

REPUBLIK TÜRKEI  
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT  
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN  
FACHBEREICH SOZIALWISSENSCHAFTEN

DIE ROLLE VON AUSLANDSEINSÄTZEN IM KONTEXT DER  
KARRIEREZIELE DER TÜRKISCHEN GENERATION Y

MASTERARBEIT

Kristina Theresa FLACH

BETREUERIN

Dr. Martina MALETZKY

ISTANBUL, Oktober 2017

REPUBLIK TÜRKEI  
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT  
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN  
FACHBEREICH SOZIALWISSENSCHAFTEN

DIE ROLLE VON AUSLANDSEINSÄTZEN IM KONTEXT DER  
KARRIEREZIELE DER TÜRKISCHEN GENERATION Y

MASTERARBEIT

Kristina Theresa FLACH

(1481021112)

BETREUERIN

Dr. Martina MALETZKY

ISTANBUL, Oktober 2017

REPUBLIK TÜRKEI  
TÜRKISCH-DEUTSCHE UNIVERSITÄT  
INSTITUT FÜR SOZIALWISSENSCHAFTEN  
FACHBEREICH SOZIALWISSENSCHAFTEN

DIE ROLLE VON AUSLANDSEINSÄTZEN IM KONTEXT DER  
KARRIEREZIELE DER TÜRKISCHEN GENERATION Y

MASTERARBEIT

Kristina Theresa FLACH

(1481021112)

Datum der Einreichung beim Institut:

Datum der Verteidigung:

Betreuerin: Dr. Martina MALETZKY .....

Mitglieder der Kommission: .....

.....

.....

.....

ISTANBUL, Oktober 2017

## ÖZET

### TÜRK Y KUŞAĞI, ONLARIN KARIYER HEDEFLERİ VE YURT DIŞI TAYİNLERİNİN ROLÜ

Kuşaklar ve onların değer sistemleri, özellikle Sosyoloji, Ekonomi ve Psikoloji alanlarında araştırılmış olan, hala güncelliğini koruyan ve çokça tartışılan popüler bir konudur. Bireyin değerleri sosyalleşme sürecindeki deneyimlerinin sonucudur ve zaman içinde kısmen sabit kaldığı düşünülmektedir. O yüzden değerler, kuşaklar arası farklılık göstermektedir. Bu araştırmanın odağı, Türkiye'nin Y kuşağı, onların kariyer hedefleri ve yurt dışı tayinlerinin rolüdür. Türk araştırma örnekleri az olduğu için, Türkiye'nin Y kuşağının niteliklerinin, batının Y kuşağının nitelikleriyle eşleşip eşleşmediği sorusu da bu araştırmada yer almaktadır.

Bu araştırmada nicel araştırma yaklaşımı kullanılmıştır. Bu amaçla, farklı kaynaklardan – Türk ve uluslararası araştırmalardan – bilgiler birleştirilerek bir anket oluşturuldu. Bu anket uluslararası bir şirketin İstanbul'daki şubesinin, 1980 ve 1999 yılları arasında doğmuş ve bu sebeple 'Y kuşağı' olarak tanımlanmış olan 189 çalışanına gönderildi. 57 cevap toplandı. Datayı analiz etmek için, cevapların aritmetik ortalaması, standart sapması, medyanı ve cevapların sıklığı ölçüldü ve karşılaştırıldı.

Bulgular gösteriyor ki; batılı trendler ve önümüzdeki örnek arasında farklılıklar vardır. Avrupa ve Birleşik Devletler'de Y kuşağı ile ilgili araştırmaların en öne çıkan sonuçları iş-yaşam dengesinin önemi ve azalmış olan iş odağı olurken, bu araştırmada en önemli faktör maaş ve işe verilen önemdir. Bulgular, Türkiye'de yapılmış olan araştırmalar

arasında da fark olduğunu gösterir. Ayrıca, grup içinde birkaç farklılık gözlemlenmektedir. Bu farklılığı etkileyen faktörler arasında, bireyin eğitim durumu ve çocuk sahibi olup olmaması da vardır. Yurt dışı tayin, özellikle de daha önce yurt dışına gitmiş ve yaşamış olan kişiler için önemli bir faktördür. Teste tabi tutulan kariyer odaklı kişilerin, aile odaklı kişilerden daha büyük bir olasılıkla bu tarz bir fırsat için işverenini değiştireceği görüldü.

**Anahtar Kelimeler:** Y Kuşağı, Yurt dışı tayinleri, Kariyer Hedefleri, Türkiye

**Tarih:** 27.07.2017

## **ABSTRACT**

### **TURKISH GENERATION Y'S CAREER GOALS AND THE ROLE OF FOREIGN ASSIGNMENTS**

Generations and the value systems they hold have been, and still are a popular and at the same time intensely discussed research theme, studied most commonly by sociologists, economists and psychologists. The values somebody holds are the result of formative experiences made during the socialization process and are assumed to remain relatively stable over time. Values are therefore expected to differ between generations. The focus of this study is Turkish Generation Y, their career goals and the role of foreign assignments. As research on Turkish samples is sparse, the overall question of whether Turkish Generation Y's characteristics match with those of 'Western' samples was also investigated. Furthermore the question whether Generation Y is a homogeneous group or whether there are differences among the members of Generation Y was surveyed as well.

This study was conducted using a quantitative research approach. For this purpose, by combining information from different sources – such as Turkish and international research studies on the concept of generations as well as Turkish recent history – a questionnaire has been created. The questionnaire has been sent to 189 employees of a subsidiary of an international company located in Istanbul who were born between 1980 and 1999 and thus defined as 'Generation Y'. A total of 57 responses were gathered. To analyze the data, the arithmetic average, standard deviation, median and frequencies of answers were measured and relatively compared.

The findings suggest that there are differences between 'Western' trends and the present sample. While international findings with samples from the US and Europe state that the most outstanding features of Generation Y are the high importance of work-life balance and lower

work centrality, in the present study the highest importance was placed on the salary and work was considered as important. The findings also suggest some differences regarding the Turkish research studies. Furthermore, some differences among members of the group themselves were found, suggesting that there are other influencing factors such as education and whether a person has children or not. Regarding the role of foreign assignments, the findings suggest that such opportunities are considered as important especially by those test persons who have lived abroad before. Career-focused test persons were found more likely to change their employer for an opportunity of a foreign assignment than family-centric test persons.

**Key Words:** Generation Y, Foreign Assignments, Career Goals, Turkey

**Date:** 27.07.2017

# INHALTSVERZEICHNIS

INHALTSVERZEICHNIS .....	i
ABBILDUNGSVERZEICHNIS .....	iii
TABELLENVERZEICHNIS.....	iv
1. EINLEITUNG .....	1
2. GENERATIONSTHEORIE .....	3
2.1 BEGRIFFSKLÄRUNG.....	3
2.2 GENERATIONSTHEORIEN.....	4
2.3 KULTUR UND GENERATION .....	5
2.4 DIE GENERATIONEN DES 20. JAHRHUNDERTS .....	7
2.5 LITERATURÜBERBLICK: STAND DER INTERNATIONALEN GENERATIONSFORSCHUNG.....	8
3. DIE ALTERSKOHORTE DER 1980 BIS 2000 GEBORENEN IM UNTERNEHMEN X IN ISTANBUL .....	17
3.1 ZIELSETZUNG DER ARBEIT .....	17
3.2 SOZIO-HISTORISCHER HINTERGRUND .....	18
3.3 RELEVANZ FÜR DEN ARBEITSMARKT.....	23
3.4 LITERATURÜBERBLICK: STAND DER TÜRKISCHEN GENERATIONSFORSCHUNG.....	25
3.5 ABLEITUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN .....	28
3.6 METHODIK .....	34
4. DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE.....	36
4.1 STICHPROBE .....	36



4.2	ALLGEMEINE ERGEBNISSE.....	40
4.3	BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN.....	62
5.	DISKUSSION DER ERGEBNISSE .....	85
6.	SCHLUSSFOLGERUNGEN .....	89
7.	QUELLENVERZEICHNIS .....	92
	ANHANG .....	ix
	LEBENS LAUF .....	xxi

## **ABBILDUNGSVERZEICHNIS**

Abbildung 1: Geburtsjahre der Probanden .....	36
Abbildung 2: Geburtsorte der Probanden .....	37
Abbildung 3: Studiengänge der Probanden .....	39
Abbildung 4: Auslandserfahrung der Probanden.....	39
Abbildung 5: Arbeitszentralität .....	41
Abbildung 6: Prioritäten für einen attraktiven Arbeitgeber und Status Quo .....	46
Abbildung 7: Identifikation .....	49
Abbildung 8: Chancen auf dem Arbeitsmarkt .....	53
Abbildung 9: Feedback .....	56

## TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Arbeitszentralität (1).....	41
Tabelle 2: Arbeitszentralität (2).....	43
Tabelle 3: Arbeitsmoral .....	44
Tabelle 4: Prioritäten eines attraktiven Arbeitgebers .....	47
Tabelle 5: Zufriedenheit.....	47
Tabelle 6: Commitment .....	48
Tabelle 7: Identifikation.....	49
Tabelle 8: Kündigungsabsicht .....	50
Tabelle 9: Arbeitgeberwechsel .....	52
Tabelle 10: Motivation.....	53
Tabelle 11: Effizienz.....	54
Tabelle 12: Berufliche Weiterentwicklung und Karriereplanung.....	55
Tabelle 13: Selbstwahrnehmung.....	58
Tabelle 14: Work-Life-Balance (1) .....	59
Tabelle 15: Work-Life-Balance (2) .....	60
Tabelle 16: Hierarchie .....	61
Tabelle 17: Werteprioritäten hinsichtlich des Faktors ‚Sicherheit‘ (1) .....	63
Tabelle 18: Werteprioritäten hinsichtlich des Faktors ‚Sicherheit‘ (2) .....	64
Tabelle 19: Universität und Chancen auf dem Arbeitsmarkt .....	65
Tabelle 20: Universität und Selbstwahrnehmung .....	68
Tabelle 21: Auslandserfahrung und Interesse an einem Auslandseinsatz .....	69
Tabelle 22: Work-Life-Balance und der Einfluss von Kindern (1) .....	72
Tabelle 23: Work-Life-Balance und der Einfluss von Kindern (2) .....	75
Tabelle 24: Interesse an flexiblen Arbeitszeiten und der Einfluss von Kindern .....	76
Tabelle 25: Familienorientierung und Interesse an einem Aufstieg .....	77
Tabelle 26: Familienorientierung und Interesse an einem Auslandseinsatz.....	78
Tabelle 27: Unternehmensidentifikation und Arbeitgeberwechsel .....	81
Tabelle 28: Karriereorientierung und Arbeitgeberwechsel .....	83

# 1. EINLEITUNG

Die Generation Y und deren Charakteristika sind im medialen Diskurs weit verbreitet. Insbesondere die Arbeitswerte, die sich von Generation zu Generation unterscheiden, stellen auch ein beliebtes Forschungsfeld dar. Allgemein gilt die Generation Y als sehr gut ausgebildet, technisch versiert und karriereorientiert. Neugier, Ungeduld sowie die ständige Suche nach Herausforderungen sind weitere Eigenschaften, die in der Literatur häufig genannt werden (vgl. Eisner 2005, 6). Gleichzeitig wird eine Generation beschrieben, die Familie und eine ausgewogene Work-Life-Balance schätzt (vgl. Kupperschmidt 2000, 67). In der Trivilliteratur ist häufig von einer Generation der ‚Job-Hoppers‘, die nur schwer an die Organisation gebunden werden kann, die Rede (vgl. <https://www.thebalance.com/common-characteristics-of-generation-y-professionals-2164683>). Auch in der Türkei ist die Generation Y ein in den Medien viel diskutiertes Thema. Der scheinbar über Ländergrenzen hinweg bestehende mediale Diskurs lässt den Eindruck entstehen, dass es sich bei der Generation Y um ein länderübergreifendes, möglicherweise globales Phänomen handelt. Trotz der Popularität der Thematik existieren nur wenige Forschungsstudien, die sich der Generationsforschung in einem empirisch validen Ansatz widmen. Die meisten Studien stammen aus den USA, Europa und Kanada und deren Probanden somit aus dem westlichen Teil der Welt. Was die türkische Generation Y betrifft, so greifen die Autoren häufig auf die Charakteristika der US-amerikanischen Generation Y zurück und übertragen diese auf die entsprechende Alterskohorte in der Türkei (vgl. Balcı & Bozkurt 2013, 600; Keleş 2011, 131f.). Zudem wurde wenig Forschung zu türkischen Stichproben durchgeführt und die wenigen existierenden Stichproben weisen starke Unterschiede hinsichtlich der untersuchten Branchen auf.

Ziel dieser Arbeit ist es, die Karriereziele einer vergleichbaren Alterskohorte in der Türkei zu untersuchen. Ferner sollen die Rolle von Auslandseinsätzen und deren Auswirkung auf die Loyalität zum Unternehmen untersucht werden. Da wenig empirische Forschung zu türkischen Stichproben durchgeführt wurde, wurden auch ausgewählte, für den Arbeitsplatz relevante Charakteristika wie Arbeitswerte, Commitment und Motivation in die Untersuchung mit aufgenommen. Ziel ist es, im Rahmen der Möglichkeiten ein ganzheitliches Bild der untersuchten Alterskohorte zu zeichnen und mögliche Merkmalsausprägungen, die der Türkei spezifisch sind, herauszuarbeiten. Die Ergebnisse werden anschließend mit denen in der internationalen sowie türkischen Literatur verglichen.

