker & Sachse 2014, S. 51).

So erklärt Hacker, dass ein Teil von Bedingungen notwendig und zu optimieren ist, während ein anderer Teil nicht notwendig ist, da in diesem Teil beeinträchtigende und zu beseitigende Sachverhalte enthalten sein können.

Generell beschreibt Hacker, dass zu den Arbeitsbedingungen mehrere Faktoren zählen: räumliche Arbeitsumgebung, wirtschaftspolitische Regelungen, Arbeitsmarktbedingungen, Arbeits- und Hilfsmittel, Technologie, die Unternehmensorganisation und die Kooperationsformen. Von Seiten des Arbeitenden zählt Hacker als Arbeitsbedingung für das Ausführen der Arbeitstätigkeit auch dessen eigene Leistungsvoraussetzungen.

Die Arbeitswissenschaft geht davon aus, dass humane Arbeitsbedingungen zu Effektivität zwecks Erreichung der Ergebnisse und zu Effizienz bei geringem Ressourceneinsatz führen können (vgl. Schlick, Bruder & Luczak 2010, S. 3).

Eine weitere Definition bezieht sich auf „die auf die Arbeitszeit wirkenden, aber im betrachteten Arbeitssystem als konstant angenommenen Einflussgrößen“ (Schlick et al. 2010, S. 667).

Das österreichische Betriebsverfassungsgesetz spricht von wirksamen Konditionen, die im Arbeitsvertrag geregelt sein müssen und abhängig von der betrieblichen, gesetzlichen und tariflichen Situation sind.

Kirchner teilt die Arbeitsbedingungen in technische (Arbeitsobjekt, eingesetzte Technologie, verwendete Arbeitsmittel, etc.), organisatorische (Arbeitsinhalt, Arbeitstätigkeit, die Disposition der Arbeit, formale Führung, etc.), psychisch-soziale

(Betriebsklima, Image, etc.) und materiell-finanzielle (Entlohnungshöhe, Arbeitsentgelte) Arbeitsbedingungen ein (vgl. Kirchner 1993, S. 6).

### *2.1.2 Die Arbeitsbedingungen und deren Wirkung*

Die Arbeitsbedingungen haben durch ihre Voraussetzungen und Rahmenbedingungen Einfluss und Folgen auf die arbeitende Person, somit bestimmen sie auch das objektive Verhalten und wirken sich auf die zu leistende und erbringende Arbeitstätigkeit aus.

Hacker & Sachse (vgl. 2014, S. 52) unterteilen die Wirkungen von Arbeitsbedingungen in drei Kategorien:

- Spezifisch  
Arbeitsbedingungen sind sehr spezifisch auf die jeweilige Arbeitstätigkeit abgestimmt und sind somit auch nicht auf andere Tätigkeiten zu übertragen.
- Historisch  
Der Einfluss von Arbeitstätigkeiten kann sich, historisch gesehen, verändern. So können diese „gewinnen, verlieren oder anders wirken“ (ebd.).
- Bedingt  
Die Arbeitsbedingungen „entfalten ihre Wirkung auf Arbeitstätigkeiten nur unter bestimmten Voraussetzungen äußerer oder innerer – in der Person selbst liegender – Art“ [...] (ebd.).

### *2.1.3 Klassifikation von Arbeitsbedingungen*

Das nachfolgende Grobschema von Hacker et al. zeigt die Unterteilungen in sachliche Arbeitsbedingungen und personale Bedingungen mit habituellen Leistungsvoraussetzungen, also Persönlichkeitseigenschaften und aktuellen Leistungsvoraussetzungen, die während des Ausführens von Tätigkeiten entstehen.

Einteilung		Beispiele	
1. Auf den Arbeiten- den einwirkende <b>Arbeitsbedingungen</b>	1.1 Allgemeine Arbeitsbedingungen	1.1.1 Wirtschaftspolitische Ausgangsbedingungen und ihre Folgebedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Standortbedingungen</li> <li>- Erwerbsform</li> <li>- Arbeitsmarktsituation</li> <li>- Tarifrechtlicher Rahmen</li> <li>- Arbeitsschutzrechtliche Regelungen</li> <li>- Art d. Beschäftigungsverhältnis</li> <li>- Entlohnungsform</li> </ul>
		1.1.2 Raumzeitliche und Arbeitsumweltbeding. Natürliche Bedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitsort, -raum</li> <li>- Raumbeschaffenheit u.a. einschließlich Licht/Beleuchtung, Lärm, Mikroklima, Luftbeschaffenheit</li> <li>- Witterungseinflüsse</li> </ul>
	1.2 Arbeitsplatzspezifische Arbeitsbedingungen		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fester/wechselnder Arbeitsplatz</li> <li>- Technologien und technische Einrichtungen am Platz</li> <li>- Werkstoffe am Platz</li> <li>- Arbeitsplatzbedingte Kooperations- und Kommunikationsformen</li> <li>- Durch den Arbeitsplatz bedingte Sichtverhältnisse, Haltungen</li> </ul>
	1.3 Arbeitstätigkeitsspezifische Arbeitsbedingungen		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Für Tätigkeit verfügbare technische Einrichtungen und Programme, Vorgeschriftenheitsgrad des Vorgehens, Zeitbindung</li> <li>- Tätigkeitsbezogene Vorgabezeiten; Toleranzen</li> <li>- Tätigkeitsbedingte Formen der Kooperation/Kommunikation</li> </ul>
2. Beim Arbeitenden als Leistungsvoraussetzungen vorliegende <b>personale Bedingungen</b>	2.1 Habituelle Leistungsvoraussetzungen	2.1.1 Körperliche Leistungsvoraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Konstitution</li> <li>- Allgemein- und Gesundheitszustand</li> <li>- Tätigkeitsbezogene Tauglichkeit (z.B. Sinnes-tüchtigkeit)</li> </ul>
		2.1.2 Psychophysische und psychische Leistungsvoraussetzungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einstellungen</li> <li>- Kenntnisse/Erfahrungen</li> <li>- Fertigkeiten</li> <li>- Fähigkeiten</li> </ul>

	2.2 Aktuelle Leistungsvoraussetzungen, die während der Auseinandersetzung mit dem Arbeitsauftrag prozessbedingt entstehen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Geübtheit, Ausführungserfahrungen</li> <li>- Motivation für die Tätigkeit (Erfolgserleben, Befriedigung)</li> <li>- Ermüdung, Monotoniezustand, psychische Sättigung, Stresszustand</li> </ul>
--	---	---

Abb. 1: Eigene Darstellung in Anlehnung an das Grobschema der Ausführungsbedingungen von Arbeitstätigkeiten für psychologische Arbeitsuntersuchungen nach Hacker et al. (2014, S. 54)

Arbeitsbedingungen haben einen Einfluss auf die Arbeitstätigkeit und in weiterer Folge somit auch auf das Arbeitsergebnis. Der Kreislauf beginnt demnach wieder von vorn und das Arbeitsergebnis führt zur Arbeitsbedingung (vgl. Hacker et al. 2014, S. 55).

*Arbeitsbedingung -> Arbeitstätigkeit -> Arbeitsergebnis -> Arbeitsbedingung -> ...*

Das heißt, Arbeitsbedingungen sind Gegebenheiten, die sich im Produktions- bzw. im Arbeitsprozess zeigen und einen direkten Einfluss auf die Arbeitstätigkeiten und das Arbeitsergebnis haben (vgl. Kirchler 2011, S. 203).

#### *2.1.4 Die Arbeitsbedingungen und ihre Wirkungsarten*

Hacker & Sachse sprechen von zwei Wirkungsarten mit direkter Wirkung und mit psychisch vermittelter Wirkung während Kirchler von unmittelbarem und mittelbarem Einfluss spricht (vgl. Hacker et al. 2014, S. 56; vgl. Kirchler 2011, S. 203):

- Direkte Wirkung  
Hier wirken die Arbeitsbedingungen ohne psychische Verarbeitung unmittelbar auf die Tätigkeit und das Ergebnis der Arbeit ein.
- Psychisch vermittelte Wirkung  
In diesem Fall kann die psychische Struktur der Arbeitstätigkeit sowohl über ihre Wahrnehmung als auch über kognitive und emotionale Bewertungsvorgänge das Arbeitsergebnis beeinflussen. „Die psychisch vermittelte Wirkung

von Arbeitsbedingungen bedeutet also gleichzeitig, dass diese in Abhängigkeit von der Arbeitsaufgabe wirken“ (Hacker et al. 2014, S. 59).

Veränderungen von Arbeitsbedingungen können zu fehlender, leistungssteigernder oder leistungsmindernder Wirkung führen. Dies ist auch abhängig von der persönlichen motivationsbedingten Reaktion eines Arbeitenden.

„Je nach dem Bezug der Motivierung werden sich motivierungsbedingte Veränderungen der Arbeitsbedingungen unterschiedlich auswirken“ (ebd., S. 64).

Dies zeigt, welchen wichtigen Stellenwert die Motivation beim Ausführen von Arbeitstätigkeiten einnimmt. Das Kapitel Motivation wird aufgrund der Wichtigkeit des Themas separat im nächsten Kapitel 2.2 beleuchtet.

Die Arbeitsbedingungen wirken nicht nur „objektiv“ – jeder Arbeitende nimmt die Arbeitswelt wahr und definiert und konstruiert seine Arbeitswelt konstruktivistisch subjektiv. Arbeitsbedingungen werden nicht nur hinsichtlich ihrer Wirkung auf den Arbeitenden untersucht. Die Arbeitspsychologie beschäftigt sich mit den Grenzen und der Belastbarkeit von organischen Auswirkungen der Arbeitsbedingungen. So können ungünstige Arbeitsbedingungen die Wirkung sicherheits- und gesundheitskritischer Tätigkeitsmerkmale verstärken.

Das Ergebnis einer sozialpolitischen Studienreihe über österreichische Arbeitsbedingungen zeigt, dass Österreich im Hinblick auf die Gestaltung von Arbeitsbedingungen europaweit nicht am ersten Platz rangiert, voran sind es Länder wie Dänemark, Schweden oder Holland. Die Gründe für diese Vorreiterrolle liegen an deren größeren Anteilen von Jobs in Dienstleistungs- und Finanzsektoren (vgl. Eichmann & Saupe 2014, S. 308f).

## **2.2 Arbeitsmotivation**

Wie bereits im vorangegangenen Kapitel beschrieben, werden sich Veränderungen der Arbeitsbedingungen, abhängig von der persönlichen motivationsbedingten Reaktion, positiv oder negativ auf die Arbeitsergebnisse auswirken (vgl. Hacker et al. 2014, S. 64).

In dem nachfolgenden Kapitel wird das Thema Motivation und Arbeitsmotivation, das eine wesentliche Komponente nicht nur für Dienstnehmerinnen und -nehmer sondern auch für Organisationen darstellt, beschrieben. Die Arbeitsmotivation

als Teilaspekt der Arbeitszufriedenheit beschäftigt sich mit dem Engagement, der Aktivierung, der Richtung und der Ausdauer mit der die Menschen ihre Arbeitsaufgaben bearbeiten (vgl. Kirchler 2011, S. 320).

### *2.2.1 Unterscheidung Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit*

Motivation wird als „prospektives und Zufriedenheit als retrospektives Erleben“ betrachtet (Berchtold-Ledergerber 2010, S. 168f): Eine Motivation richtet sich auf die noch zu erreichenden wichtigen persönlichen Ziele, die durch den persönlichen Einsatz und das entsprechende Handeln erreicht werden können.

„Zufriedenheit entsteht, wenn diese Ziele erreicht wurden, resp. aufgrund einer (Arbeits-) Leistung, die als zufriedenstellend interpretiert wird. Zufriedenheit entsteht auch dann, wenn die persönliche Situation so wahrgenommen wird, dass nicht nur rückblickend Ziele erreicht werden konnten, sondern dies auch zukünftig als wahrscheinlich gilt“ (ebd.).

Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit haben jene Komponente gemeinsam, als dass sie die Beschreibung für die Einstellung der berufstätigen Menschen zu ihrer Arbeit bzw. zu ihrem Betrieb abgeben. Eine hohe Arbeitsmotivation wird auch immer mit einer hohen Leistungsbereitschaft gleichgesetzt, ebenso wie eine hohe Arbeitszufriedenheit viele positive Auswirkungen auf die Arbeitsqualität verspricht.

Nerdinger sagt, dass Motivation „zur Erklärung von Leistung und Zufriedenheit von Mitarbeitern, wobei Arbeitszufriedenheit nicht nur Ergebnis der Motivation ist, sondern auch selbst motivierende Wirkungen hat“, dient (Nerdinger, Blickle & Schaper 2014, S. 437).

Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation sind in der Theorie zwei prinzipiell getrennte Konstrukte, die deshalb im Weiteren auch getrennt behandelt werden. Ihre häufige gemeinsame Nennung ist auf die ihnen zugeschriebenen positiven Auswirkungen zurückzuführen (vgl. Schlick, Bruder & Luczak 2010, S. 183).

Weinert erklärt, dass es bei der Arbeitsmotivation um das Verhalten geht, während der Fokus bei der Arbeitszufriedenheit auf der Gefühlskomponente und den Einstellungen der Arbeit gegenüberliegt (vgl. Weinert 2004, S. 246).

### *2.2.2 Definition der Arbeitsmotivation*

Niermeyer & Seyffert (vgl. 2009, S. 11) zeigen auf, dass das Ergebnis des Motivationsprozesses von vier Einflussfaktoren bestimmt wird:

- der Antriebsstärke, die abhängig von der menschlichen Anspannung bzw. Entspannung einen unterschiedlichen Stärkungsgrad haben kann
- der Selbstwirksamkeit, einer „unterschiedlich stark ausgeprägten Überzeugung“ (ebd.), das eigene Leben selbst gestalten zu können
- der psychologischen Zeitperspektive, die über die Bedeutung bestimmt, „welche Ziele je nach Lebensphase, Erziehung“ (ebd.) wichtig sind
- der Emotionen, die als „internal consultants“ bei der Entscheidungsfindung beraten

Gemäß Nerdinger erhält die Motivation Antworten auf die Fragen nach dem Warum bzw. dem Wozu und die entsprechenden Ursachen bzw. Ziele von Verhalten werden geklärt (vgl. Nerdinger 2014, S. 420).

Heckhausen bezeichnet die Motivation als eine momentane Fokussierung und Orientierung auf ein Handlungsziel. Durch die vielfältigen Gedanken und Gefühle, die das Verhalten auf das Handlungsziel ausrichten, wird die Motivation eines Menschen gebildet (vgl. Heckhausen 2010, S. 12f).

Motivation wird als ein Antrieb gesehen, bei dem Energie eingesetzt und auf ein bestimmtes Ziel hin fokussiert wird. Aufgrund der Komplexität kann sich Motivation nur gemeinsam mit anderen Prozessen wie Wahrnehmen, Denken und Fühlen entwickeln. Die Voraussetzungen für ein menschliches Verhalten liegen in seinen Motiven, die aus Bedürfnissen durch persönliches lebenslanges Lernen entstehen, das wiederum von Bedingungen geprägt ist: im Arbeitsleben durch Arbeitsbedingungen und durch eigene und fremde Erfolge und Misserfolge, subjektiv gestaltete Bilder und Wahrnehmungen sowie persönliche Arbeitsbedürfnisse, die abhängig von der Person und Situation sind (vgl. Berchtold-Ledergerber 2010, S. 166).

Motivation ist demnach das Ergebnis von Motiven und den einwirkenden Elementen der aktuellen Situation. Bei der Arbeitsmotivation stellt sich die Frage, welche (Arbeits-)Bedingungen gegeben sein sollten, um eine hohe Leistungsbereitschaft zu

erbringen. Nach Weinert resultiert die Arbeitsmotivation einer Person aus bestimmten Ergebnissen, Handlungen und den Werten oder der Wichtigkeit der Ergebnisse für diese Person (vgl. Weinert 2004, S. 246).

### *2.2.3 Intrinsische und Extrinsische Motivierung durch Anreize*

„Merkmale der Situation, die Motive anregen können, werden als Anreize bezeichnet“ (Nerdinger 2014, S. 420). Alle Gelegenheiten, Wünsche, Ziele und Situationen, die positive oder negative Wirkungen zeigen können, sind Anreize (vgl. ebd.).

Intrinsisches Verhalten erfolgt von „innen her“ um seiner selbst Willen und resultiert aus der Ausführung der entsprechenden Handlung selbst. In diesem Falle spricht die Literatur von Kontextfaktoren wie „die Tätigkeit selbst, die Möglichkeit, etwas zu leisten, die Möglichkeit, Verantwortung zu übernehmen, Anerkennung“ (Schaper 2014, S. 379). Diese Faktoren, die sich auf den Inhalt der Arbeitsbeschäftigung beziehen, tragen dazu bei, dass der Beschäftigte zufrieden ist und in Folge zur Leistung motiviert wird (vgl. ebd.).

Die intrinsische Motivation bedingt allerdings auch die Einsicht in das Wofür der Arbeitsaufgabe. Denn als Grundvoraussetzung gilt, dass das Ziel der Arbeit definiert und nachvollziehbar ist und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber in Kenntnis gesetzt worden sind (vgl. Berchtold-Ledergerber 2010, S. 173).

„Die extrinsische Motivation bezieht sich auf die Wahrnehmung und Interpretation von äußeren Anreizen, die ihrerseits als motivationsfördernd erlebt werden können“ (ebd.).

Extrinsische Motivation erfolgt von „außen“, mit Erlebnissen, die mit der Arbeitstätigkeit und dem -umfeld verbunden sind, z.B. Entlohnung, Statussymbole, kollegiales Miteinander hierarchisch sowohl nach oben als auch nach unten, Mitarbeiterführung, Unternehmenspolitik und -kultur, konkrete Arbeitsbedingungen, persönliche Beweggründe sowie der Job-Sicherheit (vgl. Nerdinger 2014, S. 423).



Graphische Darstellung des Einflusses von Aufgabenorientierung und äußeren Anreizen auf die Arbeitsmotivation:

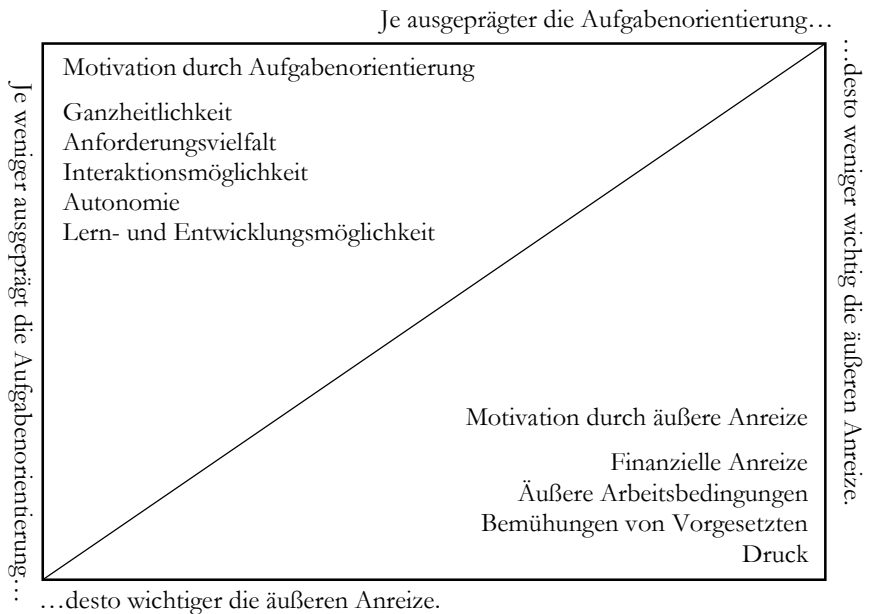


Abb. 2: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Arbeitsmotivation durch Kombination von Aufgabenorientierung und äußeren Anreizen. (Berchtold-Ledergerber 2010, S. 173; zit. n. Emery, 1959, Grote, 1997)

Wie aus dem Modell ersichtlich „lässt sich die Arbeitsmotivation durch eine Kombination von Aufgabenorientierung und äußeren Anreizen fördern“ (Berchtold-Ledergerber 2010, S. 173):

- Je höher die Aufgabenorientierung (intrinsische Motivation) ausgeprägt ist, desto unwichtiger werden die äußeren Anreize.
- Je geringer die Aufgabenorientierung, desto zentraler entwickeln sich die äußeren Anreize (extrinsische Motivation).

Wenn die Aufgabenorientierung außerordentlich ausgeprägt ist, wird sich die Motivation nicht komplett durch äußere Anreize reduzieren (vgl. Berchtold-Ledergerber 2010, S. 173).

## **2.3 Arbeitszufriedenheit**

### *2.3.1 Definition*

Das Thema Arbeitszufriedenheit ist offenbar ein sehr intensiv und häufig untersuchtes Konzept der Arbeits- und Organisationspsychologie. Bis zur Jahrtausendwende wurden bereits 11.000 Untersuchungen publiziert, die sich mit Arbeitszufriedenheit auseinandersetzten (vgl. Nerdinger, Blickle & Schaper 2014, S. 421).

Arbeitszufriedenheit wurde aufgrund jener Hypothese untersucht, dass zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch mehr Leistung bringen.

„Eine Hypothese, die zeigt, dass sich Arbeitszufriedenheit als eine motivationale Größe, als Ursache von Verhalten verstehen lässt“ (ebd.).

„Arbeitszufriedenheit wird gewöhnlich als Einstellung definiert und umfasst dann die emotionale Reaktion auf die Arbeit, die Meinung über die Arbeit und die Bereitschaft, sich in der Arbeit in bestimmter Weise zu verhalten“ (ebd.).

Für die Definition von Arbeitszufriedenheit gibt es mittlerweile sehr viele Erklärungen und Begrifflichkeiten. Eine einheitliche Definition lässt sich nicht finden und nennen. Ganz pauschal kann jedoch festgehalten werden, dass die Arbeitszufriedenheit einerseits über die Einstellung zur Arbeit, andererseits über die Zufriedenheit darüber Auskunft gibt.

Die älteste Definition sieht Arbeitszufriedenheit als „eine Kombination psychologischer, physiologischer und situativer Bedingungen, die die Person zu der ehrlichen Äußerung veranlassen: Ich bin mit meiner Arbeit zufrieden“ (Hoppock 1935, S. 47).

Ebenso allgemein bringen es Smith, Kendall & Hulin (1969, S. 6) auf den Punkt:

„Job satisfactions are feelings or affective responses to facets of the situation“.

Weinert (2004, S. 245) definiert die Arbeitszufriedenheit als „positive Gefühle und Einstellungen eines Beschäftigten gegenüber seiner Arbeit.“.

„Job satisfaction is an individual's general attitude towards his or her job.“

Robbins spricht dabei die allgemeine Arbeitseinstellung und die Bewertung zur Arbeit an (Robbins 2001, S. 151).

Bruggemann, Großkurth & Ulich (1975, S. 5) definieren Arbeitszufriedenheit als „Zufriedenheit mit einem gegebenen Arbeitsverhältnis“.

Die Arbeitszufriedenheit kann sich auch häufig spontan entwickeln, da das Bestreben, das Ziel zu erreichen, „Quellen der Zufriedenheit“ sind (Comelli, v. Rosentiel, Nerdinger 2014, S. 34).

Eine weitere Definition sieht Arbeitszufriedenheit als „Einstellung“ von kognitiven als auch emotionalen Komponenten einer Person (vgl. Six & Kleinbeck 1989, S. 348ff).

### *2.3.2 Theorien der Arbeitszufriedenheit*

Eine Vielzahl von Theorien der Arbeitszufriedenheit wurde entwickelt, welche in den Motivationstheorien eingebettet sind. Hier wird versucht, die unterschiedlichen Ursprünge und die Folgeerscheinungen der Arbeitszufriedenheit zusammenzufassen. Der Begriff stammt aus dem Lateinischen „constructum“ und entsteht aus einem Zusammenspiel mehrerer Komponenten wie Eigenschaften der Person, Ziele und Erfordernisse, sowie den Anreizen für die Situation und der Situation selber (vgl. Kirchler 2011, S. 319ff). Demnach wird Motivation aus verschiedenen beobachtbaren Sachverhalten erschlossen.

Im Folgenden ist ein kurzer Überblick über die bedeutsamsten Ansätze gegeben. Kirchler unterscheidet zwischen Inhaltstheorien, die sich auf inhaltliche Faktoren bzw. Antreiber der Arbeitsmotivation beziehen und auf Prozesstheorien, bei denen der Antrieb, die Richtung, die Ausführung und die Evaluation von Handlungen im Mittelpunkt stehen (vgl. ebd., S. 325ff).

#### *2.3.2.1 Inhaltstheorien*

Inhaltstheorien beschäftigen sich mit jenen Faktoren, die zur Arbeit antreiben bzw. motivieren und aufrechterhalten. Vier Inhaltstheorien werden hier überblicksartig vorgestellt.

### *Die Maslow'sche Bedürfnispyramide*

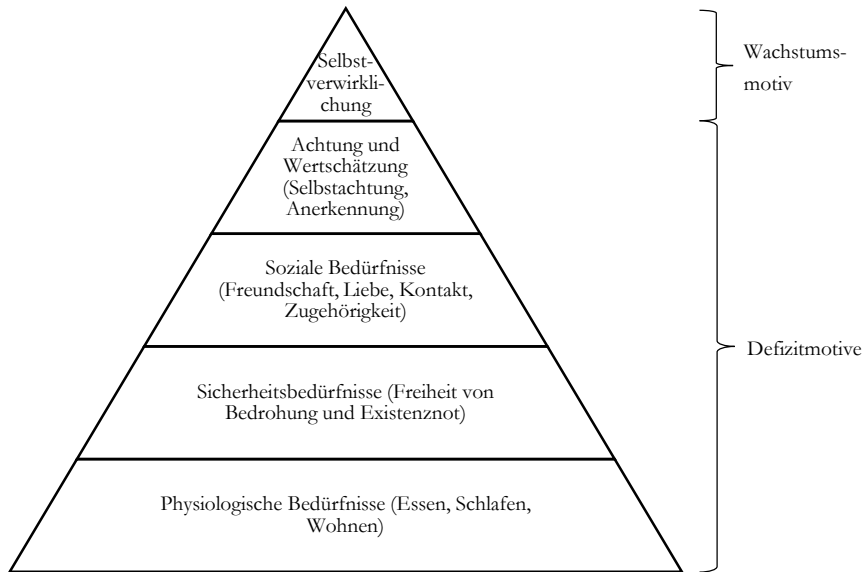


Abb. 3: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Bedürfnispyramide nach Maslow

Nach Abraham Maslow ergibt sich eine Rangordnung der Bedürfnisse, in diesem Fall ist die Befriedigung von rangniedrigeren Bedürfnissen notwendig, um ranghöhere Bedürfnisse zu aktivieren (vgl. Kirchler 2011, S. 329). Erfährt der Mensch eine Befriedigung und erfolgt diese dann auch, wird die nächst höhere Stufe aktiviert. Sobald Basisbedürfnisse erfüllt sind, wird nach Maslow in der nächst höheren Hierarchie nach neuen Bedürfnissen gesucht. Wenn die ersten vier Bedürfnisklassen durchlaufen und befriedigt sind, kann das oberste Bedürfnis, das Wachstumsmotiv oder auch die Selbstverwirklichung genannt, wirksam werden.

Diese dynamische Theorie besagt, dass sich je nach menschlicher Entwicklung die unterschiedlichen Bedürfnisse zeigen. Der zentrale Punkt ist jedoch der Wunsch nach Selbstverwirklichung, „der unbegrenzt wirksam bleibt“ (Maslow 1977, S. 89). Dem Wachstumsmotiv, also dem obersten Bedürfnis, stellt Maslow sogenannte Defizitmotive, das sind die ersten vier Bedürfnisklassen, gegenüber. Die Bezeichnung dieser

vier Bedürfnisklassen rührt aus der Nichterfüllung, die einen Spannungszustand hervorruft.

Die Vorteile der Theorie von Maslow liegen in der Übersichtlichkeit der Vielfalt von Motiven und der Plausibilität. Andererseits wurde diese Theorie von Maslow häufig kritisiert, hier einige Kritikpunkte (vgl. zusammenfassend Weinert 2004, S. 191ff; Kirchler 2011, S. 329; Hacker & Sachse 2014, S. 238; Mayrhofer 2009; S. 107ff, Kauffeld 2014, S. 202):

- Kategorisierung der Bedürfnisse in fünf verschiedene Klassen, die nicht empirisch-wissenschaftlich entwickelt wurden
- „Universalität der Bedürfnisstärke“ (Weinert 2004, S. 191)
- Mangelhafte Überprüfbarkeit von Aussagen
- Mehrdeutigkeit von Begrifflichkeiten
- Geringe Operationalisierung und Messung der Begriffe und Kategorien
- Mäßige Abgrenzbarkeit der Bedürfnisse
- Abhängigkeit der kulturellen Gegebenheiten

*Existence-Relatedness-Growth-Theorie, kurz ERG-Theorie von Alderfer*

Clayton Alderfer postuliert im Unterschied zu Maslow nur noch drei Gruppen von Kernbedürfnissen (Alderfer 1972, in Weinert 2004, S. 193):

- Existenzbedürfnisse (existence)  
Physiologische Bedürfnisse, Streben nach Grundbedürfnissen wie Überleben und Sicherheit
- Beziehungsbedürfnisse (relatedness)  
Soziale Bedürfnisse, Streben nach respektvollen Beziehungen
- Wachstumsbedürfnisse (growth)  
Entfaltungsbedürfnisse, Streben nach Selbstverwirklichung und Produktivität

Alderfer (1972) formulierte vier Prinzipien, welche die Bedingung einer Zunahme oder Abnahme der Bedeutsamkeit von Motiven voraussetzen (vgl. Weinert 2004, S. 193; Rosenstiel 2000, S. 364; Steinmann & Schreyögg 2005, S. 553):

- 1.) Die klassische Frustrationshypothese  
Ein nichtbefriedigtes Bedürfnis wird dominant.
- 2.) Die Frustrations-Regressions-Hypothese  
Bei Nichtbefriedigung eines Bedürfnisses wird das in der Hierarchie festgelegte niedrigere Bedürfnis überlegen (Gegensatz zu Maslow).
- 3.) Die Befriedigungs-Progressions-Hypothese  
Wird das Bedürfnis befriedigt, wird das in der Hierarchie nächst höhere aktiviert (im Sinne von Maslow).
- 4.) Die Frustrations-Progressions-Hypothese  
Frustrationen (Scheitern, Misserfolgserlebnisse) können auch zur Reifung der Person beitragen bzw. höhere Bedürfnisse aktivieren.

Der zentrale Unterschied zur Maslow'schen Bedürfnispyramide besteht darin, dass die Bedürfnisse nicht hierarchisch angeordnet und wirksam werden, sondern eher kontinuierlich und lückenlos zusammenhängen. Bei Alderfers Existence-Relatedness-Growth Theorie (ERG) müssen nicht erst die unteren Bedürfnisse befriedigt sein, damit höhere Bedürfnisse Motivkraft erlangen.

Das Modell von Alderfer zeigt einen offeneren Charakter als jenes von Maslow, da es aufzeigt, dass Menschen auch sehr unterschiedlich auf Bedürfnisse reagieren können.

#### *Zwei-Faktoren-Theorie oder Motivator-Hygiene-Theorie von Herzberg*

Die Theorie von Frederick H. Herzberg zählt nicht nur zur Theorie der Arbeitszufriedenheit sondern birgt auch den Ansatz der Arbeitsmotivation in sich. Herzberg und sein Team sagen, dass die Zufriedenheit und die Unzufriedenheit mit der Arbeit von zwei unterschiedlichen Faktoren beeinflusst werden: Motivatoren (satisfiers), die Zufriedenheit bewirken und Hygienefaktoren (dissatisfiers), die eine Unzufriedenheit beseitigen und dabei aber keine Zufriedenheit bewirken oder vermitteln. Während fehlende Hygienefaktoren eine Unzufriedenheit erwirken können, haben fehlende Motivatoren nur eine neutrale Wirkung (vgl. Herzberg 1966, S. 97ff).

Intrinsische Faktoren oder „Motivatoren“ genannt, bewirken Zufriedenheit. Dazu zählen Leistung, Anerkennung, Arbeit, Verantwortung, Beförderung sowie Wachstum.

Die Motivatoren werden auch als Kontextfaktoren bezeichnet, da sie im Wesentlichen unmittelbar mit der Arbeit verbundene Größen darstellen. Sie führen zu Zufriedenheit und positiver Arbeitseinstellung, weil sie dem Bedürfnis des Einzelnen nach Selbstverwirklichung entgegenkommen. Während sich die Hygienefaktoren, auch Kontextfaktoren genannt, auf die Arbeitsumgebung beziehen (vgl. Kirchler 2011, S. 330). Das Vorhandensein entgegnet einer gewissen Unzufriedenheit, erzeugt letztendlich keine Zufriedenheit und somit auch keine positive Einstellung zur Arbeit.

„Ähnlich wie in der Medizin bewirkt Hygiene keine Gesundheit, kann aber Krankheiten verhindern (helfen)“ (Mayrhofer 2009, S. 103).

Dem vergleichbar können Hygienefaktoren die Unzufriedenheit in der Arbeit verhindern.

Als extrinsische Faktoren, die Unzufriedenheit bewirken können oder „Hygiene-Faktoren“ genannt werden, zählen: Gehalt, Beziehungen zu Untergebenen, Vorgesetzten und Kollegen, Status, „technische“ Aspekte der Führung, Firmenpolitik und -leitung, Arbeitsbedingungen, persönliche Arbeitsplatzsicherheit (ebd.).

In Folge dessen existiert nach dieser Theorie keine bipolare Arbeitszufriedenheitsdimension: Arbeitszufriedenheit und Arbeitsunzufriedenheit sind zwei unterschiedliche Dimensionen, deren Beeinflussung von unterschiedlichen Faktoren bewirkt wird (Kauffeld & Schermuly 2014, S. 196).

Abschließend kann gesagt werden, dass Menschen mit ihrer Arbeit zufrieden sind, wenn sie interessanten und herausfordernden Tätigkeiten nachkommen können. Die arbeitende Person kann nicht wirklich auf längere Zeit vom Management motiviert werden, allerdings könnten eine Arbeitsumgebung und Arbeitsbedingungen geschaffen werden, die es der arbeitenden Person erlauben, sich selbst zu motivieren.

„Er [Herzberg] schlägt deshalb vor, Mitarbeiter zu motivieren, indem sie vom „Zustand des Suchens nach Hygienefaktoren in den Zustand des Suchens nach Motivationsfaktoren versetzt werden““ (Weinert 2004, S. 198).

Herzbergs Theorie hat vor allem dazu beigetragen, die Arbeitsbedingungen und Arbeitsgestaltung in den Mittelpunkt des Interesses der Organisationspsychologie zu stellen (vgl. Kirchler 2011, S. 330).