Zunächst sollen nach einer kurzen Begriffsklärung Generationstheorien erläutert und die Relevanz des kulturellen Kontextes diskutiert werden. In einem anschließenden Literaturüberblick wird der aktuelle Forschungsstand der internationalen Generationsforschung vorgestellt. Um ein Verständnis für das sozio-historische Umfeld, in das die zu untersuchende Alterskohorte hineingeboren wurde, zu entwickeln, wird ein geschichtlicher Rückblick über die Geschehnisse in der Türkei in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts gegeben. Im Anschluss werden der türkische Forschungsstand zum Thema ‚Generation Y‘ skizziert und die Forschungsfragen vorgestellt. Die Forschungsfragen wurden unter Einbeziehung des sozio-historischen Hintergrundes aus der Literatur abgeleitet und auf deren Basis ein Fragebogen entwickelt. Die im Ergebnisteil aufgeführten Ergebnisse werden in einer anschließenden Diskussion in den Gesamtzusammenhang eingebettet und mit Rückbezug auf Literatur und Forschungsfragen diskutiert.

## **2. GENERATIONSTHEORIE**

### **2.1 BEGRIFFSKLÄRUNG**

Es gibt verschiedene Arten von und Zugänge zur Definition von Generationen. Dieser Arbeit liegt ein soziologischer Generationenansatz zugrunde. Nach der häufig zitierten Definition von dem Soziologen Karl Mannheim aus dem Jahre 1952 kann Generation als eine gewisse Art der Verbundenheit zwischen Individuen, die einen bestimmten kulturellen Kontext teilen, zur gleichen Zeit leben und denen aufgrund dessen bestimmte historische Erfahrungen gemein sind, verstanden werden (vgl. Mannheim 1952, 288ff.). Der Verlauf der einschneidenden Ereignisse im Leben der Mitglieder einer Altersgruppe – wie die Einschulung, der Eintritt in das Arbeitsleben, Familiengründung und Renteneintritt – wird in jeweils ähnlichen Altersabschnitten und zu gleichen Zeitpunkten in der Historie vollzogen (vgl. Kowske et al. 2010, 266). Da sie in einen gemeinsamen sozio-kulturellen Kontext hineingeboren wurden, teilen die Mitglieder einer Generation bestimmte Erfahrungen im Leben, was zur Herausbildung einer eigenen kollektiven Identität führt, die einer Generation spezifisch ist und die sie wiederum von anderen Generationen abgrenzt (vgl. Kupperschmidt 2000, 66). Die Einflüsse, die dabei eine prägende Rolle einnehmen, können verschiedenster Natur sein: sozio-kulturelle und politische Geschehnisse wie Kriege und Terrorismus, neue Technologien wie das Internet sowie sozio-ökonomische Übergänge wie Wirtschaftskrisen und Börsencrashes, die sich beispielsweise in Entlassungswellen manifestieren, können je nach Ausprägung eine bedeutende Rolle bei der Herausbildung von generationsspezifischen Persönlichkeitsmerkmalen spielen (vgl. Macky et al. 2008, 858). Ebenso wirken sich Medien, Eltern, gesellschaftliche Trends und moderne

Kommunikationstechnologien auf die Entwicklung gemeinsamer Wertesysteme aus (vgl. Twenge & Campbell 2008, 863).

## **2.2 GENERATIONSTHEORIEN**

Generationstheorien gehen davon aus, dass die kollektiven Erlebnisse und Erfahrungen, die in den prägenden Jahren des Jugendlichen- und frühen Erwachsenenalters gesammelt werden, die generationale Identität formen, welche sich in gemeinsamen Deutungsmustern und Interpretationsfiltern ausdrückt. Die Charakteristika, die den Generationen zugesprochen werden, umfassen Werthaltungen und Einstellungen sowie Präferenzen und Verhaltensmuster, welche sich auf die Art und Weise der Interpretation der Welt und damit auf den generationseigenen Filter auswirken (vgl. Kupperschmidt 2000, 66). Den prägenden Jahren des Jugendalters bis zum Übergang ins Erwachsenenalter wird dabei eine hohe Bedeutung beigemessen, da davon ausgegangen wird, dass die in der frühen Phase der Sozialisation herausgebildete Identität über den weiteren Lebensverlauf hinweg relativ stabil bleibt (vgl. Mannheim 1952, 298ff.). Obwohl sich die Werthaltungen von Generation zu Generation unterscheiden, ist hervorzuheben, dass eine Generation unweigerlich von ihrer jeweiligen Vorgängergeneration beeinflusst wird, indem sie deren Werte und Einstellungen auf ihre eigene Art und Weise reflektiert (vgl. Kupperschmidt 2000, 66).

Die sogenannte *Theory of intergenerational Value Change* von Inglehart (1997, 33ff.) basiert auf zwei Hypothesen, die als komplementär zu betrachten sind. Der Knappheits-Hypothese zufolge reflektieren die subjektiven Werteprioritäten einer Person diejenigen Aspekte, die während den prägenden Jahren im sozio-ökonomischen Umfeld dieser Person nur knapp verfügbar oder schwer erreichbar waren. Die Sozialisations-Hypothese besagt, dass die Werte eines Erwachsenen die sozio-ökonomischen Umstände des Kindes- und Jugendalters einer Person widerspiegeln. Ein Wertewandel der Gesellschaft kann der Sozialisations-Hypothese zufolge nur langsam stattfinden, da die generationsspezifischen Werteprioritäten nach ihrer Herausbildung erst allmählich in dem Maße sichtbar werden, in dem eine neue Generation die vorhergehende Generation ersetzt und Machtpositionen innerhalb der Gesellschaft einnimmt.

## 2.3 KULTUR UND GENERATION

Der kulturelle Kontext, in dem eine Generation verhaftet ist, ist ein weiterer Aspekt, dem bei der wissenschaftlichen Betrachtung von Generationen auf verschiedenen Ebenen eine hohe Bedeutung zukommt. Auf einer Makroebene betrachtet, handelt es sich bei einer Generation um eine nationale Subkultur, welche die gelebten Werteprioritäten einer Gesellschaft zu einem bestimmten Zeitpunkt in der Geschichte einer Nation widerspiegelt (vgl. Egri & Ralston 2004, 210). Nach Twenge und Campbell (2012, 3) üben auch Kultur und kultureller Wandel einen prägenden Einfluss auf die Identität einer Generation aus. Zunächst ist der Zugang zu und der Umgang mit Altersunterschieden kulturspezifisch (vgl. Deal et al. 2010, 194f.). Zwar wird in den meisten Kulturen den Älteren Respekt entgegengebracht und nicht umgekehrt, jedoch unterscheiden sich die Ausprägungen, die Art und Weise des Umgangs sowie die Definition von Alter maßgeblich.

Die verschiedenen Lebensabschnitte eines Individuums manifestieren sich innerhalb einer Gesellschaft durch bestimmte soziale Rituale wie beispielsweise Geburtstage, Hochzeiten oder Beerdigungen, welche die in einer Kultur als wichtig erachteten Übergänge zwischen Entwicklungsstufen innerhalb des Lebenszyklus einer Person markieren (vgl. Berry et al. 1997, 85ff.). Diese institutionalisierten Rituale unterscheiden sich kulturspezifisch, was am Beispiel von religiösen Riten wie Taufe und Kommunion im römisch-katholischen Christentum und dem Beschneidungsfest im Islam deutlich wird. Sie organisieren die Lebensabschnitte einer Person bereits vor deren Geburt. Je nach Organisation der Gesellschaft unterscheiden sich diese Riten nochmals hinsichtlich der jeweiligen sozialen Zugehörigkeit oder Kaste. Ebenso wird den verschiedenen Altersabschnitten kulturübergreifend unterschiedliche Bedeutung beigemessen. Erst Anfang des 20. Jahrhunderts hat sich in Europa und Nordamerika die aktuell verbreitete und allgemein anerkannte Einteilung der Altersabschnitte mit der Betonung der Adoleszenz und der damit verbundenen Suche nach Sinn und einem Platz innerhalb der Gesellschaft in dieser Form herausgebildet. In anderen Teilen der Welt werden abweichende Unterteilungen der Lebensphasen und Ausprägungen vorgenommen (vgl. ebd.).



Außerdem wird die Abgrenzung von Generationen auf unterschiedliche Art und Weise vorgenommen. Während in Israel Generationen anhand von Kriegen abgegrenzt werden, zieht man in den USA zumeist Geburtenraten oder Ereignisse mit weitreichendem Einfluss zur Abgrenzung heran. Hinzu kommt, dass Generationen nicht nur unterschiedlich eingeteilt, sondern auch je nach Kultur oder Region unterschiedlich bezeichnet werden, da die Bedeutungen an den jeweiligen Kontext gebunden sind. Beispielsweise wird in US-amerikanischer Literatur weitgehend der Begriff *Millennials* verwendet, wenn von der Generation Y gesprochen wird. Dieser Begriff hat jedoch für Menschen, die sich auf den chinesischen, jüdischen oder islamischen Kalender berufen, keinerlei funktionale Bedeutung (vgl. Deal et al. 2010, 194f.).

Jede neue Generation beeinflusst ihrerseits den kulturellen Wandel, da deren Mitglieder sukzessive Positionen mit Macht und Einfluss in der Gesellschaft besetzen und dabei ihre eigenen, spezifischen Werthaltungen verbreiten, während die Vorgängergeneration nach und nach in den Ruhestand tritt (vgl. Egri & Ralston 2004, 210). Nach Karl Mannheims Definition einer Generation, bei der eine bestimmte Population die gleichen Ereignisse durchlebt haben muss, um zu einer Generation zusammengefasst zu werden (vgl. Mannheim 1952, 297f.), wird zudem deutlich, dass diese Ereignisse sich von Kultur zu Kultur, teilweise sogar über Landesgrenzen hinweg, unterscheiden.

Ein weiteres Konzept, welches sich mit dem Zusammenhang zwischen Kultur und Generation befasst, ist das Konzept der globalen Generationen nach Edmunds und Turner (2005, 563ff.). Demnach würden moderne Kommunikationsmittel das Herausbilden eines globalen Jugendbewusstseins fördern, indem lokale traumatische Ereignisse – beispielsweise die Terroranschläge vom 11. September 2001 in den USA – über das Internet und Social Media global erfahren werden könnten und somit nicht mehr lokal verortet blieben. Obwohl es zunächst plausibel erscheinen mag zu argumentieren, dass ein gewisser Einfluss moderner Kommunikationsmittel auf Gesellschaften mit Zugang zu diesen Mitteln besteht, kann nicht pauschal postuliert werden, dass sich historisch begründete Werthaltungen kulturübergreifend und universell in einem vergleichsweise kurzen Zeitraum angleichen. Hinzu kommt, dass Edmunds und Turner (2005) zwar Beispiele für ihre These anbringen, jedoch keine

empirische Untersuchung zu den Werten dieser Generation in den verschiedenen Kulturen durchgeführt haben. Wie bereits angeführt wurde, kann eine Generation als eine von vielen nationalen Subkulturen betrachtet werden. Hofstede hat 1980 in seiner Studie empirisch belegt, dass die relativen Unterschiede zwischen Angehörigen verschiedener nationalkultureller Gruppen bedeutender sind als die Unterschiede der subkulturellen Merkmale zwischen verschiedenen Kollektiven innerhalb einer Nationalkultur (vgl. Barmeyer 2010, 117, zitiert nach Hofstede 1980).

Dieser Argumentation folgend sind Generationen und deren Werthaltungen kulturspezifisch und müssen vor dem jeweiligen sozio-historischen Hintergrund betrachtet werden.