### *Leistungsmotivationstheorie von McClelland/ Atkinson*

Die zentralen Themen der Leistungsmotivation von David McClelland und John Atkinson sind Macht-, Affiliations- und Leistungsmotivation. Diese Theorie stellt eine Verbindung zu psychologischen Lernkonzepten dar und baut auf Arbeiten von Murray (1938) auf. Sie besagt, dass Motive durch emotionale Erfahrungen, die in der kulturellen Umwelt des Menschen ihren Ursprung haben, erlernt werden. Das Gefühl des Stolzes ist das Ergebnis erfolgreicher Situationen, während Scham mit dem Erleben von Misserfolg verknüpft wird (vgl. Kirchler 2011, S. 331).

„Ein Verhalten gilt als leistungsmotiviert, wenn es um die Auseinandersetzung mit einem Tüchtigkeitsmaßstab geht »concern with a standard of excellence«“ (Heckhausen 2010, S. 145).

In Zusammenarbeit mit anderen Forschern konzentrierte sich McClelland auf die drei wesentlichen Schlüsselbedürfnisse aus Henry Murrays Liste der menschlichen Bedürfnisse vom Jahre 1938, die im Leben eines Menschen von Bedeutung sind:

- das Leistungsstreben bzw. die -motivation (need for achievement)
- das Soziale Streben bzw. das Affiliations- oder Zugehörigkeitsbedürfnis (need for affiliation)
- das Machtstreben bzw. -bedürfnis (need for power)

Nach McClelland stellt das Leistungsmotiv für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine mögliche Verhaltenstendenz dar, nach Leistung und Erfolg zu streben. Diese Motivation braucht Situationen oder Anreize, von denen Menschen annehmen, dass ein bestimmtes Verhalten ein Gefühl von Leistung hervorruft und dies zum Gefühl von Zufriedenheit und Stolz führt.

Das Arbeitsverhalten wird verstanden, als das Resultat aus:

- 1.) dem „Bedürfnis zur Leistungsmotivation“
- 2.) dem „Zugehörigkeitsbedürfnis“ und
- 3.) dem „Machtbedürfnis“ (Weinert 2004, S. 194)

Daraus resultierend geht McClelland et al. davon aus, dass die Tendenz einer Person (Ts), einer Aufgabe nachzukommen, davon abhängt, wie stark die Motivation zur Leistung (Ms) ist, wie viel Erfolg (Ps) erwartet wird und wie viel Wert (Valenz) dem Erfolg oder der Belohnung beigemessen wird (Is).



Dabei kommt es zu folgender Formelbildung:

$$T_s = M_s \times P_s \times I_s$$

McClelland et al. haben nachgewiesen, dass diese drei Schlüsselbedürfnisse großen Einfluss auf das kurz- und langfristige Verhalten eines Menschen haben.

Zusammengefasst kann festgehalten werden, dass Inhaltstheorien, die Verhalten verursachen, Bedürfnisse sowie Belohnungen und Entlohnungen analysieren (vgl. Weinert 2004, S. 190). Sie geben Aufschluss darüber, welche nichtsichtbaren Faktoren oder Motive den Menschen zu einem bestimmten Handeln bewegen und sie geben nicht Aufschluss über kognitive Prozesse, die zu Motivation führen.

Weinert untergliedert diese beschriebenen Inhalts-Ursachen-Theorien in bedürfniszentrierte Theorien (Maslow, Alderfer, McClelland) und in arbeitszentrierte Theorien (Herzberg) (vgl. ebd.).

### 2.3.2.2 Prozesstheorien

Im Unterschied zu Inhaltstheorien spezifizieren Prozesstheorien nicht die Werte, die dem Menschen als wichtig erscheinen. Sie hinterfragen, wie bestimmte Werte in Motivation umgesetzt werden und versuchen dabei, den Prozess bzw. das zielorientierte Handeln zu erklären (vgl. Nerdinger et al. 2014, S. 431ff). Es wird dabei erwartet, dass eine konkrete Handlung dazu führt, dass der Wert auch tatsächlich erreicht wird. Eine Eigenschaft von gegenwärtigen Analysen ist, „dass sie [die Arbeitsprozesstheorien] explizit auf die konkreten Arbeitstätigkeiten des Personals fokussieren, und zwar insbesondere auf die ausführende Arbeit auf den unteren Hierarchieebenen“ (Werkmann-Karcher et al. 2010, S. 19). Nach Weinert versuchen Prozesstheorien die Fragen zu beantworten, „wie Verhalten energetisiert, gelenkt und beendet“ werden und „warum Menschen bestimmte Verhaltensweisen wählen, um Ziele zu erreichen“ (Weinert 2004, S. 205).

Nachstehend werden fünf Theorien vorgestellt, welche auch heute noch für Organisationen auf unterschiedliche Art und Weise Anhaltspunkte sind. Dabei handelt es sich um eine Wert-Erwartungstheorie, ein Zirkulationsmodell, eine Gerechtigkeits- oder Gleichheitstheorie, eine Zieltheorie sowie um ein dynamisches Modell der Arbeitszufriedenheit.

### *Valency-Instrumentality-Expectancy-Theorie, VIE-Theorie von Vroom*

Die drei wichtigsten Elemente bei dieser kognitiven Motivationstheorie bilden die drei Konzepte (vgl. Weinert 2004, S. 205):

- 1.) Valenz (V)  
Positive und negative Valenz bedeuten eine anziehende oder abstoßende Fähigkeit eines Objektes in der Arbeitsumgebung.
- 2.) Instrumentalität (I)  
Die Handlung, die eine Person setzt, um ein Ziel zu erreichen, wird zu einem „Instrument“.
- 3.) Erwartung (E)  
Die Erwartungshaltung einer Person hängt entweder von der Handlung ab, die zum Ziel führt oder die Bemühung führt zur höheren Leistung.

Victor Harold Vroom sagt, dass die Bemühungen bzw. die Motivation, die eine Person aufbringt, um seine Ziele zu erreichen, eine Funktion ist. Neben der Valenz ist auch noch ein weiterer Faktor wichtig, nämlich die „subjektive Wahrscheinlichkeit von Erfolg und Misserfolg“ (Heckhausen 2010, S. 131). Je schwieriger die Aufgabenstellung ist, „umso mehr steigt mit abnehmender Wahrscheinlichkeit des Erfolgs gleichzeitig die positive Valenz des Erfolgs an“ (ebd.). Die Entscheidung, ob die Leistung investiert wird oder nicht, ergibt sich laut Vroom aus dem Zusammenspiel der Erwartungen und der Wertigkeit des Handlungsergebnisses:

$$\text{Entscheidung} = \text{Valenz (V)} \times \text{Erwartung (E)}$$

Diese „mathematische Formulierung der VIE-Theorie ermöglicht die präzise empirische Überprüfung der Theorie“ (Nerdinger et al. 2014, S. 432), währenddessen bei dieser Eigenschaft eine gewichtige Kritik „an dem Menschenbild der Theorie“ (ebd.) eingesetzt wird: „Der Mensch wird hier als rational kalkulierendes Wesen betrachtet, das allein seinem Selbstinteresse folgt“ (ebd.). Das Modell von Vroom ist ein theoretisch hochentwickeltes, doch auch ein sehr kritikbehaftetes Konzept, das nicht alle Verhaltensweisen erklären kann und auch den Gültigkeitsbereich einschränken kann (vgl. Mayrhofer 2009, S. 117ff). Ein kritischer Punkt ist, dass Vroom mit seinem Modell die kognitiven Fähigkeiten der Menschen mitunter überschätzt und eine Messbarmachung der mathematischen Formulierung sehr schwierig ist (vgl. Kirchler 2011, S. 357).

### *Modell von Porter und Lawler*

Das Modell von Lyman W. Porter und Edward E. Lawler wird auch Zirkulationsmodell genannt, da es sich um die Beziehung zwischen der Arbeitsleistung und der Arbeitszufriedenheit handelt. Bei diesem Modell werden die rationalen und kognitiven Elemente des Verhaltens betont.

Diese Theorie fokussiert auf zwei Kernaussagen:

- Die subjektive Wahrscheinlichkeit  $E \Rightarrow P$   
Durch erhöhte Bemühungen wird ein Ziel erreicht.
- Die subjektive Wahrscheinlichkeit  $P \Rightarrow O$   
Durch gute Arbeitsleistung wird ein Ziel erreicht.

Diese beiden genannten Wahrscheinlichkeiten  $E$  (Bemühung)  $\Rightarrow P$  (Niveau der Arbeitsleistung) und  $P$  (Arbeitsleistung)  $\Rightarrow O$  (Resultat) haben eine multiplikative Beziehung zueinander.

Diese Überlegungen werden um die Komponenten Fähigkeiten, Persönlichkeitszüge sowie die Rollenwahrnehmung ergänzt. Innere und äußere Belohnungen führen zur Steigerung der Zufriedenheit, die zum Anstoß und Antrieb für neue Leistungen führen (vgl. Weinert 2004, S. 208).

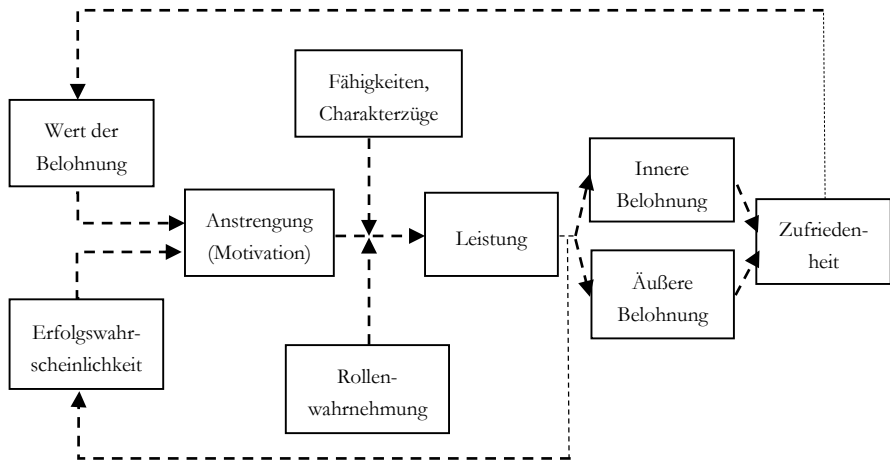


Abb. 4: Eigene Darstellung in Anlehnung an das Weg-Ziel-Modell nach Porter und Lawler. Motivation durch Wert der Belohnungen, Fähigkeiten und Erfolgsaussichten. (Quelle: Pelz 2004, S. 117)

Weinert bemerkt, dass bei diesem Modell die Arbeitszufriedenheit eine abgeleitete Variante sei, da sich die Zufriedenheit nach der erwarteten Belohnung richtet. „In diesem Modell ist die Arbeitszufriedenheit mehr kognitiver Natur, allerdings unter Einschluss einer emotionalen Komponente“ (Weinert 2004, S. 247).

#### *Equity-Theorie von Adams*

Auf der Basis von Balance-Theorien aus dem Jahre 1957 entwickelte sich die Equity-Theorie von John Stacey Adams. Bei dieser Theorie stellen Personen in sozialen Beziehungen Vergleiche für ihren Einsatz an. Wird keine subjektive und faire Leistung für den Einsatz erkannt, entsteht ein Ungleichgewicht, das sich in weiterer Folge im Verhalten der Person zeigt (vgl. ebd., S. 211).

Nach dieser Theorie gehören folgende Faktoren zur Variable Input: Erfahrungen, Ausbildung, Intelligenz, Erziehung, Alter, Geschlecht, sozialer Status und Arbeitsanstrengung (vgl. Mayrhofer 2009, S. 114ff).

Die Variable Output zeigt sich in Entlohnung, Prestige, Sozialleistungen und Status (vgl. ebd.).

Inequity-Gefühle bzw. Ungerechtigkeit wird erlebt, wenn sich das Verhältnis zwischen der eigenen Leistung mit der Leistung von anderen nicht proportional verhält (vgl. Kichler 2011, S. 403).