## **2.4 DIE GENERATIONEN DES 20. JAHRHUNDERTS**

Die Forschungsliteratur zu Generationen wird weitgehend von US-amerikanischen, kanadischen und teilweise britischen Publikationen dominiert und die Daten wurden zumeist im jeweiligen Land erhoben (vgl. Cennamo & Gardner 2008, 892). Diese Autoren haben die Generationen des 20. Jahrhunderts jeweils klassifiziert, jedoch bestehen einige Unterschiede nicht nur hinsichtlich der Bezeichnungen, sondern auch was die zeitliche Abgrenzung betrifft. Da die sogenannte ‚Generation Y‘ im Zentrum dieser Arbeit steht, werden die anderen in der Wissenschaft definierten Generationen nur kurz am Rande vorgestellt. Die sogenannten *Traditionalists*, für die sich in der Literatur auch die Bezeichnungen *Veterans*, *Silent Generation* oder *Greatest Generation* wiederfinden, umfassen nach Eisner (2005, 4) die Population der vor 1945 Geborenen. Auch die viel zitierte Definition von Kupperschmidt (2000, 66) determiniert die *Traditionalists* als vor 1945 geboren. Kupperschmidt unterteilt die einzelnen Generationen des 20. Jahrhunderts zudem in eine erste Welle – welche die ersten fünf bis sieben Jahre einer Generation umfasst – sowie in eine Kerngruppe und eine letzte Welle, welche sich jeweils über die darauffolgenden fünf bis sieben Jahre erstrecken. In der Bezeichnung der Folgegeneration – der sogenannten *Baby Boomers* oder *Boomer Employees* – besteht mehr Einigkeit unter den Autoren. Zeitlich variieren die Definitionen jedoch mit einem Beginn zwischen 1940 und 1946 und einem Ende, das um den Geburtenrückgang der Jahre 1960 bis 1964 liegt (vgl. ebd.; Eisner 2005, 4; Lyons 2003, 138). Was die Generation X (kurz: Gen X) betrifft, so schwanken die

Definitionen der Geburtsjahre – je nachdem, welche Definition für die Vorgängergeneration der Baby Boomers gewählt wurde – zwischen 1960 und 1965 für die ältesten Jahrgänge und 1979 und 1981 für die letzten Jahrgänge dieser Generation (vgl. Eisner 2005, 4; Lyons 2003, 138; Kupperschmidt 2000, 66; Jurkiewicz 2000, 55). Dementsprechend wird der Beginn der Generation Y um das Jahr 1980 festgelegt. Das Ende wird häufig offen gelassen oder um das Jahr 1999 festgemacht. Hinsichtlich der Bezeichnungen finden sich in der Literatur am häufigsten die Begriffe Generation Y (kurz: Gen Y) und *Millennials*. Aber auch *Echo Boomers*, *Internet Generation*, *Generation Me* und *Nexters* sind geläufig (vgl. Eisner 2005, 4; Howe & Strauss 2000, 6; Twenge et al. 2010, 1118). In dieser Arbeit wird der Begriff ‚Generation Y‘ gewählt, da diese Bezeichnung in der türkischen Literatur verwendet wird (vgl. Balcı & Bozkurt 2013; Eriş et al. 2013; Inelmen et al. 2012).<sup>1</sup>

## **2.5 LITERATURÜBERBLICK: STAND DER INTERNATIONALEN GENERATIONSFORSCHUNG**

Generationsspezifische Wertesysteme sind seit längerer Zeit ein beliebter und gleichzeitig viel diskutierter Forschungsbereich, der vor allem von Soziologen, Ökonomen und Psychologen untersucht wird und auch immer wieder in den Medien präsent ist (vgl. Twenge & Campbell 2008, 862f.). Jedoch gibt es vergleichsweise wenig Literatur, die sich der Thematik in einem empirisch validen Ansatz widmet. Dies ist vor allem darauf zurückzuführen, dass Querschnittsstudien, bei denen Personen verschiedener Altersstufen zu einem bestimmten Zeitpunkt befragt werden, lediglich eine Momentaufnahme darstellen können. Dadurch lassen sich generationsbedingte Effekte allerdings nur schwer von solchen Effekten trennen, die vom Alter der jeweiligen Person oder von der Zeitperiode allgemein herrühren. Alterseffekte umfassen etwa Variationen aufgrund des persönlichen Reifestatus oder der bereits gesammelten Erfahrungen (vgl. Kowske et al. 2010, 268). Beispielsweise ist es plausibel anzunehmen, dass junge Menschen, die am Beginn ihrer Laufbahn stehen, eine höhere Karriereorientierung haben als ältere Menschen, die bereits vor dem Renteneintritt stehen. Dies wäre allerdings auf einen Alters- und nicht auf einen Generationseffekt zurückzuführen (vgl. Twenge 2010, 202). Dieser Problematik kann teils über

---

<sup>1</sup>Dabei wird der Terminus ‚Generation‘ zumeist durch das türkische Wort ersetzt: ‚Y kuşağı‘.

Langzeitstudien entgegengewirkt werden, bei denen Personen gleicher Altersstufe zu unterschiedlichen Zeitpunkten befragt werden. Diese Studien sind die geeignetste Art und Weise, um Generationsunterschiede zu untersuchen – gleichzeitig allerdings zeitaufwändig und schwierig zu bewerkstelligen. Auch hier besteht das Restrisiko, dass es sich bei den identifizierten Effekten um einen Trend der jeweiligen Zeitperiode und nicht um einen Generationseffekt handelt. Dieses Risiko ist jedoch aufgrund der Annahme, dass einmal geformte Einstellungen über den Lebensverlauf hinweg relativ konstant bleiben, als eher marginal einzustufen (vgl. ebd.). Generell sind die Forschungsergebnisse nicht immer konsistent und teilweise sogar widersprüchlich (vgl. Kowske et al. 2010, 267f.). Trotz der bestehenden Limitationen trägt jede empirische Forschung zu Erkenntnissen auf dem Forschungsgebiet bei. Im Folgenden wird ein Überblick über den aktuellen Stand der internationalen Generationsforschung gegeben.

Forschungsergebnisse legen nahe, dass sich Wertesysteme von Generationen unterscheiden (vgl. Smola & Sutton 2002, 363; Twenge 2010, 208f.; Twenge et al. 2010, 1133f.). Smola und Sutton (2002, 363ff.) haben Generationsunterschiede anhand der Dimensionen *'desirability of work outcomes'*, *'pride in craftsmanship'* und *'moral importance of work'* untersucht, welche vom protestantischen Leistungsethos abgeleitet wurden. In der Stichprobe enthalten sind Vollzeitbeschäftigte der Generation der Baby Boomers sowie der Generation X, die gleichzeitig in ein Fernstudium eingeschrieben sind. Die Stichprobe in der Studie von Smola und Sutton (2002) besteht zwar aus Baby Boomers und der Generation X. Jedoch wird davon ausgegangen, dass es sich bei Generationsunterschieden um Trends handelt, die linear verlaufen und sich nicht bei der darauffolgenden Generation umdrehen (vgl. Twenge & Campbell 2008, 864). Daher kann davon ausgegangen werden, dass sich diese Trends für die Generation Y fortsetzen. Die Forschungsergebnisse aus dem Jahr 1999 wurden mit einem Datensatz aus dem Jahr 1974 verglichen, was es ermöglicht, generationsbedingte Effekte von solchen Effekten, die vom Alter allgemein oder vom Karrierestatus herrühren, zu unterscheiden. Den Ergebnissen zufolge zeigte die Generation X weniger Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber und knüpfte ihren Selbstwert weniger an Erfolg im Beruf und harte Arbeit, als ihre Vorgängergenerationen (vgl. Smola & Sutton 2002, 378ff.). Der Stellenwert von Arbeit im Leben hat der Studie zufolge über die letzten 25 Jahre hinweg stetig abgenommen. Zudem wurde ein stärkerer Individualismus unter den

jüngeren Arbeitnehmern festgestellt – die junge Generation wurde als ‚ichbezogen‘ beschrieben. Ein höheres Bedürfnis nach schneller beruflicher Weiterentwicklung wurde ebenfalls festgestellt (vgl. ebd., 373).

Einer Studie des *Families and Work Institute* zufolge, in welcher Daten von US-amerikanischen Angestellten zwischen 1977 und 2002 verglichen wurden, nimmt die Familie im Gegensatz zur Arbeit im Leben der Generationen X und Y einen erheblich höheren Stellenwert ein als bei ihren Vorgängergenerationen (vgl. *Families and Work Institute* 2002, 7ff.). Auch Smola und Sutton (2002, 379) bringen das gesteigerte Bedürfnis nach einem ausbalancierten Leben mit dem gesellschaftlichen Trend hin zu einer stärkeren Betonung von Familien- und konservativen Werten in Verbindung. Eine mögliche Erklärung wird darin gesehen, dass diese Generationen vermehrt die Erfahrung zweier arbeitender Elternteile gemacht haben (vgl. *Families and Work Institute* 2002, 7ff.). Es wird auch vermutet, dass die Terroranschläge des 11. September 2001 zu einer Verschiebung der Prioritäten im Leben vieler junger US-Amerikaner hin zu mehr Freizeit und Familie und weg vom Arbeitsleben geführt haben. Ferner hat sich der Arbeitsplatz an sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert: durch die Schnelllebigkeit im globalen Wettbewerb wird die Arbeitsbelastung höher, das Arbeitstempo nimmt zu und durch moderne Kommunikationstechnologien wird der Job zunehmend zu einer Verpflichtung, der 24/7 nachgekommen werden muss.

Der Studie zufolge hat außerdem das Bedürfnis, eine Position mit mehr Verantwortung zu erlangen, generationsübergreifend stark abgenommen (vgl. ebd., 16ff.). Dabei sollte jedoch nicht übersehen werden, dass gleichzeitig wie bereits beschrieben die Arbeitszeit im Sinne von oft unbezahlten Überstunden in dieser Zeit stark angestiegen ist. Den stärksten Rückgang der Karriereambitionen im Langzeitvergleich verzeichnen die unter 23-Jährigen und damit die jüngste Generation. Während 1992 noch 80 Prozent der unter 23-Jährigen angaben, eine Position mit mehr Verantwortung erlangen zu wollen, waren es im Jahr 2002 nur noch 60 Prozent der gleichen Altersgruppe. Gleichwohl sind die Karriereambitionen der Generation Y im Jahr 2002 verglichen mit den anderen untersuchten Generationen zu diesem Zeitpunkt am höchsten. Die Karriereambitionen und das Verlangen nach Aufstiegsmöglichkeiten können dabei allerdings vom Karriereniveau herrühren, das bei den jüngeren

Arbeitnehmern noch geringer ausgeprägt ist als bei Arbeitnehmern, die sich bereits in einem fortgeschrittenen Stadium der Karriere befinden (vgl. Families and Work Institute 2002, 19ff.).<sup>2</sup> Der Wunsch nach mehr Verantwortung korreliert mit der Bereitschaft, mehr Stunden pro Woche zu arbeiten und vice versa. Interessant ist dabei auch, dass über die Hälfte der karriereambitionierten Arbeitnehmer über alle untersuchten Generationen hinweg in Erwägung zieht, im darauffolgenden Jahr die Organisation zu wechseln und woanders nach neuen Arbeitsmöglichkeiten zu suchen (vgl. ebd., 29f.). Was die Absicht des Arbeitgeberwechsels betrifft, so wurde ein signifikanter generationsbedingter Unterschied festgestellt: der Langzeitvergleich zeigt, dass die Generation Y im Gegensatz zu Arbeitnehmern gleichen Alters im Jahr 1992 mit erheblich höherer Wahrscheinlichkeit die Absicht hat, den Arbeitgeber zu wechseln. Dies kann mit Smola und Sutton (2002, 378) in Verbindung gebracht werden, die einen Trend hin zu weniger Loyalität dem Arbeitgeber gegenüber identifiziert haben. Kowske et al. (2010, 273) hingegen fanden in ihrer Studie keine signifikanten Generationsunterschiede für das Item ‚Absicht des Arbeitgeberwechsels‘.

Twenge und Campbell (2008, 863ff.) haben in einer Metaanalyse Datensätze aus verschiedenen Jahren hinsichtlich Persönlichkeitsmerkmalen untersucht. Nach dieser Methodik wurden Fragebogen verglichen, die zu verschiedenen Zeitpunkten von College-Studenten einer jeweils konstant gehaltenen Altersgruppe ausgefüllt worden sind, was es erlaubt, Schlüsse auf generationsbedingte Unterschiede zu ziehen. Die Autoren fanden einen signifikanten Anstieg im Selbstwertgefühl und eine steigende Neigung zu Narzissmus unter den College-Studenten des Jahres 2006 im Gegensatz zu deren Pendanten der 1980er-Jahre. Zudem wurde festgestellt, dass die Generation Y hohen Wert auf Authentizität legt (vgl. ebd., 866). Wenn Arbeitgeber Versprechen geben, die später nicht eingehalten werden, ist diese Generation demnach dazu bereit, ihrerseits Maßnahmen zu ergreifen und gegebenenfalls das Unternehmen zu verlassen.

In dieser Hinsicht kommt dem psychologischen Vertrag eine besondere Bedeutung zu (vgl. ebd.). Der psychologische Vertrag ist ein System aus Erwartungen und Auffassungen, die von Arbeitnehmer und Arbeitgeber an die gegenseitige Arbeitsbeziehung herangetragen werden. Dieser Vertrag findet auf mentaler Ebene

---

<sup>2</sup> Weitere demographische Faktoren spielen hierbei eine Rolle, auf die in dieser Arbeit nicht weiter eingegangen wird (siehe Families and Work Institute 2002, 21).

teilweise unbewusst statt und hat nichts mit dem eigentlichen Arbeitsvertrag zutun. Es handelt sich dabei um ein Konstrukt, das in seiner Natur sehr flexibel und undefiniert ist und das jeweils subjektiv interpretiert wird. Das hohe Selbstbewusstsein und die narzisstischen Züge der Generation Y können zu Inkongruenzen im psychologischen Vertrag führen sowie das Gefühl steigern, dass der Vertrag von Seiten des Arbeitgebers gebrochen wurde. Wahrgenommene Verletzungen des psychologischen Vertrages haben einen maßgeblichen Einfluss auf die Arbeitsplatzzufriedenheit, das Commitment und die Leistung eines Mitarbeiters<sup>3</sup> und können zu einem Kündigungsgrund werden. Somit ist es für Arbeitgeber unerlässlich, die als wichtig erachteten Arbeitswerte und Erwartungen der Generation Y zu verstehen, um in einer Art und Weise agieren zu können, die beim Gegenüber als authentisch wahrgenommen wird und um es zu vermeiden, implizite Erwartungen zu wecken, die später nicht eingehalten werden.

Des Weiteren wurde in der Studie festgestellt, dass das Bedürfnis nach gesellschaftlicher Akzeptanz seit den 1950er-Jahren stark abgenommen hat (vgl. ebd., 868f.). Personen mit einem hohen Bedürfnis nach sozialer Akzeptanz sind darum bemüht, einen guten Eindruck bei anderen zu hinterlassen, passen sich tendenziell eher der Mehrheit an und legen Wert auf Formalitäten wie Manieren und gute Kleidung. Die Generation Y legt demnach weniger Wert auf Konformität und Formalität und ist eher dazu bereit, Risiken einzugehen und kreative und unkonventionelle Wege zur Problemlösung auszuprobieren. Dieses Ergebnis passt zum gesteigerten Individualismus, den Smola und Sutton (2002, 365) in ihrer Studie nennen. Organisationsseitig spiegelt sich dies in Praktiken wie dem *Casual Friday* wider, welche auf das Bedürfnis der Mitarbeiter nach weniger Formalität abzielen (vgl. Twenge & Campbell 2008, 868f.). Im Zusammenhang mit dem gestiegenen Selbstbewusstsein und Hang zum Narzissmus sehen die Autoren in dem Trend weg vom Bedürfnis nach sozialer Akzeptanz und hin zum Individualismus eine mögliche Erklärung für die häufigen Arbeitsplatzwechsel, die der Generation Y nachgesagt werden – eine These, die wie oben beschrieben weitgehend durch Forschungsergebnisse gestützt wird. Die US-amerikanischen Autoren führen an, die Generationen X und Y

---

<sup>3</sup> Zu Gunsten der besseren Lesbarkeit wird in dieser Masterarbeit auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen verzichtet. Es wird an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass die ausschließliche Verwendung der männlichen Form geschlechtsunabhängig zu verstehen ist.

hätten miterlebt, wie ihre Elterngeneration in den 1980er- und 1990er-Jahren aufgrund von Maßnahmen zum Personalabbau und Rationalisierungen ihre sicher geglaubten Arbeitsplätze verloren habe. Dadurch sei ein gewisses Misstrauen gegenüber Unternehmen entstanden und der Glaube habe sich verbreitet, dass sich Loyalität einem Arbeitgeber gegenüber nicht länger durch lebenslange Arbeitsplatzsicherheit auszahle. Häufige Wechsel des Arbeitsplatzes würden aus diesem Grund nicht mehr als Tabu angesehen. In einer Welt, in der Arbeitsplatzsicherheit nicht mehr als gewährleistet angesehen wird, ist es wichtig, seine Fähigkeiten stets weiterzuentwickeln, um maximal marktfähig zu bleiben. Diese Generation überlässt ihre Karriereplanung demnach nicht länger dem Arbeitgeber, sondern sieht sich selbst in der Verantwortung und will daher Gelegenheiten zur Weiterentwicklung ihrer Fähigkeiten wahrnehmen. Verschiedene Autoren führen das Kriterium der Marktfähigkeit als Erklärung für das Bedürfnis der Generationen X und Y nach kontinuierlicher Weiterbildung in Form von Mentoring und Trainings an (vgl. Kupperschmidt 2000, 67; D'Amato & Herzfeldt 2008, 930).

Eine wichtige Variable, um Verhalten in Organisationen zu untersuchen, ist die Kontrollüberzeugung, welche entweder intern oder extern liegen kann (vgl. Twenge & Campbell 2008, 869f.). Personen mit externer Kontrollüberzeugung schreiben Ursachen und Kontrolle über Ereignisse eher äußeren Faktoren wie Glück zu, während Personen mit interner Kontrollüberzeugung diese bei sich selbst sehen. Laut der Studie hat sich die Kontrollüberzeugung in den letzten Jahrzehnten stark hin zum Externen verschoben. Im Arbeitskontext bedeutet dies, dass die Generation Y tendenziell andere Personen oder das Schicksal für ihre Fehler verantwortlich macht, anstatt selbst die Verantwortung zu tragen. Angesichts von Unternehmensrichtlinien, Strukturen und Prozessen sehen sich solche Mitarbeiter in einer eher passiven und machtlosen Rolle und erwarten viel Unterstützung von ihrem Unternehmen. Wird diese Unterstützung organisationsseitig gegeben und nimmt der Mitarbeiter dies wahr, so können dessen Arbeitsplatzzufriedenheit, Motivation und Commitment deutlich gesteigert werden.

Kowske et al. (2010, 269ff.) haben in ihrer Studie auf Daten der *WorkTrends*-Umfrage zur Mitarbeiterzufriedenheit zurückgegriffen, die seit dem Jahr 1985 ein- bis zweimal jährlich in den USA durchgeführt wird. Die Probanden werden per Zufall aus einem Pool von über 3,6 Millionen Freiwilligen ausgewählt. Die Autoren haben die



Daten hinsichtlich der Kriterien Vollzeitanstellung und Größe der Organisation – es wurden nur Mitarbeiter von Organisationen mit mehr als 100 Mitarbeitern berücksichtigt – vorselektiert. Die für die Analyse berücksichtigten Kriterien umfassen die Zufriedenheit mit Arbeitgeber und Job, mit dem Gehalt, mit Anerkennung und Aufstiegsmöglichkeiten, mit der Arbeit im Allgemeinen sowie mit der Arbeitsplatzsicherheit. Zudem wurde die Kündigungsabsicht untersucht. Hinsichtlich den Variablen ‚Zufriedenheit mit Arbeit im Allgemeinen‘ und ‚Gehalt‘ sowie – wie bereits erwähnt – der ‚Kündigungsabsicht‘ wurden keine statistisch signifikanten Generationsunterschiede identifiziert.

Für alle anderen Items hat die Zufriedenheit seit der letzten Welle der Baby Boomer-Generation bis zur Generation Y stetig zugenommen, wobei die Werte der Generation Y teilweise erheblich über dem Durchschnitt liegen. Demnach ist diese Generation im Vergleich deutlich zufriedener, was Arbeitgeber und Job sowie die Anerkennung im Unternehmen betrifft. Insbesondere die Zufriedenheit hinsichtlich Karriere- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten, ist laut der Studie unter der Generation Y deutlich höher als bei allen Vorgängergenerationen. Die Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzsicherheit liegt ebenfalls leicht über dem Durchschnitt.

Twenge et al. (2010, 1125f.) haben in ihrer Studie Daten vom US-amerikanischen Projekt *Monitoring the Future* hinsichtlich Generationsunterschiede untersucht. Im Rahmen des Projektes werden seit 1976 jährlich Schüler befragt, die sich in der letzten Klasse der High School befinden. Schulen und Schüler sind über die gesamten USA verteilt und werden dahingehend ausgewählt, einen möglichst validen Querschnitt der US-amerikanischen Bevölkerung zu repräsentieren. In der Stichprobe enthalten sind Baby Boomers, Generation X und Generation Y.

Den Ergebnissen zufolge legt die Generation Y erheblich mehr Wert auf Freizeit und Work-Life-Balance (vgl. Twenge et al. 2010, 1127ff.). Dies umfasst sowohl Freizeit im Sinne von mehr Urlaubstagen pro Jahr, als auch das Bedürfnis, im Alltag abgesehen von Arbeit viel Zeit für andere Dinge zu haben. Dieser Trend ist von den Baby Boomers über die Generation X hinweg angestiegen und hat sich mit der Generation Y nochmal deutlich verstärkt. Darin inbegriffen ist auch der Wunsch, seine Arbeit in einem moderaten Tempo verrichten zu können. Die Generation Y ist der

Studie zufolge weniger dazu bereit, Überstunden zu machen und hat vermehrt angegeben, nicht mehr zu arbeiten, wenn ihr anderweitig genügend Geld zur Verfügung stehen würde. Im Vergleich zu den Baby Boomers sieht diese Generation Arbeit als weniger zentralen Bestandteil des Lebens an und arbeitet mit dem Ziel, sich ihren Lebensunterhalt verdienen zu können. Diese letzten Ergebnisse stehen in Einklang mit den Ergebnissen von Smola und Sutton aus dem Jahr 2002 und sind übereinstimmend der mit Abstand deutlichste Unterschied zwischen den Generationen. Cennamo und Gardner (2008, 898) haben in einer Querschnittsstudie mit über 500 Probanden aus verschiedenen Industriezweigen in Neuseeland ebenfalls ein signifikant höheres Bewusstsein für Freizeit der Generation Y im Gegensatz zu ihren Vorgängergenerationen identifiziert.

Die Generation X hat in der Stichprobe einen deutlich höheren Wert auf extrinsische Belohnungen gelegt als die Generation der Baby Boomers (vgl. Twenge et al. 2010, 1132). Dieser Trend hat sich jedoch umgekehrt – der Generation Y sind extrinsische Belohnungen weniger wichtig als ihrer Vorgängergeneration, allerdings immer noch erheblich wichtiger im Vergleich zur Generation der Baby Boomers. Dies stellt eine Ausnahme dar, da für gewöhnlich angenommen wird, dass Trends von Generation zu Generation linear verlaufen (vgl. Twenge & Campbell 2008, 864). Im Rahmen der extrinsischen Belohnungen hat demnach das Verlangen nach einem Job mit hohem Status und Prestige, mit der Aussicht auf gute Aufstiegsmöglichkeiten und mit der Option, viel Geld zu verdienen, abgenommen (vgl. Twenge et al. 2010, 1128). Die Generation Y legt der Studie zufolge auch einen geringeren Schwerpunkt auf intrinsische Aspekte der Arbeit wie inhaltlich interessante Aufgaben, die Möglichkeit, neue Fähigkeiten zu erlernen oder einen Job zu verrichten, bei dem man die Ergebnisse seiner Arbeit sehen kann (vgl. ebd., 1127). Zudem ist sie weniger an sozialen Interaktionen mit Kollegen interessiert als ihre beiden Vorgängergenerationen (vgl. ebd., 1132f.).

Es wird deutlich, dass das Spektrum an untersuchten Parametern und Stichproben sehr vielfältig ist und dadurch ein direkter Vergleich nicht immer möglich ist, wobei sich die Ergebnisse mancher Studien sogar widersprechen. Am auffälligsten sind die gemessenen Generationseffekte hinsichtlich der Betonung der Work-Life-

Balance durch die Generation Y sowie hinsichtlich des scheinbar geringeren Stellenwertes, welcher der Arbeit im Leben beigemessen wird. Hinzu kommt das im Vergleich zu vorherigen Generationen hervorstechende Persönlichkeitsmerkmal des erhöhten Individualismus.

# **3. DIE ALTERSKOHORTE DER 1980 BIS 2000 GEBORENEN IM UNTERNEHMEN X IN ISTANBUL**

## **3.1 ZIELSETZUNG DER ARBEIT**

Im Zuge dieser Arbeit soll untersucht werden, ob eine entsprechende Alterskohorte in der Türkei bei einem ausgewählten Unternehmen des Privatsektors die Merkmalsausprägungen der Generation Y aufweist. Ferner sollen deren Karriereziele und die mögliche Rolle von Auslandseinsätzen untersucht werden. Es existieren einige wenige türkische Publikationen, die sich mit Generationsforschung beschäftigen. Die Autoren übernehmen jedoch die Definitionen und Charakteristika der türkischen Alterskohorte weitgehend aus der US-amerikanischen Literatur (vgl. Balcı & Bozkurt 2013, 599ff.; Eriş et al. 2013, 152f.; Keleş 2011, 131ff.). Eriş et al. (2013) beispielsweise nutzen für ihre Argumentation das im Kapitel 2.3 erwähnte Konzept der globalen Generationen (vgl. Eriş et al. 2013, 152f.).

Nachdem jedoch deutlich wurde, dass die prägenden Ereignisse für die Herausbildung generationsspezifischer Denkmuster und Werthaltungen kulturspezifisch sind, wird in dieser Arbeit ein anderer Ansatz gewählt. Einschneidende und prägende sozio-historische Ereignisse, welche die US-amerikanische Gesellschaft und deren Selbstverständnis in den letzten Jahrzehnten beeinflusst haben, waren beispielsweise die sexuelle Revolution in den 1960er-Jahren, die US-amerikanische Bürgerrechtsbewegung unter Martin Luther King, der Rollenwandel der Frau in der Gesellschaft, der Vietnamkrieg und seine gesellschaftlichen und politischen Folgen, der

Watergate-Skandal, der allmähliche Rückgang der US-amerikanischen Vormachtstellung sowie die Terroranschläge des 11. September 2001 und der darauf folgende Irakkrieg (vgl. Yang & Guy 2006, 270). Die Türkei jedoch hat einen deutlich anderen sozio-historischen Hintergrund. Als Basis für die Untersuchung soll hier daher nicht die bloße Übernahme der Definitionen und Charakteristika dienen, sondern der kulturelle Kontext mitberücksichtigt werden.