Empfindet eine Person Ungerechtigkeit in der Behandlung, gibt es folgende Alternativen (vgl. Mayerhofer 2009, S. 114):

- Input ändern
- Output ändern
- Kognitive Verzerrung von Inputs und Outputs
- Beeinflussung der Bezugsgröße
- Wechsel der Bezugsgröße

Weinert erweitert die oben erwähnten Alternativen um eine Komponente:

- „Aus dem Feld gehen“ (Weinert 2004, S. 213).

Folgende sechs Reaktionen auf ein Ungleichgewicht beschreibt Kirchler (vgl. ebd.):

- Den Input senken oder verbessern
- Den Output verändern
- Die eigenen Leistungen auf- oder abwerten
- Die Leistungen anderer auf- oder abwerten
- die Vergleichskomponente ändern
- Ausstieg bzw. aus dem Feld gehen

Zusammengefasst kann gesagt werden, dass die Höhe der Motivation in hohem Maße von der persönlichen Wahrnehmung jeder Person im Hinblick auf die Leistungsvergütung abhängig ist.

#### *Zieltheorie von Locke und Latham*

Edwin Locke und Gary Latham postulieren in ihrer Zieltheorie, die in den letzten Jahrzehnten vielfach empirisch bestätigt wurde, dass Ziele, die gesetzt werden, motivierend auf die Leistungen wirken. Ziele wirken direkt auf die Ausrichtung und die Aufmerksamkeit und unterstützen handlungsrelevante Anstrengungen bei der Umsetzung und Entwicklung von Aufgaben, Strategien und Plänen.

Fundamentale Aussagen der Zieltheorie besagen, dass

- komplexe, fordernde, erreichbare Ziele zur besseren Leistung führen, als Ziele, die leichter oder leicht zu erreichen sind
- herausfordernde, genaue und exakte Ziele ebenfalls bessere Leistung garantieren, als sehr allgemein gehaltene, ungefähre Ziele (vgl. Kirchler 2011, S. 366).

Werte und Werturteile spielen bei der Erreichung der Ziele eine wesentliche Rolle. Der Mensch strebt nach der Erreichung der Ziele, Wünsche werden befriedigt und Ziele geben die neue Richtung für das weitere Verhalten vor (vgl. Weinert 2004, S. 215).

Ziele motivieren, da sie laut Weinert eine gewisse Aufmerksamkeit in die zielgeführte Richtung lenken, Aufgaben werden ausdauernd weiterverfolgt und Strategien werden vereinfacht, da sie innovativer und effizienter verfolgt werden (vgl. ebd.).

Zu eng definierte, spezifische Ziele können zwar die individuelle Leistung steigern, allerdings das gemeinsame Ergebnis (Team, Gruppe, Organisation) verringern und Kooperationen beeinträchtigen (vgl. Nerdinger, Blickle & Schaper 2014, S. 436). Der Zusammenhang zwischen Ziel- und Leistungsniveau bei simplen Aufgaben ist deutlich stärker als bei komplexen und schwierigen Anforderungen. Komplexe Aufgabenstellungen in Kombination mit hoch gesteckten Zielen sind nur dann förderlich, wenn vorab eine strategische Planung ins Auge gefasst wird (vgl. Heckhausen 2010, S. 177).

### *Bruggemanns dynamisches Modell der Arbeitszufriedenheit*

Das Züricher oder Zürcher Modell der Arbeitszufriedenheit von Agnes Bruggemann zeigt auf, dass das Entstehen von Arbeitszufriedenheit oder Arbeitsunzufriedenheit ein dynamischer Prozess ist, der auf mehreren Formen der Arbeitszufriedenheit aufbaut (vgl. Kauffeld & Schermuly 2014, S. 197).

Bei der Interpretation dieses Modells wird sichtbar, dass die Arbeitszufriedenheit von individuellen Verarbeitungsmechanismen abhängt. Steigen die Ansprüche, ist von einer progressiven Arbeitszufriedenheit auszugehen. Wenn der Vergleich zwischen gegebenen und erwarteten Belohnungen positiv ausfällt, führt dies zu einer stabilisierenden Arbeitszufriedenheit. Ist-Soll-Unterschiede lösen eine resignative Arbeitszufriedenheit aus, während die Pseudo-Arbeitszufriedenheit durch eine Korrektur

tur der persönlichen Wahrnehmungen und einer Aufwertung der tatsächlich erhaltenen Belohnungen eintritt. Unzufriedenheit kann sich auch als fixierte Arbeitsunzufriedenheit festsetzen oder es wird nach einer konstruktiven Verbesserung und nach einer Lösung gesucht, wobei sich eine konstruktive Arbeitsunzufriedenheit entwickelt (vgl. Kirchler 2011, S. 252).

Dieses kognitiv ausgerichtete Modell hat in der Forschung großen Anklang gefunden, denn eine resignative Arbeitszufriedenheit kann praktikabel helfen, widersprüchliche Forschungsergebnisse aufzuklären (vgl. Kauffeld et al. 2014, S. 198).

Das Modell von Bruggemann gilt als einflussreiche Basis für Forschungen auf dem Sektor Arbeitszufriedenheit, auch wenn einige Punkte kritisch angemerkt werden. Organisationen benötigen nicht nur stabilisierte oder progressiv zufriedene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um Aufgaben zu bewältigen, sondern auch konstruktiv Unzufriedene, die auf verbesserungswürdige Situationen aufmerksam machen und damit Veränderungen in Gang setzen können (vgl. Büssing, Herbig, Bissels & Krüsken 2006, S. 155ff).

### *2.3.3 Salutogenese als Faktor der Arbeitszufriedenheit*

Ein wesentlicher Faktor für die Gewährleistung eines nachhaltigen Unternehmenserfolges stellt die Arbeitszufriedenheit dar, die, wie bereits beschrieben, von der Motivation und der Leistungsfähigkeit jedes einzelnen abhängt. Die Gesunderhaltung der Beschäftigten im Hinblick auf die individuelle Zufriedenheit spielt eine wichtige Rolle und zwar nicht nur, um Fehlzeiten zu verringern, sondern auch um die Gesundheit und die Attraktivität des Unternehmens zu fördern. Grundlage für den theoretischen Ansatz des Betrieblichen Gesundheitsmanagements ist der salutogenetische Ansatz von Anton Antonovsky. Die Salutogenese (lat.: salus = gesund, griech.: genese = Entstehung) beschäftigt sich mit jenen Kräften und Ressourcen, die dem Menschen dabei helfen, seine Gesundheit zu erreichen und sie aufrecht zu erhalten.

Antonovsky spricht in diesem Fall von einem Kohärenzgefühl, das drei Dimensionen umfasst (vgl. Antonovsky 1997, S. 34):

- Verstehbarkeit  
Die Ereignisse sind begreifbar.
- Handhabbarkeit  
Es sind genügend Ressourcen vorhanden, um die Anforderungen und Belastungen zu meistern.

- Sinnhaftigkeit  
Die Anforderungen werden auch als sinnhafte und bedeutsame Herausforderungen angesehen.

Das Kohärenzgefühl „ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, [...]“ (Antonovsky 1997, S. 36).

Die Hauptaufgabe der Salutogenese und in weiterer Folge des Betrieblichen Gesundheitsmanagements liegt in der Prävention von physischen Risiken, Erkrankungen und Unfällen und in der Förderung des physischen und psychischen Wohlbefindens. Das Salutogenese-Modell wird mehrdimensional verstanden und ergänzt somit die klassische, pathogene Perspektive in der Vorsorgemedizin. Durch die Wechselwirkungen, die zwischen der Umwelt, der Organisation, dem Verhalten und der Person existieren, stellt die Gesundheit einen dynamischen Prozess zwischen den Belastungen und den Anforderungen dar. Neben gesunden Arbeitsbedingungen und einer sinnvollen Aufgabe und einer entsprechenden Entlohnung sind sehr stark auch die bereits im Kapitel 2.2.3 beschriebenen immateriellen Anreize eine nicht zu vernachlässigende Komponente (vgl. Klaffke & Bohlayer 2014c, S. 138).

Die Salutogenese und das Betriebliche Gesundheitsmanagement gelten demnach als wesentliche und statistisch signifikante Einflussgrößen für die Arbeitszufriedenheit, welche die Motivation in Form eines Gesundheitsschutzes als Hygienefaktor und in Form der Gesundheitsförderung als Motivationsfaktor steigern.

## **2.4 Generationen**

### *2.4.1 Definition Generation*

Von dem Begriff Generation wird gesprochen, wenn eine spezielle Alterskohorte beschrieben wird, „die Geburtsperiode und prägende gesellschaftliche und historische Ereignisse in den entscheidenden persönlichen Entwicklungsstufen, der Kindheit, Jugend und jungen Erwachsenenzeit, miteinander teilt“ (Otto & Remdisch, 2015, S. 49). Einstellungen und Identitäten sind Entwicklungsschritte der Generation, die daraus erwachsen.

Die theoretischen Ansätze gehen auf den deutschen Soziologen Karl Mannheim zurück, der erstmalig in den 20er Jahren des 20. Jahrhunderts das Zusammenwirken



und den Zusammenhalt von Generationen verschiedener Alterskohorten in den Mittelpunkt stellte. Mannheims Theorie besagt auch, dass es in jeder Alterskohorte ein bestimmtes Ziel oder eine spezielle Idee geben muss, um einen Generationszusammenhang zu gewähren (vgl. Otto & Remdisch, 2015, S. 49).

Der historisch-gesellschaftliche Generationenbegriff des Soziologen Francois Höpflinger beschreibt die kollektiv historischen und sozialen Gruppierungen, deren Merkmale sich im gemeinsamen historischen Leben, in den gemeinsamen prägenden Erfahrungen und in den ähnlichen Verarbeitungs- und Handlungsformen widerspiegeln (vgl. ebd., S. 49f).

Dem gegenüber wird die Existenz einzelner Generationsgruppen bezweifelt, da die interindividuellen Besonderheiten und Unterschiede größer sein sollen als die generationsbedingten (vgl. Hauke Holste 2012, S. 17). Denn vorrangig sollten Menschen nicht nach der Generationszugehörigkeit angesehen werden, vielmehr geht es doch um die Betrachtungsweise des Menschen als Individuum (vgl. ebd. 2012, S. 17). Es ist nahezu unmöglich, die Menschen einer Generationseinheit als gleichartig zu sehen. Die individuellen und speziellen Besonderheiten eines Menschen, versehen mit Stärken und Schwächen, können mitunter auch stark von den charakteristischen Generationseigenschaften abweichen (vgl. Bruch, Kunze & Böhm 2010, S. 91ff). Darüber hinaus geben die Parameter Geschlecht, soziale, sozioökonomische, geographische Herkunft und Hintergrund, das familiäre System und die entsprechenden familiären Strukturen Aufschluss über individuelle Verhaltensweisen (vgl. Klaffke & Parment 2011, S. 6).

„Nach der Sozialisationshypothese entstehen die grundlegenden Wertvorstellungen eines Menschen weitgehend in der Sozialisation und reflektieren die während der formativen Phase, d. h. zwischen dem 16. und 24. Lebensjahr, vorherrschenden Bedingungen“ (Parment 2013, S. V).

Einige Autoren warnen daher vor einer Kategorisierung und Stereotypisierung von Generationen.

Die Prägung einer Generation erfolgt speziell in der Kindheit und Jugend in dem sozio-kulturellen Umfeld, in dem diese Personen aufwachsen. Die gemeinsam erlebten Erfahrungen, die Einstellungen zur Gesellschaft, die gemeinsamen Entwicklungen sowie die Zukunftsperspektiven schweißen die Menschen zusammen, die einer Gruppe an Gleichaltrigen einer Generation angehören und somit können gemeinsame Merkmale einer Generation pauschaliert zugeschrieben werden (vgl. Oertel 2014, S. 29).