In diesem Zuge wird im folgenden Abschnitt der sozio-historische Hintergrund der Türkei der Jahre 1960 bis 2005 grob geschildert, um einen Eindruck vom Umfeld, in das die zwischen 1980 und 2000 geborenen Probanden hineingeboren wurden und in welchem sie aufgewachsen sind, zu vermitteln. Ziel ist, ein besseres Verständnis für deren generationsspezifische Persönlichkeit zu vermitteln.

### **3.2 SOZIO-HISTORISCHER HINTERGRUND**

Gegenüber anderen Industrieländern in der Nachkriegszeit verlief das Wirtschaftswachstum in der Türkei eher schleppend mit einer vergleichsweise spät einsetzenden Industrialisierung um das Jahr 1960 (vgl. Pamuk 2008, 298). Mit dem Prozess der Industrialisierung ging klassischerweise ein Rückgang des Agrarsektors einher: während im Jahr 1950 noch 84% der arbeitenden Bevölkerung im Agrarsektor beschäftigt war, hat sich deren Anteil bis 1980 auf 51% verringert (vgl. ebd., S. 267). Im gleichen Zeitraum hat sich der Anteil des Agrarsektors am Bruttoinlandsprodukt um 28% verringert und der Anteil der Industrie um 8% erhöht.

Die Zeit zwischen 1960 und 1980 war maßgeblich geprägt durch eine weitgehend vom Staat geführte Wirtschaft sowie einer Politik des Protektionismus (vgl. ebd., 283ff.). Die Wirtschaftspolitik verfolgte ihren Plan einer importsubstituierenden Industrialisierung, der vor allem in den ersten Jahren Erfolg zeigte. Die Reallöhne haben sich – trotz großer bestehender Lohnunterschiede innerhalb der Gesellschaft – in der Zeit von 1963 bis 1977 verdoppelt. Große Familienkonglomerate gewannen in dieser Zeit maßgeblich an Einfluss. Wirtschaftliche Aktivitäten blieben durch Importsubstitution und nur geringe Exportaktivitäten auf den türkischen Heimatmarkt beschränkt. Trotz des großen Bedarfs an Arbeitskräften fand eine hohe Arbeitsmigration in die Länder Europas statt – um 1975 war eine Zahl von etwa einer Million

Auswanderern erreicht – was die Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt verschärfte. Gewerkschaften konnten ihren Einfluss zunehmend ausbauen und setzten Lohnerhöhungen durch, die die großen Industrieunternehmen aufgrund des nicht vorhandenen Marktdrucks auf Exportmärkten und zur Ankurbelung der Nachfrage für ihre eigenen Produkte auch gewährten. Diese Mechanismen, zusammen mit der Überbewertung der Währung, trugen ihrerseits zur Festigung des Prinzips der importsubstituierenden Industrialisierung bei und stellten ein Hindernis für die internationale Öffnung des Handels dar. Innenpolitisch gesehen mischte sich das Militär, das sich zurückgehend auf die Zeiten Atatürks in seiner Rolle als Hüter der Republik verstand und daher eine hohe Macht inne hatte, in dieser Zeit mehrmals in das politische Geschehen ein (vgl. Cizre 2008, 301f.).

Ab den 1970er-Jahren wurden die politischen Verhältnisse zunehmend instabil mit häufigen Regierungswechseln, unbeständigen Koalitionen sowie politischen Unruhen durch nationalistische Bewegungen (vgl. Ahmad 2008, 252f.). Durch diese und weitere Faktoren begünstigt, fand sich die Türkei im Jahr 1979 in einer schweren Wirtschaftskrise wieder mit einer Inflation, die im selben Jahr fast 90% betrug (vgl. Pamuk 2008, 285ff.). Eine Ölpreis-Erhöhung trug zu einer zusätzlichen Verschärfung der Zustände bei. Außenpolitisch waren diese Jahre geprägt vom Zypern-Konflikt, der bereits in den 1960er-Jahren immer wieder aufflammte und mit der türkischen Invasion auf Nordzypern 1974 seinen Höhepunkt erreichte (vgl. Zürcher 2004, 275ff.).

Ein weiterer Militärputsch im Jahre 1980, ein erneuter Regierungswechsel sowie demokratische Wahlen machten zu Beginn der 1980er-Jahre den Weg frei für politische Reformen und für eine langsame Liberalisierung der Wirtschaft (vgl. Inelmen et al. 2012, 184). Die neu gewählte Regierung unter Süleyman Demirel führte ein radikales Reformpaket zur Stabilisierung und Liberalisierung der Wirtschaft durch (vgl. Pamuk 2008, 286f.). Ziel war kurzfristig die Reduzierung der Inflation und Verbesserung der Zahlungsbilanz sowie die Schaffung einer marktbasieren und exportorientierten Demokratie. Neben einer Liberalisierung des Handels und der Abschaffung von Preiskontrollen sowie vielen staatlichen Subventionen fanden in diesem Zuge auch massive Lohnsenkungen statt. Die durchgeführten Reformen riefen gemischte Reaktionen des Privatsektors hervor: exportorientierte Sektoren befürworteten den Kurs

der Politik, große Konglomerate jedoch versuchten weiterhin, ihre protektionistischen Interessen durchzusetzen. Internationale Institutionen wie der Internationale Währungsfonds und die Weltbank förderten den Kurs der türkischen Wirtschaftspolitik, was sich positiv auf die Pläne zum Schuldenabbau sowie auf internationale Ressourcen auswirkte. Durch diese Faktoren begünstigt erlebte der Exportsektor ein massives Wachstum und betrug im Jahr 1990 8,6% des BIP gegenüber 2,6% im Krisenjahr 1979. Allein zwischen 1980 und 1988 hat sich das Exportvolumen von 2,9 Milliarden US-Dollar auf 11,7 Milliarden US-Dollar mehr als vervierfacht (vgl. Steinbach 2007, 115). Der Anstieg wurde maßgeblich durch die Ausfuhr von Industrieerzeugnissen, darunter Textilien und Lederwaren, aber auch Eisen und Stahl, erreicht. Das Wirtschaftswachstum der Türkei überstieg in dieser Periode das Wachstum der OECD-Staaten.

Fehlende Investitionen, weiterhin bestehende politische und makroökonomische Instabilität, Korruption sowie das Fehlen einer Langzeitperspektive hinsichtlich der durchgeführten Reformen jedoch waren einem nachhaltigen Wirtschaftswachstum und Globalisierungsprozess hinderlich (vgl. Pamuk 2008, 286f.). Der jährliche Anstieg des BIP betrug 4,6% in den 1980er-Jahren, gleichzeitig verzeichnete die Außenverschuldung jedoch einen fünffachen Anstieg auf über 50 Milliarden US-Dollar im Jahr 1990. Trotz anfänglicher Erfolge konnte die Inflation nicht nachhaltig in den Griff bekommen werden und auch die Arbeitslosigkeit blieb trotz des Export-Booms anhaltend hoch (vgl. Nas 2008, 47ff.). Unsicherheit über die Zukunft des Liberalisierungsplanes der Türkei sowie politische Instabilität machten es ab der zweiten Hälfte der 1980er-Jahre schwer, ausländisches Kapital anzulocken. Hinzu kommt eine sehr ungleiche Einkommensverteilung: der Agrarsektor, in dem in diesem Zeitraum fast die Hälfte der arbeitenden Bevölkerung beschäftigt war, wurde von der Regierung vernachlässigt und die Löhne fielen um 34%, bevor im Jahr 1990 ein durch die Opposition durchgesetzter starker Lohnanstieg stattfand (vgl. Pamuk 2008, 286f.). Die ungleiche Einkommensentwicklung umfasste nicht nur Agrar- und Industriesektor, sondern auch Unterschiede zwischen der arbeitenden Bevölkerung und qualifizierten Fachkräften und Eliten in den Ballungszentren (vgl. ebd., 296f.; Steinbach 2007, 118). Hinzu kommen große regionale Disparitäten zwischen dem Westen und dem Osten der Türkei: Die Wirtschaftskraft des Landes konzentriert sich bis heute vor allem in der

Marmararegion um die Metropole Istanbul, der türkischen Ägäisregion um Izmir sowie vereinzelt in anatolischen Provinzen und Ankara.

Im Jahr 1989 beschloss die Regierung die Liberalisierung des Kapitalverkehrs mit dem kurzfristigen Ziel von Kapitalzuflüssen aus dem Ausland (vgl. Pamuk 2008, 289f.). Fehlende makroökonomische Stabilität jedoch machte die türkische Wirtschaft anfällig gegenüber externer Schocks. Ab den 1990er-Jahren erhöhten sich Staatsdefizite durch Maßnahmen zur Senkung des Renteneintrittsalters, weitere Rentenleistungen und Subventionen für den Agrarsektor. Privatbanken nahmen zur Unterstützung des Staates ausländische Anleihen auf und der Staat selbst versuchte über monetäre Expansion seine Einnahmen zu vergrößern. Die Privatisierung großer staatlicher Wirtschaftskonzerne, die die Widerstandsfähigkeit der Wirtschaft gegenüber externer Schocks hätte stärken können, wurde nur sehr langsam und relativ erfolglos vorangetrieben. Vor diesem Hintergrund blieben ausländische Direktinvestitionen auf ein Minimum beschränkt. Das Inflationsniveau blieb anhaltend hoch und gipfelte bei fast 100% in Jahr 1994.

Die Gemengelage aus anhaltend hoher Inflation, steigender Staatsverschuldung und hohem Zinsniveau bei gleichzeitiger Anfälligkeit für externe Schocks führte zu vier schweren Wirtschaftskrisen in den Jahren 1991, 1994, 1998 und 2001. Eine positive Errungenschaft dieser Zeit ist das Abkommen über die Zollunion mit der EU im Jahr 1996. Bereits in den ersten beiden Jahren nach Inkrafttreten des Abkommens hat sich das Handelsvolumen zwischen der Europäischen Union und der Türkei von 27 Milliarden US-Dollar auf 50 Milliarden US-Dollar fast verdoppelt (vgl. Steinbach 2007, 119). Ausländische Direktinvestitionen nahmen in diesem Zuge erheblich zu, mit Deutschland als mit Abstand größtem Investor.

Nach einer weiteren verheerenden Finanz- und Bankenkrise im Jahr 2001 und einer massiven Abwertung der Türkischen Lira, stabilisierte sich ab den frühen 2000er-Jahren die wirtschaftliche und politische Lage in der Türkei allmählich (vgl. Pamuk 2008, 290f.). Mit Kemal Derviş als Wirtschaftsminister und der Unterstützung des Internationalen Währungsfonds wurden umfassende wirtschaftliche Strukturreformen, die vor allem den Abbau der Staatsverschuldung im Blick hatten, ins Leben gerufen. Im Jahr 2002 verzeichnete die bis heute regierende *Adalet ve Kalkınma Partisi* (AKP)



einen überraschenden Wahlsieg (vgl. Ahmad 2008, 262). Die AKP, deren Wurzeln im politischen Islam liegen, hatte sich allmählich in Richtung Zentrum bewegt und warb damit, säkular, demokratisch, konservativ und moderat islamisch zu sein, was ihr schließlich die Mehrheit der Stimmen einbrachte. Die Wählerschaft der AKP bestand zu einem Großteil aus den konservativen Eliten Anatoliens – welche sich wirtschaftlich als Gegengewicht zum aufstrebenden Istanbul verstanden – sowie aus Wählern aus konservativ-islamischen Lagern. Die lang anhaltende wirtschaftliche Instabilität, hohe Arbeitslosigkeit und steigende Preise ließen das Vertrauen in die zuvor regierenden Parteien und Führungspersonen schwinden, was der AKP unter Recep Tayyip Erdoğan zum Sieg verhalf. Mit dem wirtschaftlichen Aufschwung einher gingen unter anderem ein beträchtlicher Anstieg des Bruttoinlandsproduktes, ein Sinken der Inflationsrate, Schuldenabbau, Privatisierung von staatlichen Unternehmungen, ein wachsender Exportsektor sowie ausländische Direktinvestitionen, die ins Land flossen. Dieser Aufschwung wird teilweise der AKP zugeschrieben. Der lange angestrebte Beitritt in die Europäische Union (EU) hat die Staatspolitik der Türkei seit den 1990er-Jahren in vielen Punkten beeinflusst und nachdem unter der AKP einige der von der EU geforderten Reformen umgesetzt wurden, begannen im Jahr 2006 die formalen Beitrittsverhandlungen (vgl. Pamuk 2008, 268 & 292; Cizre 2008, 302; Ahmad 2008, 263).

Die Entwicklungen der sogenannten ‚Ära der Globalisierung‘ (vgl. Pamuk 2008, 299) seit den 1980er-Jahren haben auch dazu geführt, dass die Türkei sich langsam hin zu einem Immigrationsland entwickelt hat (vgl. Kirişci 2008, 195). Zurückgehend auf die Politik Atatürks und dessen Bemühungen, einen kulturell homogenen türkischen Nationalstaat zu errichten (vgl. Mango 2008, 170), wurde kulturelle und ethnische Diversität lange Zeit als negativ angesehen und unterdrückt (vgl. Kirişci 2008, 184). Die türkische Gesellschaft war kulturelle Diversität im Alltag zunächst nicht gewohnt. Die allmähliche Immigration unter anderem aus Russland und der Ukraine, aber auch zunehmend aus der Europäischen Union, wirkte sich nicht nur auf das Zusammenleben der Gesellschaft aus, sondern auch auf deren Selbstverständnis und Definition von ‚Türkischsein‘ (vgl. ebd., 195ff.). Hinzu kommt, dass die Türkei im Jahre 2004 dem Erasmus-Programm beigetreten ist, was die Mobilität türkischer Studenten zunehmend erhöhte, die dadurch die Möglichkeit bekamen, während des Studiums Erfahrungen im

Ausland zu sammeln (vgl. [http://ec.europa.eu/education/tools/statistics\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/tools/statistics_en.htm)). Infolgedessen kamen auch sukzessive mehr und mehr internationale Studenten in die Metropolen der Türkei.

Laut den türkischen Autoren wird der Beginn der Geburtsjahre der türkischen Generation Y um das Jahr 1980 festgelegt (vgl. Balcı/Bozkurt 2013, 600; Eriş et al. 2013, 151). Wie bereits erläutert, begann zu dieser Zeit in der Türkei die sogenannte ‚Ära der Globalisierung‘. Zurückgehend auf die Definition von Kupperschmidt (2000, 66), welche eine Generation in eine erste Welle, eine Kerngruppe und eine letzte Welle untergliedert, die jeweils fünf bis sieben Jahre umfassen, liegt das Ende dieser Generation um das Jahr 2000. Dieser Definition folgend wird ersichtlich, dass sich die prägenden Ereignisse der ersten Welle und Kerngruppe der türkischen Generation Y von denen der letzten Welle deutlich unterscheiden. Während vor allem die erste Welle der zwischen 1980 und 1987 Geborenen politische Instabilität, die Erfolge des Exportbooms bei gleichzeitigen drastischen Lohnsenkungen sowie Wirtschaftskrisen miterlebte, trifft dies auf die letzte Welle nur marginal zu. Zwar haben die ab dem Ende der 1980er-Jahre Geborenen Finanzkrisen, Inflation und wirtschaftspolitische Instabilität miterlebt. Die Jahre des Studiums, der Berufsfindung und des Eintritts in das Arbeitsleben fallen jedoch – je nach Geburtsjahr – in eine Zeit des wirtschaftlichen Aufschwungs und Stabilität.

Generell kann festgehalten werden, dass diese Generation im Gegensatz zu ihren Vorgängergenerationen ihre prägenden Jahre tendenziell in einer Zeit des wirtschaftlichen Aufschwungs, der Liberalisierung und Globalisierung und in einem zunehmend multikulturellen Umfeld erlebt hat und sich in diesem Punkt deutlich von ihren Vorgängergenerationen unterscheidet.

### **3.3 RELEVANZ FÜR DEN ARBEITSMARKT**

Jede Generation wird zu verschiedenen Zeitpunkten und in unterschiedlichen historischen Kontexten an das Konstrukt ‚Arbeit‘ herangeführt (vgl. Cennamo & Gardner 2008, 892). Die Arbeitswelt ist ihrerseits einem stetigen Wandel unterworfen. Daher wird davon ausgegangen, dass sich Wertvorstellungen hinsichtlich Arbeit generationsspezifisch unterscheiden. Dies bedeutet konkret, dass verschiedene

Generationen unterschiedliche Werteprioritäten haben, was die Definition und den Stellenwert von Arbeit im Leben sowie Auffassungen über die Art und Weise, wie Arbeit verrichtet werden sollte, betrifft. Der generationsspezifische Wahrnehmungsfilter beeinflusst dabei die Einstellung von Individuen hinsichtlich Organisationen, Hierarchie und Autorität sowie den Umgang mit Geld (vgl. Kupperschmidt 2000, 66). In gleichem Maße werden die Erwartungen und Ziele beeinflusst, die an das Arbeitsleben und an die Karriere im Allgemeinen gestellt werden, ebenso wie die Herangehensweise, wie diese Erwartungen erfüllt und die Ziele erreicht werden sollen. In der Generationsforschung wird zumeist nach intrinsischen (beispielsweise inhaltlich spannende und fordernde Aufgaben), extrinsischen (Gehalt, Benefits und Arbeitsplatzsicherheit), sozialen (Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten), altruistischen (beispielsweise einen Beitrag für die Gesellschaft leisten) und statusbezogenen (beispielsweise Macht und Prestige) Arbeitswerten klassifiziert (vgl. De Cooman & Dries 2012, 43; Cennamo & Gardner 2008, 892; Twenge 2010, 202). Häufig untersucht werden zudem die Arbeitsmoral, Arbeitszufriedenheit, Kündigungsabsicht sowie der Stellenwert von Arbeit gegenüber Freizeit im Leben (vgl. Cennamo & Gardner 2008, 892; Twenge 2010, 202).

In einer Arbeitswelt, die von begrenzter Zeit und in der Regel knappen Ressourcen gekennzeichnet ist, können diese unterschiedlichen Werte und Einstellungen, die sich in bestimmten Arbeitsstilen und Kommunikationsmustern manifestieren, zu generationsbedingten Konflikten führen (vgl. Dencker et al. 2007, 213). Dies zeigt sich besonders bei Teamarbeit, die eine erhöhte Interaktion zwischen Mitarbeitern aus verschiedenen Altersgruppen erfordert. Einer Studie der *Society for Human Resource Management* zufolge berichten 58% der befragten Personalverantwortlichen aus Unternehmen mit über 500 Mitarbeitern von Generationskonflikten in ihrem jeweiligen Unternehmen (vgl. Burke 2004, 5). Dabei fällt auf, dass in großen Unternehmen Konflikte zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern deutlich häufiger auftreten als in Unternehmen mit unter 500 Mitarbeitern.

Somit wird ersichtlich, warum besonders Organisationen daran interessiert sind, ein klares Bild über die Generation Y zu bekommen: es geht darum, erfolgreich junge Talente anzuwerben, adäquat zu motivieren, an die Organisation zu binden und nicht

zuletzt für ein effektives Management der generationalen Diversität innerhalb der Organisation (vgl. Twenge 2010, 201).

Die türkische Bevölkerung ist mit einem Altersdurchschnitt von 30,1 Jahren im Jahr 2012 eine vergleichsweise junge Bevölkerung (vgl. Eriş et al. 2013, 153). Im Januar 2013 gehörten knapp 13 Millionen Türken der Altersgruppe der 25- bis 34-jährigen an. Daraus wird deutlich, dass die Generation Y nach ihrem sukzessiven Eintritt ins Arbeitsleben bald die Mehrheit der Mitarbeiter darstellen wird, während sich Angehörige der Generation der Baby Boomers und Traditionalists vermehrt dem Eintritt in den Ruhestand nähern. Somit stehen derzeit auch Organisationen in der Türkei vor der Herausforderung, adäquat mit der Vielfalt an Generationen umzugehen sowie die veränderten Wertvorstellungen der Generation Y zu verstehen, welche bald den Großteil der arbeitenden Bevölkerung darstellen wird.

### **3.4 LITERATURÜBERBLICK: STAND DER TÜRKISCHEN GENERATIONSFORSCHUNG**

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die internationale Generationsforschung vorgestellt wurde, soll nun ein Überblick über den aktuellen Forschungsstand der türkischen Literatur zum Thema ‚Generation Y‘ gegeben werden. Wie bereits im einleitenden Abschnitt erwähnt, unterscheiden sich die türkischen Stichproben sowohl untereinander, als auch im Vergleich zur internationalen Literatur deutlich hinsichtlich der Branchen. Die Stichprobe von Balcı und Bozkurt (2013) beispielsweise besteht aus türkischen Lehrern, diejenige von Keleş (2011) aus wissenschaftlichen Mitarbeitern einer Universität und Inelmen et al. (2012) haben eine Studie über Angestellte im Gastgewerbe durchgeführt.<sup>4</sup>

Balcı und Bozkurt (2013, 604) haben eine Studie über die Erwartungen an den Arbeitsplatz von türkischen Lehrern, die der Generationen X und Y angehören, durchgeführt. Die Probanden sind an türkischen Grund- und Sekundarschulen beschäftigt, die dem staatlichen Bildungsministerium unterstehen. Die Autoren haben

---

<sup>4</sup> Die Studie von Inelmen et al. (2012) wurde aufgrund des unterschiedlichen Niveaus der Bildungsabschlüsse von Angestellten im Gastgewerbe im Gegensatz zu den anderen Stichproben sowie der vorliegenden Stichprobe nicht in diese Studie mit aufgenommen.

einen Methodenansatz verwendet, bei dem die Ergebnisse einer quantitativen Forschung mittels Fragebogen durch qualitative Interviews ergänzt wurden.

Die Ergebnisse zeigen einen signifikanten Generationsunterschied hinsichtlich des Faktors ‚Commitment‘. Den Ergebnissen zufolge empfindet die Generation X Commitment gegenüber der Organisation und den Kollegen und legt Wert darauf, dass ihre eigenen Ziele in Einklang mit den Zielen ihrer Organisation stehen. Die Lehrer dieser Generation wären dazu bereit, Opfer für ihren Arbeitgeber zu bringen, weil sie ihren Kollegen, der Schulverwaltung und ihren Schülern gegenüber Commitment verspüren (vgl. ebd., 607). Lehrer der Generation Y hingegen sehen sich an ihren Job und nicht an ihren Arbeitgeber gebunden. Sie würden auch für eine andere Organisation arbeiten, wenn ihnen ein besseres Angebot hinsichtlich des Gehalts oder freizeitorientierter Arbeitswerte gemacht würde (vgl. ebd., 607f.). Die Unterschiede im Commitment scheinen an dieser Stelle mit unterschiedlichen Prioritäten einherzugehen und wirken sich somit auch auf die Absicht des Arbeitsplatzwechsels aus.

Ein weiterer Generationsunterschied wurde hinsichtlich Schlüsselfaktoren für erfolgreiches Arbeiten festgestellt. Für die Lehrer der Generation X basiert Erfolg vor allem auf Teamarbeit und die Zusammenarbeit mit Kollegen, mit denen auch gute zwischenmenschliche Beziehungen gepflegt werden, wird als wichtig erachtet. Moderne Technologie wird als ein Plus, aber nicht als zwingende Notwendigkeit angesehen. Den Lehrern der Generation Y zufolge ist eine moderne technologische Ausstattung jedoch der wichtigste Faktor, um effiziente Arbeit leisten zu können. Teamarbeit hingegen wird abgelehnt (vgl. ebd., 607f.). Auch die Lehrer der Generation X in der Studie nehmen ihre Kollegen der Generation Y als abgeneigt gegenüber Teamarbeit wahr.

Eine Gemeinsamkeit wurde hinsichtlich der Beziehung zu älteren und erfahreneren Kollegen festgestellt. Beide Generationen erwarten laut der Studie von erfahreneren Kollegen Unterstützung am Arbeitsplatz. Jedoch unterscheiden sich die Gruppen hinsichtlich der Attribute, denen gegenüber Respekt gewährt wird: Lehrer der Generation X bringen Respekt gegenüber Personen mit einem hohen Grad an Erfahrung auf, erachten Respekt gegenüber Autorität als wichtig und sind mit einer hierarchischen Form der Kommunikation zufrieden. Dahingegen gewähren die Lehrer, die der

Generation Y angehören, Respekt gegenüber Handlungen und Persönlichkeit. Diese Generation gewährt und erwartet den Ergebnissen zufolge keinen bedingungslosen Gehorsam aufgrund eines Titels.

Die Arbeitszentralität ist laut der Studie unter der Generation X höher als bei ihrer Nachfolgegeneration. Die Lehrer der Generation X gaben vermehrt an, dass sie in ihrem Job mehr sehen würden als nur die Möglichkeit, Status zu erlangen oder Rechnungen bezahlen zu können (vgl. ebd., 608f.). Zudem haben vier von fünf Probanden angegeben, ihrem Job eine höhere Priorität beizumessen als ihrem Privatleben. Dies verhält sich bei der Generation Y genau umgekehrt: vier von fünf Probanden priorisieren ihr Privatleben gegenüber dem Job.

Was die Work-Life-Balance betrifft, so haben Balcı und Bozkurt (2013, 608f.) unter der Generation Y eine signifikant höhere Präferenz für flexible Arbeitszeiten festgestellt. Den Ergebnissen zufolge stellt die Generation X an sich selbst die Erwartung, hart zu arbeiten, auch wenn Überstunden in Kauf genommen werden müssen. Die Generation Y arbeitet hingegen dann, wenn es notwendig ist oder wenn die zu verrichtende Arbeit als nützlich erachtet wird. Für mehr Arbeit erwartet die Generation Y entsprechend mehr Gehalt.

Keleş (2011, 129) hat in einer qualitativen Studie die Arbeitsmotivation der Generation Y untersucht. Die Stichprobe besteht aus sechs wissenschaftlichen Mitarbeitern der in Istanbul liegenden *Bahçeşehir Üniversitesi*, die zwischen 1980 und 1999 geboren wurden. Gefragt wurde nach Faktoren, die die Arbeitsmotivation erhöhen beziehungsweise verringern (vgl. ebd., 134).