### 2.4.2 Generationen im Überblick

Diese Masterarbeit beschäftigt sich im speziellen mit der Generation Y im Hinblick auf deren Arbeitszufriedenheit. Um einen groben Überblick zu geben, von welchen Generationen in der Theorie generell gesprochen wird und in welche Zeitabschnitte sie konkludiert werden können, bietet die nachfolgende Übersicht eine Zusammenfassung der unterschiedlichen Generationen nach zeitlicher Komponente und unterschiedlicher Benennung der Generationen:

1922–1945	1946–1964	1965–1979	1980– 1995/1997	1998–20XX
			Hierzu gibt es mehrere unterschiedliche Jahrgangsbetrachtungen	Hierzu gibt es mehrere unterschiedliche Jahrgangsbetrachtungen
Silent Generation	Baby Boomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Stille Generation	Bommer	Gen X	Gen Y	Gen Z
Veteranen	Boomer	Xers	Millennials	Generation 2020
Traditiona- listen	Nachkriegs- generation	Generation Golf	Generation Why	
Skeptische Generation	Hippie	Schlüssel- kinder	Net Generation	
	68-er Generation	Null-Bock Generation	Digital Natives	
	Wirtschafts- wunder- generation	Slacker	Generation Google	
	Digital Immigrants	Digital Immigrants	Baby on board	
			Internet- generation	
			Yers	

			Generation Next	
			Echo Boomers	
			Trophy Kids	
			Pragmatische Generation	
			MeMeMe Generation	
			Generation MyPod	
			Net Generation	
			iGeneration	
			NextGen	
			Generation Now	
			Generation Facebook	
			Generation Maybe	

Abb. 5: Eigene Darstellung der Generationen im Überblick in Anlehnung an Hauke Holste 2012, S. 19; Oertel 2007, S. 27; Hurrelmann & Albrecht 2014, S. 17, S. 34; Bruch, Kunze & Böhm 2010, S. 111; Pastowsky 2011, S. 56; Piper 2012, S. 16-28; Shell Jugendstudie 2010, S. 63.

### *2.4.3 Charakteristika der Generationen*

In diesem Kapitel werden jene Generationen überblicksmäßig beschrieben, die sich am Arbeitsmarkt befinden und die historisch rund um die Generation Y einzuordnen sind – Generationen, die mit den Millennials aufwachsen und zusammenarbeiten, um mögliche Hintergründe und Auswirkungen präziser einordnen zu können.

### *Baby Boomer*

Wie bereits oben beschrieben, wird diese Generation, deren Name in den USA geprägt wurde und die geburtenstarken Jahrgänge nach dem zweiten Weltkrieg bezeichnet, den Geburtsjahren 1946–1964 zugeordnet. Einer Zeit, die gesellschaftspolitisch durch die Mondlandung, technischen Fortschritt und wirtschaftlichen Aufschwung geprägt war, aber auch eine Zeit, die mit Ölkrisen zu kämpfen hatte (vgl. Appel 2013, S. 4; Klaffke 2014b, S. 15).

Als Wunschkinder sind die Baby Boomer unter wertbeständigen Bedingungen aufgewachsen, die als eine gute Basis für das Entwickeln des Selbstbewusstseins dienten. Aufgrund der geburtenstarken Zeit wuchsen sie in einer Konkurrenzsituation zu Gleichaltrigen auf: ob familiär, innerhalb des Freundeskreises oder im beruflichen Kontext. Resultierend daraus haben sie sich mit anderen verglichen, waren angewiesen, zu kooperieren und zu handeln und sich durchzusetzen (vgl. Oertel 2014, S. 34). Den Baby Boomern werden aus diesem Grunde eine höhere Sozialkompetenz, Teamgeist und Hilfsbereitschaft zugesprochen (vgl. Bruch, Kunze & Böhm 2010, S. 104). „Innerhalb des Jobs sind sie aber dennoch aufopferungsbereit („Leben, um zu Arbeiten ...““ (Hauke Holste, 2012 S. 19) und werden als „hard working“ (Thoma 2014, S. 166) bezeichnet. Weiters wird ihnen Beständigkeit und Sicherheit am Arbeitsplatz, eine hohe Leistungsbereitschaft und dementsprechend ein hoher Berufsbezug und Betriebstreue nachgesagt (vgl. Klaffke & Parment 2011, S. 6). Sie „leben, um zu arbeiten“ (Oertel 2007, S. 15). Baby Boomer haben ein hierarchisches Denken (vgl. Otto & Remdich 2015, S. 54), legen Wert darauf, gesiezt zu werden und bevorzugen die persönliche Kommunikation (vgl. Oertel 2014, S. 43), aufgrund dessen diese Generation auch als „Digital Immigrants“ bezeichnet wird (Welk 2015, S. 60; zit. n. Pastowsky 2011). Sie erwarten sich Belohnung durch materielle Anreize, Feedback von Seiten der Kolleginnen und Kollegen und Vorgesetzten „ist ihnen eher unangenehm“ (Otto & Remdich 2015, S. 54), sie schätzen das positive Image eines Unternehmens und dessen entsprechende finanzielle Situation (vgl. ebd., S. 60). „Den höchsten Anteil an inneren Kündigern von allen Altersgruppen weisen die Baby Boomer [...] auf“ (Nink 2015, S. 67).

Die Mitglieder der Generation Y, also jene Personen, die zwischen 1980 und ca. 1995 geboren wurden, sind daher größtenteils Kinder der Baby Boomer.

### *Generation X*

Die Generation X, geboren zwischen 1965 und 1979, wird erstmals als Begrifflichkeit in einem im Jahre 1991 publizierten gleichnamigen Episodenroman „Generation X – Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur“ von Douglas Coupland genannt. In diesem Roman wird die Wohlstandssituation der Vorgänger-Generation ins kritische Licht gesetzt und die Werte dieser werden beschrieben (vgl. Klaffke & Parment, 2011, S. 5; zit. n. Coupland 1991). Coupland fand die jungen Menschen dieser Generation Anfang der 90iger Jahre so „rätselhaft, unbestimmt und offen“ (Hurrelmann & Albrecht 2014, S. 13), dass ihm die Bezeichnung „X“ als ein sehr treffendes Symbol erachtete. Gleichsam wird diese Generation auch Generation Golf genannt, deren Name aus dem Bestsellerroman von Florian Illies (2000) stammt und das Lebensgefühl dieser sowie die Unterschiedlichkeit der Moralvorstellungen der Vorgängergeneration beschreibt (vgl. Bruch, Kunze & Böhm 2010, S. 105).

In dieser für diese Generation typischen Zeit kam es wirtschaftspolitisch zu den ersten Verunsicherungen und Stagnationen auf dem Arbeitsmarkt, aber auch zu gesellschaftlichen Veränderungen wie steigende Scheidungsraten und zunehmender Migration (vgl. Appel 2013, S. 4). Die Umweltprobleme mit der Atomkatastrophe Tschernobyl, das Wald- und Artensterben und das Thema Ozonloch traten in dieser Zeit auf (vgl. Oertel 2007, S. 168).

Für diese Generation steht vorrangig, ein glückliches Leben zu führen und persönlich zufrieden zu sein. Sie „arbeiten, um zu leben“ (Oertel 2007, S. 150), werden aber auch als „Workaholic“ bezeichnet (Thoma 2014, S. 166). Daraus resultierend liegt der Fokus dieser Generation auf der Arbeitszufriedenheit und ihrer Lebensqualität, wobei ihnen die Work-Life-Balance wichtiger als der Vorgängergeneration erscheint. Die X-er erhalten gerne Feedback, bevorzugen informelle Wege, arbeiten lösungsorientiert und favorisieren es, schnell Eigenverantwortung zu übernehmen (vgl. Otto & Remdich 2015, S. 54f).

Die Erreichbarkeit und somit die Lage des Arbeitsgebers hat für die Generation X einen höheren Stellenwert, wobei für diese Generation flexible Arbeitszeiten die größte Bedeutung haben (vgl. ebd., S. 60). Moderne Kommunikationsmittel, die sich Mitte der 80iger Jahre etablierten, sind dieser Generation vertraut und können im Berufsalltag ohne Probleme eingesetzt werden (vgl. ebd., S. 107).

Oertel beschreibt diese Generation mit Werten wie „selbständig, gleichberechtigt, gut informiert, ehrgeizig, zuverlässig, rational und umweltbewusst“ (Oertel 2007, S. 168).

### *Generation Z*

Nach der Generation X folgt die Generation Y, auf die im speziellen im Kapitel 2.5 eingegangen wird. Die der Generation Y nachfolgende Generation ist demnach die Generation Z.

Die nach 1995 Geborenen zählen zur Generation Z, deren Eltern überwiegend der Generation X oder der Generation Baby Boomer angehören. Als Beginn der prägenden bzw. formativen Phase dieser Generation wird das Ende der 2000 Jahre angenommen. Daher lassen sich bisweilen keine genauen Aussagen über kollektive Generationsmerkmale und prägende Ereignisse beschreiben, Studien mit direktem Bezug zu Arbeitseinstellungen liegen kaum vor. Diese Generation erlebt eine Art „betreute Kindheit“ und somit keine reine „Familien-Kindheit“ mehr. Der Grund liegt wohl an den grenzenlosen Tagesbetreuungsangeboten, um die Freizeit effektiver zu gestalten. „In der Summe werden ihre Lebenswelten offener, pluraler, individueller, vorläufiger“ (Klaffke 2014a, S. 71).

Viele Trends der Generation Y setzen sich fort, sei es auf dem Sektor der Globalisierung und Digitalisierung oder sei es im Bereich Flexibilisierung der Gesellschaft und der Ökonomisierung. Die technischen Kommunikationsmittel und die virtuellen Welten prägen diese Generation (vgl. Klaffke 2014a, S. 69ff).

Auf jeden Fall ist das hohe Wohlstandsniveau „bei subjektiv verstärkter Wahrnehmung von Unsicherheit infolge von Globalisierung und einem „Anything goes““ zu erkennen (Appel 2013, S. 4).

Die Grundwerte und Bedürfnisse sehen Sicherheit und Orientierung und Zusammengehörigkeitsgefühl vor, um mit der immer größer werdenden Grenzenlosigkeit umgehen zu können. Wichtig erscheint ihnen die Abwechslung und somit die persönliche Entfaltung, wobei ihnen ein gewisser Ehrgeiz bei der Leistungserbringung wesentlich ist. (vgl. ebd.).

#### *2.4.4 Arbeitende Generationen in Österreich*

Diese Masterarbeit beleuchtet im speziellen die Arbeitszufriedenheit der Generation Y, auf die im Kapitel 2.5 detailliert und vertieft Einblick genommen wird. Wie aus Erhebungen österreichischer Arbeitsmarktzahlen hervorgeht, beleben vier Generationen nach dem Generationenmodell den österreichischen Arbeitsmarkt. Die Statistik Austria beziffert die Erwerbstätigenrate im Jahresdurchschnitt 2014 mit 4,112.800 Personen (vgl. [www.statistik.at](http://www.statistik.at) 2015).

Die nachstehende Abbildung zeigt einen Vergleich der österreichischen Erwerbstätigen, in Prozentangaben aufgeteilt, nach einzelnen Altersgruppen.

## Österreichische Erwerbstätige

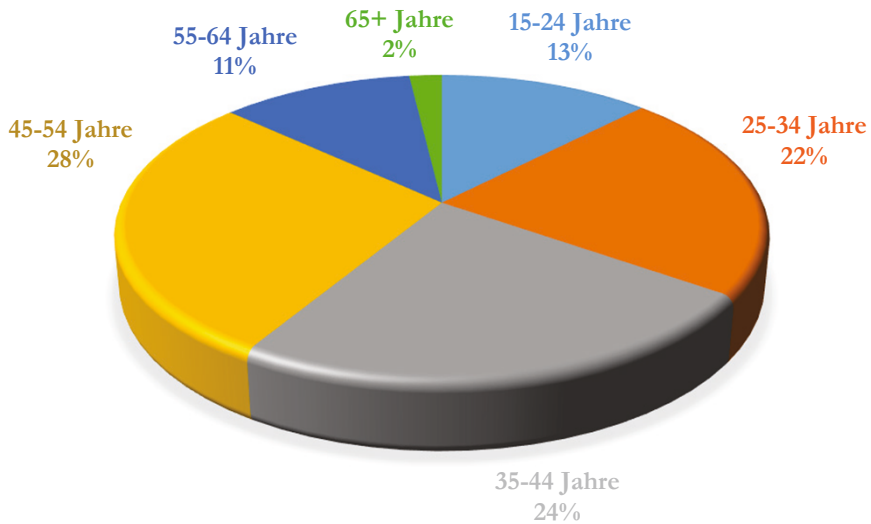


Abb. 6: Eigene Darstellung, Vergleich der österreichischen Erwerbstätigen, vgl. [www.statistik.at](http://www.statistik.at) 2015

Wie aus dem Kapitel 2.4.2 hervorgeht, gehört die Generation der Baby Boomer den Geburtsjahrgängen 1946–1964 an. Werden bei der oben gezeigten Darstellung die beiden betroffenen Altersgruppen, nämlich 45-54 Jahre und 55-64 Jahre addiert, so ergibt diese Summenbildung einen prozentuellen Anteil von 39 % und somit entspricht dies dem größten Anteil österreichisch erwerbstätiger Personen und gleichzeitig auch die entsprechende Zuordnung der Generation Baby Boomer. Diese Generation wird altersbedingt im Schnitt in den nächsten zehn Jahren in Pension gehen.

Für die Mitglieder der Generation Y, die den Geburtsjahrgängen 1980–1995 angehören und demnach zwischen 20 und 35 Jahre alt sind, würde sich eine ungefähre Summenbildung von 35 % aus obiger Darstellung ergeben, was den zweitgrößten Anteil am österreichischen Arbeitsmarkt darstellt (vgl. [www.statistik.at](http://www.statistik.at) 2015).

Die Veränderung, die sich auf dem österreichischen Arbeitsmarkt in den nächsten Jahren durch den Pensionsantritt der Babyboomer ergibt, stellt eine Chance für die

nachkommenden Generationen dar. Diese Veränderung bedeutet für Unternehmen, rechtzeitig mit verschiedenen individuellen Lösungen im Personalmanagement zu agieren und reagieren, um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, um aus dem vorhandenen Know-how zu schöpfen und dieses weiter auszubauen.

## 2.5 Generation Y

Wie bereits in der Übersicht in Kapitel 2.4 erwähnt, lassen sich viele Bezeichnungen für die Generation Y in der Fachliteratur finden: Gen Y, Millennials, Generation Why, Net Generation, Digital Natives, Generation Google, Baby on board, Internet-Generation, Yers, Generation Next, Echo Boomers, Trophy Kids, Pragmatische Generation, MeMeMe Generation, Net Generation, iGeneration, NextGen, Generation Now, Generation Facebook, Generation Maybe.

Wer hinter diesen Bezeichnungen „steckt“, was das Besondere an dieser Generation ist, wie sie sich verhält und welche Studien zur Generation Y und zur Erwartung an den Arbeitsalltag publiziert wurden, wird in den nachfolgenden Kapiteln behandelt.

### 2.5.1 Verständnis der Generation Y

Die Fachzeitschrift Ad Age (Advertising Age) nannte erstmalig in einem im Jahre 1993 veröffentlichten Artikel den Terminus Generation Y (vgl. Ad Age 1993, o.S, zit. n. Klaffke & Parment 2011, S. 5).

Die Generation Y ist nach verschiedenen Quellen aktuell zwischen 35 und 15 Jahre alt, wobei es dazu unterschiedliche Eingrenzungen der Jahrgänge gibt. Hurrelmann & Albrecht (2014, S. 17) bezeichnen die Generation Y als Jahrgänge von 1985–2000, demnach hätten nun die Vertreterinnen und Vertreter dieser Generation ein Alter von 30–15 Jahre, während in anderen Literaturen die heutigen 15-jährigen bereits zur Nachfolgeneration, der Generation Z zu zählen sind.

Appel beschreibt, dass seiner Meinung nach die Generation Y mit den Jahrgangskohorten 1986–2000 in drei Gruppen aufgeteilt werden sollen (vgl. Appel 2014, S. 4):

Generation Y, 1986–2000

Generation V, nach 1990 Geborene

Das „V“ steht in diesem Fall für „Vertrauen“ als Handlungsmotiv

Generation Z, ab 1995 Geborene



Etliche Literaturquellen weichen um ein bis fünf Jahre ab, doch zeichnet sich eine Tendenz für die zeitliche Zuordnung der Generation ab: die Generation Y ist als jene Generation zu bezeichnen, die in den Jahren 1980–1995 geboren wurde (vgl. Klaffke 2014a, S. 59).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die zeitliche Einordnung der Generation Y nur innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens möglich ist. Wie bei allen Kategorisierungen gibt es auch in diesem Fall bestimmte Grauzonen und aus diesem Grunde besteht die Möglichkeit, dass Personen angrenzender Generationen Verhaltensmuster jener der Generation Y aufweisen können und umgekehrt (vgl. Klaffke & Parment 2011, S. 7).

### *2.5.2 Historische Entwicklung der Generation Y*

Alle vier Generationen, die derzeit noch am österreichischen Arbeitsmarkt vertreten sind, wuchsen unter verschiedenen politischen, wirtschaftlichen und sozialen Umständen mit unterschiedlichen Rahmenbedingungen auf. Eine große Herausforderung kommt der Bedeutung der Generation Y am Arbeitsmarkt zu: sowohl für die Arbeitgeberseite, die mit modernen Personal- und Führungsinstrumenten und Personalentwicklungsmaßnahmen sogenannte Potentials finden und binden möchte, als auch für die Erwerbstätigenseite, die in einer hoch-technologisierten Gesellschaft aufwächst (vgl. Parment 2013, S. 3).

Hierzu ist es hilfreich, jene wirtschaftlichen Veränderungen der Lebensbedingungen zu beachten, die sich während dieser Kohorte ereignet haben: Die bedeutsamste Veränderung ab der 90er Jahre ist wohl die Entwicklung des Internets und der digitalen Medien und somit auch die Partizipation, stets durch die globale Vernetzung „up to date“ zu sein. Eine weitere Veränderung fand, bedingt durch die Globalisierung, am Sektor des Konsums statt. Das daraus resultierende Multi-Angebot forciert eine anspruchsvollere und entscheidungsbewusstere Haltung der Konsumentin/des Konsumenten. Im Hinblick auf die Arbeitswelt kam es zu einer Dynamisierung auf dem Sektor der Dienstleistungen. Auch hier ist das Thema Wettbewerb ein brisantes, dem nur mit Talenten, Werten, Marken und anderen immateriellen Faktoren entgegen werden kann. Daraus resultierend ist die Ausbildung und das lebenslange Lernen ein zentrales Thema für die Beschäftigten (vgl. Klaffke 2014a, S. 60ff).

Die Baby Boomer als Eltern der Generation Y-Kinder haben durch den hohen Lebensstandard, den großen Entscheidungsspielraum von Wahlmöglichkeiten und das Streben nach Selbstrealisierung einen gewissen Beitrag zur Veränderung der Gesellschaft beigetragen (vgl. Parment 2013, S. 10f).

Mitglieder dieser Generation sind tendenziell Kinder, meist eher Einzelkinder, von wohlhabenden Eltern, die mit zwei Gehältern zum Familieneinkommen beitragen und in Folge dessen ihren Kindern mehr Wohlstand bieten können, der eine gewisse Orientierungslosigkeit aufgrund der unentwegten Wahlmöglichkeiten erwirken kann (vgl. Ruthus 2013, S. 20).

Von ihren Eltern behütet und gefördert, wie keine andere Generation davor, wachsen die Kinder dieser Generation in einer eher individualistisch orientierten Gesellschaft auf (vgl. Hurrelmann & Albrecht 2014, S. 7f). Hurrelmann et al. (2014, S. 32) beschreiben die Generation Y als Egotaktiker:

„[...] Daraufhin legen sie ihr eigenes Verhalten so fest, dass möglichst viel Gewinn für sie selbst zu erwarten ist. Dabei gehen sie ganz nüchtern von ihren individuellen Wünschen und Bedürfnissen aus“.

Die Autoren (vgl. ebd, S. 27) erwähnen, dass ein Ypsiloner eine Persönlichkeit entwickeln muss, um rasch auf Veränderungen zu reagieren. Sie beschreiben weiter, dass die Ypsiloner ihre Eltern über alles schätzen und die möglichst lange Unterstützung durch die Eltern sehr genießen.

Einige Fachzeitschriften sowie Tageszeitungen bezeichnen die Eltern der Ypsiloner als Helikopter-Eltern oder helicopter parents, da sie wie Hubschrauber über ihrem schon längst erwachsenen Nachwuchs kreisen, ihre Kinder von klein auf ebenbürtig behandelt haben und sie etwas zu spät in eine altersgerechte Selbständigkeit führen bzw. sie dahingehend loslassen (vgl. Bös 2013). Die Süddeutsche (vgl. Jakat 2014) berichtet von Millennials, die sich mit großem Optimismus und Selbstbewusstsein auszeichnen, das sie ihren Helikopter-Eltern zu verdanken haben.

Die Fachzeitschrift *The European* berichtet, dass der Begriff helicopter parents, aufgegriffen im Jahre 1969 vom israelischen Psychologen Haim Ginott, erst vor ca. 10 Jahren durch eine amerikanische Familientherapeutin populär wurde. Die Folgen dieser Haltung würden ein drei bis fünf Jahre verzögertes Erwachsenwerden mit sich ziehen, die Generation Y würde dadurch auch länger studieren und später eine Familie gründen (vgl. Wunsch 2013).

„If Generation X was „the lost generation“, this is „the found generation“, with parents not only escorting but advocating for them“ (Zemke, Raines & Filipezak 2000, S. 128).

### 2.5.3 Werte und Merkmale der Generation Y

Wenn Generationen betrachtet werden, ist, wie bereits im Kapitel 2.4.1 Definition Generation erwähnt, von einer Verallgemeinerung der Charakteristika die Rede. Julia Ruthus (2013, S. 19) beschreibt, dass dennoch etliche Wesenheiten „[...] als „typisch“ bzw. speziell für diese Generation angesehen werden“, da die äußeren und persönlichen Einflüsse berücksichtigt wurden. Als Resultat dieses Hintergrundwissens entstand folgende Zusammenfassung:

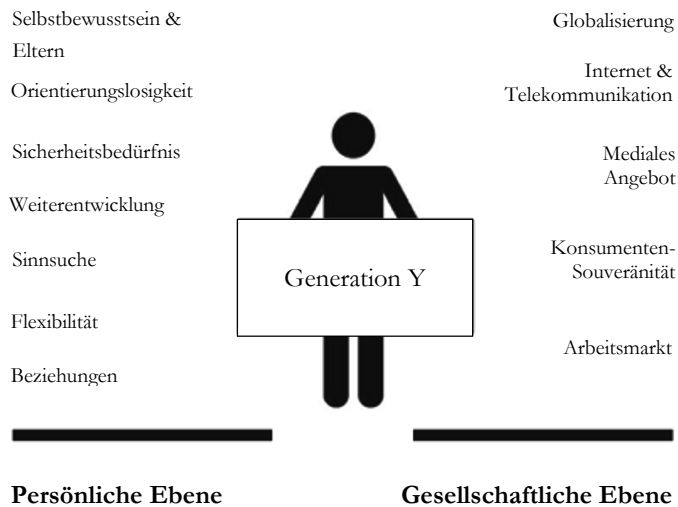


Abb. 7: Eigene Darstellung in Anlehnung an die Einflussfaktoren der Charakteristika der Generation Y. Quelle: Ruthus, 2013, S. 19

Weitere relevante Merkmale der Ypsiloner lassen sich aus diversen Literaturen wie folgt zusammenfassen:

<i>Merkmale</i>	<i>Generation Y</i>
<i>Prägende Jugendereignisse</i>	Informationszeitalter, Europäische Union, 11. September 2001, Irak-Krieg, Einführung des Euro
<i>Motto</i>	Arbeit und Selbstverwirklichung gehören zusammen. „Only work as hard as needed“
<i>Persönliche Situation</i>	Globaler Wandel der Informationsgesellschaft
<i>Generationseigenschaften</i>	Lernbereit, technologicaffin, hohe Flexibilität und Mobilität, tolerant, aufgeschlossen, egoistisch, verwöhnt, sprachbegabt, unbeständig, kommunikativ, selbstbewusst, wohlhabend
<i>Zentrale Entscheidungskriterien für einen Arbeitgeber</i>	Spaß an der Arbeit, Begeisterung für die Arbeit, Weiterbildungsmöglichkeiten, weitere Sozialleistungen wie Sabbatical und unbezahlter Urlaub, sehr flexible Arbeitszeiten, optimistisch, großes Selbstbewusstsein
<i>Schwächen</i>	Unausgeglichene, sprunghaft, feedbacksüchtig, sehr betreuungsintensiv, wenig reflektiert, brauchen Strukturen
<i>Autoritäten</i>	Anerkennen von Autoritäten, die sich den Respekt verdienen
<i>Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben</i>	Vermischt Privat- und Berufsleben
<i>Führungsverhalten durch Vorgesetzte</i>	Sehr flache Hierarchien, „Du-Wort“ auch mit Vorgesetzten
<i>Sprache</i>	Individualistische Begriffe und Ausdrücke werden verwendet (.... „Ich“ ....)