Als für die Arbeitsmotivation förderliche Faktoren wurden eine angenehme Arbeitsatmosphäre, ein gutes Verhältnis zu Vorgesetzten und die Möglichkeit, aktiv einen Beitrag leisten zu können, genannt. Ferner wurde Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeiten und Dresscode als wichtig erachtet. Das Gehalt wurde als Notwendigkeit beschrieben und den bereits genannten Faktoren hinten angestellt (vgl. Keleş 2011, 135ff.).

Bei den Faktoren, die die Arbeitsmotivation beeinträchtigen, sticht hervor, dass starre Regelungen in jeglicher Hinsicht abgelehnt werden. Mangelnde Flexibilität in der

Arbeitszeit- und Urlaubsregelung sowie formale Kommunikation und dadurch langsame Prozesse wurden hier mehrfach genannt. Eine als ungerecht wahrgenommene Leistungsevaluation und Konflikte am Arbeitsplatz wurden ebenso als schädlich für die Arbeitsmotivation angesehen.

Eriş et al. (2013, 154ff.) haben in einer Studie verschiedene Fokusgruppen zum Thema ‚Generation Y‘ befragt, was es ermöglicht, die türkische Generation Y aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten. Zu diesem Zweck wurden Studenten, Angestellte, Eltern und Personalverantwortliche in jeweils separate Diskussionsgruppen unterteilt. Die Gespräche wurden aufgezeichnet und anschließend ausgewertet.

Den Ergebnissen zufolge charakterisiert die Generation Y sich selbst als pessimistisch, selbstbewusst, egoistisch und unabhängig. Weitere Charakteristika sind ein kurzfristiger Planungshorizont und eine schnelle Anpassung an Innovationen. Als Prioritäten im Leben wurden sowohl Familie als auch Karriere genannt. Vom Arbeitgeber werden Feedback und Coaching sowie ein freundlicher Umgang und informelle Kommunikation erwartet.

Personalverantwortliche hingegen nehmen die Generation Y als ungeduldig und fordernd wahr, insbesondere was eine schnelle Weiterentwicklung der Karriere betrifft. Außerdem wurde die Generation Y als entspannt und unverantwortlich charakterisiert. Hierfür wurden die vergleichsweise einfachen Lebensbedingungen, in denen diese Generation aufgewachsen ist, als Begründung genannt. Zudem wurden eine hohe Fluktuationsrate sowie die Beobachtung, dass die Generation Y häufig den Job wechselt, beschrieben.

### **3.5 ABLEITUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN**

Da sich die prägenden sozio-historischen Ereignisse der ersten Welle (nach Kupperschmidt 2000, 66) von der Kerngruppe und der letzten Welle der untersuchten Alterskohorte wie im Kapitel 3.2 beschrieben stark unterscheiden, wird davon ausgegangen, dass sich deren Werteprioritäten unterscheiden. Insbesondere die erste Welle hat in höherem Maße einen Mangel an Wohlstand, Sicherheit und Stabilität erfahren als die Kerngruppe und die letzte Welle. Daher stellt sich in Anlehnung an Ingleharts Knappheits-Hypothese (vgl. Inglehart 1997, 33ff.) die folgende Frage:

Frage 1.1: Bestehen Unterschiede in den Werteprioritäten hinsichtlich des Faktors ‚Sicherheit‘ zwischen der ersten Welle, der Kerngruppe und der letzten Welle der untersuchten Alterskohorte?

Die Probanden, die im westlichen Teil der Türkei geboren wurden, haben mehr Wohlstand, Sicherheit und Stabilität erlebt als diejenigen Mitarbeiter, die im Osten der Türkei geboren wurden, welcher von der Industrialisierung des Landes eher unberührt blieb. Da die regionalen Disparitäten zwischen dem Westen und dem Osten der Türkei hinsichtlich Wohlstand, Bildung und Sicherheit bis heute gegenwärtig sind, leitet sich – erneut nach Ingleharts Knappheits-Hypothese – die folgende Frage ab:

Frage 1.2: Inwiefern unterscheiden sich die Werteprioritäten hinsichtlich des Faktors ‚Sicherheit‘ zwischen den Probanden, die im Westen der Türkei geboren sind von denjenigen, die im Osten des Landes geboren sind?

In der Türkei sind die Universität, an der das Studium absolviert wurde, sowie der Studiengang sehr wichtig. Namhafte Arbeitgeber rekrutieren vorzugsweise von hoch gerankten Universitäten. Dabei handelt es sich um einen bestimmten Pool an Universitäten, die inoffiziell sogar manchmal als *Ivy League* bezeichnet werden und seit Jahren die Rankings anführen.<sup>5</sup> Für den Berufseinstieg ist es daher enorm wichtig, an einer dieser Universitäten studiert zu haben. Die Wahl der Universität und des Studienganges wird in der Türkei über ein zentrales Zulassungsverfahren geregelt und hängt von den jeweils erreichten Punkten im jährlich stattfindenden landesweiten Zulassungstest ab. Je nach Reputation der Universität muss eine bestimmte Punktzahl erreicht werden, um für das Studium zugelassen zu werden. Besondere Reputation genießen in der Türkei Ingenieursstudiengänge der *Orta Doğu Teknik Üniversitesi*, *Hacettepe Üniversitesi*, *İstanbul Teknik Üniversitesi*, *Boğaziçi Üniversitesi* sowie der privaten *Bilkent Üniversitesi*, *Koç Üniversitesi* und *Sabancı Üniversitesi*. Absolventen

---

<sup>5</sup> Die Rankings unterscheiden sich, je nachdem, welche Kriterien zugrunde gelegt wurden. Zudem hat es in den letzten 10 Jahren deutliche Veränderungen im Ranking gegeben. Die genannten Universitäten kommen in den Rankings immer wieder vor (siehe <http://tr.urapcenter.org/2010/index.php> für historische Rankings verschiedener Studiengänge der staatlichen Universitäten in der Türkei; <https://www.basarisiralamalari.com/isletme-bolumu-2016-2017-basari-siralamasi-taban-puanlari/> für aktuelle Rankings aller Universitäten in der Türkei und <http://www.cnnturk.com/universiterehberim/muhendislik-alaninda-turkiyenin-en-iyi-universitesi-hangisi?page=10> für ein aktuelles Ranking der Ingenieursstudiengänge aller Universitäten in der Türkei).



dieser Universitäten und Studiengänge haben auf dem Arbeitsmarkt die besten Chancen.<sup>6</sup> Daraus ergeben sich die folgenden beiden Fragen:

Frage 1.3: Inwiefern schätzen Absolventen von im nationalen Ranking hoch bewerteten Universitäten ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt optimistischer ein als Absolventen anderer Universitäten?

Frage 1.4: Tendieren Absolventen von im nationalen Ranking hoch bewerteten Universitäten eher zu narzisstischen Charakterzügen als Absolventen anderer Universitäten?

Insbesondere die Angehörigen der Kerngruppe und letzten Welle der Generation Y sind im Gegensatz zu ihrer Vorgängergeneration in ein zunehmend multikulturelles Umfeld hineingeboren worden und haben selbst teilweise im Ausland gelebt. Die Türkei hat – wie oben beschrieben – einen allmählichen Wandel von einer Nation, in der kulturelle Andersartigkeit im Sinne der Etablierung des Nationalismus tendenziell eher unterdrückt wurde hin zu einem Empfängerland für Immigration erfahren. Daher wird davon ausgegangen, dass die Generation Y, welche in die Ära der Globalisierung hineingeboren wurde, eine andere interkulturelle Sensitivität aufweist als die vorhergehenden Generationen. Durch den Beitritt der Türkei zum Erasmus-Programm ist dies die erste Generation, der es ermöglicht wurde, ohne große institutionelle Barrieren während des Studiums für ein Semester oder Praktikum ins Ausland zu gehen. Die Bereitschaft und genutzte Erfahrung, für einige Zeit im Ausland zu leben, zeugen bereits von einer gewissen Neugier und Aufgeschlossenheit gegenüber anderen Kulturen. Diejenigen befragten Mitarbeiter, die im Ausland gelebt haben und nun in der Stichprobe vertreten sind, haben ein internationales und gleichzeitig ausländisches Unternehmen als Arbeitgeber gewählt. Vor diesem Hintergrund wird die folgende Frage abgeleitet:

Frage 1.5: Inwiefern besteht bei denjenigen Probanden, die bereits längere Zeit im Ausland gelebt haben, in der Tendenz eher Interesse an einem Auslandseinsatz?

---

<sup>6</sup> Die Rekrutierungsstrategien der Unternehmen bevorzugen die Absolventen hoch geranker Universitäten. Bei der Suche nach Kandidaten wird gezielt nach den hoch gerankten Universitäten gefiltert. Außerdem werden auch für Abteilungen wie beispielsweise Marketing Absolventen von Ingenieursstudiengängen gerne gesehen oder bevorzugt.

In der Literatur wurde zudem eine geringere Fokussierung der Generation Y auf Arbeit im Leben festgestellt. Daher soll in dieser Studie untersucht werden, wo die untersuchte Alterskohorte ihre Prioritäten setzt. Hinzu kommt das Bedürfnis nach Work-Life-Balance, das im Gegensatz zu anderen Generationen bei der Generation Y besonders stark ausgeprägt ist. Zunächst soll der Stellenwert der Arbeit im Leben genauer betrachtet werden. Den oben dargestellten Forschungsergebnissen zufolge arbeitet die Generation Y um zu leben und nicht umgekehrt. Die Arbeitszentralität ist gering und diese Generation würde aufhören zu arbeiten, wenn die Notwendigkeit nicht mehr bestünde. Daraus werden die folgenden Fragen abgeleitet:

Frage 2.1: Vertreten die Probanden eine Haltung, der zufolge Arbeit eines der wichtigsten Dinge im Leben einer Person sein sollte?

Frage 2.2: Sehen die Probanden Arbeit vorwiegend als Mittel um Geld zu verdienen?

Frage 2.3: Würden die Probanden ihren Job kündigen, wenn sie einen ausreichend großen Betrag an Geld in der Lotterie gewinnen würden?

Eine hohe Familienorientierung wurde – wie im Literaturüberblick erwähnt – sowohl in der türkischen, als auch in der internationalen Literatur in unterschiedlicher Ausprägung festgestellt. Nach Hofstede (1980) liegt die Türkei in der Dimension ‚Maskulinität / Femininität‘ auf der femininen Seite, was bedeutet, dass Türken tendenziell Freizeit einen hohen Wert beimessen und gemeinsame Zeit mit Familie und Freunden wertschätzen (vgl. <https://geert-hofstede.com/turkey.html>). Der Begriff ‚Familie‘ umfasst dabei nicht nur die eigene Familie im Sinne von Kindern und Ehemann, sondern auch die Eltern und den weiteren Familienkreis wie Tanten, Onkels, Cousins und Cousinen. Dies führt zu den folgenden Fragen:

Frage 2.4: Inwiefern nimmt die Familie im Leben der Probanden einen hohen Stellenwert ein?

Frage 2.5: Nimmt Freizeit im Leben der Probanden einen höheren Stellenwert ein als Arbeit?

Frage 2.6: Messen die Probanden flexiblen Arbeitszeiten eine höhere Priorität bei als dem Gehalt?

Frage 2.7: Würden es die Probanden der Studie bevorzugen, weniger Stunden pro Woche zu arbeiten und dafür weniger Gehalt in Kauf nehmen?

Frage 2.8: Inwiefern legen Probanden mit Kindern unter 18 Jahren mehr Wert auf Work-Life-Balance, als Probanden ohne Kinder?

Frage 2.9: Inwiefern legen Probanden mit Kindern unter 18 Jahren mehr Wert auf flexible Arbeitszeitmodelle?

Frage 2.10: Würden Probanden mit starker Familienorientierung Karrieremöglichkeiten ablehnen, die ihre Freizeit – im Sinne von Arbeitsstunden pro Woche – einschränken?

Frage 2.11: Inwiefern sind familienorientierte Probanden weniger an Auslandseinsätzen interessiert?

Im Forschungsprojekt „Welche interkulturellen Aspekte wirken sich auf Innovationsprozesse im Management aus?“, das im Zeitraum Juni bis Juli 2015 im Unternehmen X von Studenten der Türkisch-Deutschen Universität Istanbul durchgeführt wurde, wurden die Mitarbeiter unter anderem zum Thema ‚Generation Y‘ befragt. Generationsübergreifend wurde die Generation Y, was Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen betrifft, als ungeduldig und fordernd beschrieben:

*„The young want to do career. If they do not in three years, they leave. They don't want everything driven by processes, they want freedom.“* (Mitarbeiter des Unternehmens X, 29.06.2015)

*“(…) New generation is not so patient. Maybe I will wait, but new generation maybe is not.“* (Mitarbeiter des Unternehmens X, 29.06.2015)

Zudem wurde die Generation Y hinsichtlich ihrer Karriereplanung als passiv beschrieben. Demnach würden die Mitarbeiter vom Unternehmen erwarten, ihnen proaktiv Aufstiegsmöglichkeiten zu bieten:

*„[COMPANY X] must support my personal improvement, they have to do something for me (...) they support us to change our positions. To move between the departments is a plus for us. If you do this [the same job] for some years it's nothing for you. You have to go on and see more.“* (Mitarbeiter des Unternehmens X, 30.06.2015)

*“The thing is, in [THE COMPANY], you need to be flexible. If I want to achieve a higher level, you have to be flexible. Maybe you go to Egypt, maybe you go to*

*England. In Turkey, people are like children. [They think like] “they should put me somewhere”. In Europe, it is different. Associates have to prepare it for themselves.” (Mitarbeiter des Unternehmens X, 29.06.2016)*

Zu diesem Ergebnis kamen auch die Forschungsstudien, da sich – wie im Kapitel 2.5 erläutert – die Kontrollüberzeugung stark hin zum Externen verschoben hat. Wie ebenfalls im Literaturüberblick beschrieben, wurde die Generation Y außerdem als wenig loyal zum Arbeitgeber charakterisiert – eine These, die unter anderem durch eine erhöhte Mitarbeiterfluktuation in der Türkei gestützt wird. Zudem empfindet die Generation Y den Ergebnissen zufolge vermehrt Commitment gegenüber der Aufgabe und nicht gegenüber dem Arbeitgeber oder den Kollegen und würde die Organisation verlassen, wenn ihnen anderswo ein besseres Angebot gemacht würde. Dies trifft laut den Studien insbesondere auf karriereorientierte Mitarbeiter zu.