Abb. 8: Eigene Darstellung der relevanten Merkmale der Ypsiloner in Anlehnung an Oertel 2007, S. 27; Appel 2013, S. 4; Bruch, Kunze & Böhm 2010, S. 111; Ruthus 2014, S. 7; Hauke Holste 2012, S. 20f.; Rodeck 2014, S. 12ff.; Parment 2013, S. 10; Otto & Remdisch 2015, S. 50; Klaffke 2014b, S. 15; Thoma 2014, S. 166.

Die Bezeichnung Generation Y, als alphabetisch logische Nachfolge der Generation X, wird auch mit einer gewissen Doppeldeutigkeit in Verbindung gesetzt. Im Englischen ausgesprochen steht das Y, also „Why?“ laut Philipp Ikrath „für die pragmatischen Entscheidungen, die junge Menschen heute treffen müssen: Warum sollte ich das tun? Was bringt mir das?“ (Marits 2014, S. 1). Dieses Fragezeigen, das „Why?“ ziehe eine gewisse Sinnkrise mit sich, die durch das ständige Sich-hinterfragen-müssen entsteht.

„Sie gehen immer opportunistisch vor, müssen immer flexibel sein und wissen nicht, was sie in fünf oder zehn Jahren erwartet“ (ebd.).

Für Bernhard Heinzlmaier, Vorstand des Institutes für Jugendkulturforschung Österreich, ist der Begriff Generation Y, wie er alltäglich verwendet wird, „unsinnig“. Seiner Meinung nach gäbe es unterschiedliche Typen und kein einheitliches Generationenbild.

„Etwa 40 Prozent junger Menschen entsprächen einem postmodernen, neuen Sozialisationstyp – von denen seien aber nur die Hälfte wirklich den digitalen Individualisten der Generation Y zuzurechnen“ (Fleck 2015, S. 2).

Heinzlmaier erkennt noch zwei weitere bedeutende Typen: den konservativ-bürgerlichen und den adaptiv-pragmatischen Menschen, der einen Wunsch nach Harmonie und Bindung verspürt. So sieht er die eigentlichen Millennials als Minderheit an, die „gut ausgebildet, aus guten Familien kommend und karriere- und erfolgsorientiert“ (ebd.) sind.

„Im Mittelpunkt steht für sie das Selbstverwirklichungsbedürfnis und beinharte Nutzenmaximierung – Loyalität gilt nur, „wenn’s was bringt““ (ebd.).

Heinzlmaier antwortet auf die Frage, ob die Generation Y „Spaß und Freizeit will und ganz andere Anforderungen an die Arbeit habe, als die Generationen davor“ (Frenner 2012, S. 1) in einem Interview mit Karriere.at:

„Postmoderne Jugendliche sind, was die Arbeit betrifft, egozentrische Karrieristen, die sich in ihrer Freizeit gerne mit Statussymbolen zeigen, die traditionellen Mittelschichten sind verlässliche MitarbeiterInnen, stellen aber nur einen Teil ihres Lebens der Arbeit zur Verfügung, der Rest gehört der Familie, hedonistische Unterschichten arbeiten des Geldes wegen und leben in der Freizeit. Ihnen geht es

nur ums Geld, nicht um die Arbeit. Und die Postmaterialisten wollen auch in der Arbeit etwas Sinnvolles tun und die Gesellschaft besser machen.“

#### *2.5.4 Studienergebnisse der Generation Y*

In diesem Kapitel werden jene Studien berücksichtigt, die Faktoren möglicher Bedingungen der Arbeitszufriedenheit der Generation Y darstellen.

Weltweit wurden bereits Studien zur Generation Y durchgeführt und sehr viele Bücher berichten über deren Charakteristika, Verhaltensweisen und Einstellungen. Der Großteil dieser Studien stammt aus dem anglo-amerikanischen Raum, nur wenige wurden im deutschsprachigen Raum durchgeführt.

Sowohl in der Literatur der Generation Y als auch bei vielen Studien wurde in der Vergangenheit keinerlei Unterscheidung im Hinblick auf den Ausbildungsgrad getroffen. Die aktuelle Mc Donald's Studie beleuchtet unterschiedliche Bildungsniveaus, auch jene mit Lehrabschluss und die Aussagen von Lehrlingen werden in den Auswertungen mit eingebunden, interviewt wurden Schülerinnen und Schüler, Studentinnen und Studenten sowie Auszubildende, Erwerbstätige und Arbeitslose (vgl. Mc Donald's Studie 2013).

Accenture fragt in der Studie nach dem höchsten Bildungsabschluss, bezieht diesen bei den Auswertungsergebnissen nicht mit ein (vgl. AC Accenture 2012, S. 22). Einige Studien beziehen sich auf Personen mit Hochschulabschluss (vgl. AC Kienbaum 2010, S. 2; AC PWC 2011, S. 3). Ein weiterer Faktor, dem bei Studien keine Beachtung geschenkt wird, ist jener einer altersgerechten Unterscheidung innerhalb der Generation Y, also einer Unterteilung innerhalb der Jahrgänge 1980–1995.

In einer aktuellen österreichischen Studie im Rahmen des vom Wissenschaftsfonds FWF geförderten Vienna Career Panel Project sind Wissenschaftler der Wirtschaftsuniversität Wien zu dem Ergebnis gekommen, dass für die Generation Y Sicherheit im Job einen wesentlichen Faktor darstellt und die Bindung zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und ihren Unternehmen sehr hoch ist (vgl. Mayrhofer, 2015, S. 2).

Eine weitere österreichische Studie von Robert Half zeigt, dass „jeder dritte Angestellte für einen kürzeren Anfahrtsweg und fast jeder zweite für ein besseres Arbeitsumfeld die Stelle wechseln würde“ (Robert Half 2010, S. 10). Unternehmen werden dadurch angehalten, flexiblere Arbeitsbedingungen anzubieten. Die Kompro-

missbereitschaft und die Stimmung von Angestellten sowie die Attraktivität des Unternehmens mit einem langen Anfahrtsweg zum Arbeitsplatz könnte dadurch gesteigert werden (vgl. Robert Half 2010, S. 10).

Accenture berichtet in seiner Studie von den Erwartungshaltungen bei der Job-Wahl und im Berufsalltag und dabei fallen drei wesentliche Ergebnisse ins Auge: Entlohnung, Arbeitsplatzsicherheit und ein „großer Wunsch nach einem funktionierenden Generationenvertrag“ (AC Accenture 2012, S. 1f).

Kienbaum beleuchtet die Motivation der Generation Y und kommt zum Conclusion, dass die sieben Attribute „herausfordernde Arbeit, Vergütung, kollegiales Arbeitsumfeld, Standort, Karrieremöglichkeiten, Work-Life-Balance und Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten große Relevanz“ (AC Kienbaum 2010, S. 6) haben.

Die Trendstudie des Zukunftsinstitutes Signium publizierte Ergebnisse mit dem Bildungsabschluss mindestens der (Fach-)Hochschulreife (vgl. Signium International 2013, S. 7). Das Ergebnis zeigt, dass der Job „immer seltener ein Zwang zur Sicherung des Lebensunterhalts, sondern eine erfüllende Tätigkeit, auf die Menschen stolz sein wollen und die sie gerne ausführen“, ist (ebd., S. 22). Bei der Frage, was den Ypsilonern an ihrer beruflichen Tätigkeit wirklich wichtig ist, werden gute Arbeitsatmosphäre, eine funktionierende Teamarbeit und eine sinnvolle und erfüllende Aufgabe genannt. Dahingehend werden die klassischen Anreizmechanismen wie Firmenhandy, Firmenwagen, etc. als weniger wichtig genannt. Selbst der Motivator eines überdurchschnittlichen Gehaltes fällt an vorletzte Position (vgl. ebd., S. 30). Weiters zeigt sich in der Befragung sehr deutlich, dass sich die unsicheren Zeiten, im Hinblick auf Stabilität, wie sie von der Generation Y erlebt werden, bemerkbar machen und sie sich dadurch einen sicheren Arbeitsplatz wünscht. Die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben inkl. flexibler Arbeitszeiten und der Möglichkeit von Homeoffice wird gewünscht, allerdings werden die digitalen Medien nicht als Vereinfachungsinstrumente betrachtet, um noch flexibler in dieser Hinsicht zu werden (vgl. ebd., S. 31).

Die Enactus-Studie hat im Jahre 2014 erhoben, dass der Generation Y ein gutes und gerechtes Arbeitsklima sowie Weiterbildungs-, Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten besonders wichtig sind (vgl. Enactus 2014, S. 6). Ein weiteres Ergebnis war, dass die Work-Life-Balance, die als Motivationsfaktor dient, zu einer überdurchschnittlichen Unzufriedenheit führt, wenn es zu einer Beeinträchtigung des Privatlebens durch den Beruf kommt. Dies gilt auch für die Komponente Betriebsklima (vgl. ebd., S. 7). Ein weiteres Ergebnis dieser Studie zeigt, dass sich der Großteil der befragten Ypsiloner ein anlassbezogenes und sofortiges Feedback erwartet (vgl. ebd., S. 12).

Die aktuelle McDonalds Ausbildungsstudie (2013, S. 83) kommt zu dem Ergebnis, dass es „fast schon selbstverständlich ist, gelegentlich den Arbeitsplatz, teilweise sogar den Beruf zu wechseln“. Der Grund liegt laut dieser Studie daran, dass sich diese Generation weniger an den Arbeitgeber gebunden fühlt. So werden das Betriebsklima, das Kontaktenknüpfen am Arbeitsplatz, der Spaßfaktor, die Herausforderungen durch die Arbeit und die Möglichkeit der Teamarbeit als die wichtigsten Komponenten für die Arbeitszufriedenheit angesehen (vgl. ebd.).

Die Konrad-Adenauer-Stiftung weist bei Analysen darauf hin, dass die Karriere um jeden Preis eher als Auslaufmodell gilt, wichtigere Komponenten für das Arbeitsleben sind auf jeden Fall die Work-Life-Balance und eine Tätigkeit, die Weiterentwicklung ermöglicht (vgl. Hoffmann & Pokorny 2014, S. 4).



Die Arbeitszufriedenheit der Generation Y  
Lösungsansätze für erhöhte Mitarbeiterbindung und  
gesteigerten Unternehmenserfolg

Einramhof-Florian, H.

2017, XXI, 90 S. 13 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-15157-7