Aus diesen Informationen werden die folgenden Fragen abgeleitet:

Frage 3.1: Wird Möglichkeiten zu schneller beruflicher Weiterentwicklung eine hohe Priorität beigemessen?

Frage 3.2: Erwarten die Probanden eher vom Unternehmen, ihnen Möglichkeiten für ihre Karriereentwicklung vorzuschlagen, als dass sie sich selbst dafür verantwortlich sehen?

Frage 3.3: Sehen die Probanden das Unternehmen in der Pflicht, ihnen Trainings anzubieten?

Frage 3.4: Inwiefern tendieren Probanden, die sich in erster Linie mit ihrem Job respektive mit ihrer Aufgabe identifizieren, eher dazu, den Arbeitgeber zu wechseln als Probanden, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren?

Frage 3.5: Würden Probanden, die sich in erster Linie mit ihrem Unternehmen identifizieren, eher nach neuen Möglichkeiten im gleichen Unternehmen suchen als bei anderen Arbeitgebern?

Frage 3.6: Inwiefern sind die Probanden an einer lebenslangen Anstellung im gleichen Unternehmen interessiert?

Frage 3.7: Würden karriereorientierte Probanden den Arbeitgeber wechseln, wenn ihnen ein besseres Angebot hinsichtlich Gehalt, Aufstiegsmöglichkeiten, Verantwortung oder Möglichkeiten für Auslandseinsätze gemacht würde?

Frage 3.8: Würden karriereorientierte Probanden nach Möglichkeiten in anderen Unternehmen suchen, wenn sich im aktuellen Unternehmen in naher Zukunft keine Aufstiegsmöglichkeiten bieten?

Frage 3.9: Würden Probanden, die an einem Auslandseinsatz interessiert sind, den Arbeitgeber wechseln, wenn ihnen ein besseres Angebot hinsichtlich Auslandseinsätzen gemacht würde?

### **3.6 METHODIK**

Mit dem Ziel, empirische Daten über die Karriereorientierung der entsprechenden Alterskohorte zu erhalten, wurde aus den im Literaturüberblick dargestellten Ergebnissen der internationalen und türkischen Forschungsstudien unter Miteinbeziehung des sozio-historischen Hintergrundes der Türkei ein Fragebogen entwickelt. Für eine möglichst optimale und vielseitige Abfrage der Erhebungsmerkmale wurden verschiedene Frage- und Antwortformate gewählt. Die Frage- und Antwortformate wurden vorab an Probanden der Zielkultur mit Blick auf die Verständlichkeit der Fragen und Angemessenheit der Skalen getestet und entsprechende Anpassungen wurden vorgenommen. Um die Zustimmung oder Ablehnung der Probanden zu bestimmten Sachverhalten zu messen, wurde eine Likert-Skala mit vier Kategorien ohne Mittelkategorie mit den Optionen ‚Ich stimme stark zu‘, ‚Ich stimme zu‘, ‚Ich stimme nicht zu‘ und ‚Ich stimme absolut nicht zu‘ sowie der Ausweichoption ‚Ich weiß nicht‘, gewählt. Um Beurteilungen abzufragen, wurde zudem eine graduelle Skala in Form einer 5-Sterne-Auswahl, bei der 5 Sterne der höchsten Zustimmung entsprechen, angewandt. Die Priorität verschiedener vorgegebener Items wurde anhand von Ranking-Fragen gemessen. Zudem wurden einige offene Fragen eingebaut, die einerseits der Abfrage von Demographika dienten, andererseits bei ausgewählten Fragen als Möglichkeit für Kommentare eingesetzt wurden. Einige Kontrollvariablen wurden zudem über ja / nein-Antwortformate und weitere gebundene Antwortformate gemessen.

Der Fragebogen wurde per E-Mail an insgesamt 189 Mitarbeiter eines großen internationalen Unternehmens (Unternehmen X) am Standort Istanbul versandt, deren Geburtsjahre im bereits definierten Zeitraum zwischen 1980 und 2000 liegen. Praktikanten und externe Mitarbeiter wurden vorab aus der Stichprobe separiert und nicht mit berücksichtigt. Ziel dieser Selektion war es, die Ergebnisse der Stichprobe nicht durch Probanden zu verzerren, die sich nicht in einem Vollzeit-Arbeitsverhältnis mit Arbeitsvertrag des Unternehmens X befinden, da deren Antworten hinsichtlich einiger Variablen aufgrund der fehlenden Berufserfahrung oder durch aus institutionellen Gründen geringerem Commitment von den anderen Probanden abweichen können. Der Befragungszeitraum betrug sechs Wochen und die Befragung fand zwischen dem 14.04.2016 und 26.05.2016 statt.

Die Daten wurden anschließend aufbereitet und mit dem Ziel der Beantwortung der Forschungsfragen statistisch ausgewertet. Aufgrund der geringen Fallzahl wurden Mittelwertvergleiche durchgeführt. Es wurden Mittelwerte, Standardabweichungen und Mediane ermittelt. Enthaltungen wurden mit dem Wert ,0‘ kodiert und nicht in die Berechnung der Werte mit einbezogen. Teilweise wurden bei einigen Kontrollvariablen Filter gesetzt und die Stichprobe in zwei Kontrollgruppen getrennt. Die Werte wurden jeweils zueinander in Relation gesetzt und verglichen.

## 4. DARSTELLUNG DER ERGEBNISSE

### 4.1 STICHPROBE

Insgesamt haben 57 Mitarbeiter des Unternehmens X an der Befragung teilgenommen, darunter 36 männliche und 21 weibliche Mitarbeiter. Männliche Probanden sind somit mit rund 63% stärker in der Stichprobe vertreten als weibliche Probandinnen. Die Geburtsjahre der Probanden reichen vom Jahrgang 1980 bis zum Jahrgang 1991. Somit ist die jüngste befragte Person 24 Jahre alt und die älteste 36 Jahre alt. Der Median liegt beim Jahr 1985 mit einer Standardabweichung von 3,2 Jahren. Am häufigsten vertreten sind die Jahrgänge 1981 und 1986.

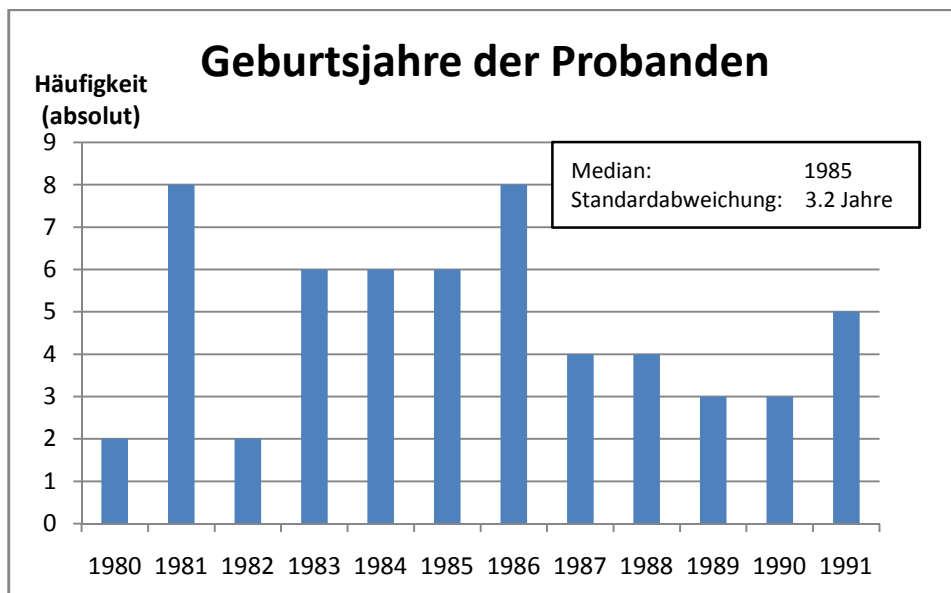
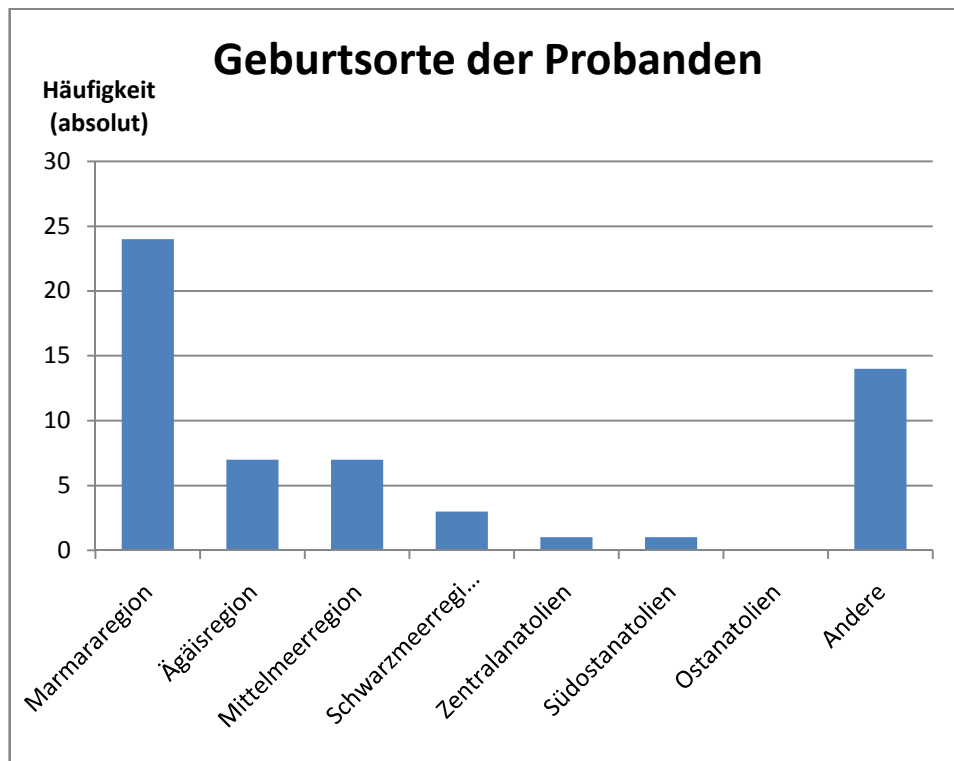


Abbildung 1: Geburtsjahre der Probanden

Eine Analyse der Geburtsorte zeigt, dass die Probanden größtenteils aus der Marmararegion stammen – der Provinz um das Marmarameer im Nordwesten des Landes, in der auch die Stadt Istanbul liegt. Weitere Herkunftsorte sind die südlich angrenzende Ägäisregion um Izmir und die Mittelmeerregion im Süden um Antalya.



**Abbildung 2: Geburtsorte der Probanden**

In der Kategorie ‚Andere‘ wurden fast ausschließlich Probanden zusammengefasst, die auf die Frage nach ihrem Geburtsort mit ‚Turkey‘ geantwortet haben. Möglicherweise wollten die Probanden ihre Anonymität nicht gefährden. Die Frage wurde zusätzlich zum englischen ‚Where are you from?‘ mit dem türkischen ‚Nerelisin?‘ gestellt, das sich klar auf die Herkunftsregion und nicht auf das Land bezieht. Somit wurde die Möglichkeit, dass die Frage falsch verstanden wurde, eingedämmt. Lediglich jeweils ein Proband stammt aus Zentral- und Südostanatolien und keiner der Probanden hat Ostanatolien als Geburtsort angegeben.

Was den Familienstand der Probanden betrifft, so zeigt die Untersuchung, dass 44% der Probanden verheiratet sind. 42% der Probanden gaben an, Single zu sein und 11% sind den Ergebnissen zufolge derzeit verlobt. Lediglich zwei Probanden sind geschieden. Nicht abgefragt wurde, wer sich in einer festen Beziehung ohne Ehe oder



Verlobung befindet. Laut Angaben haben zehn der 57 Probanden Kinder. Eine genauere Analyse zeigt, dass neun von zehn Probanden mit Kindern verheiratet sind. Eine Probandin ist geschieden. Die Mehrheit der Eltern hat genau ein Kind und die Altersspanne der Kinder liegt zwischen zwei und neun Jahren. Wie bereits erläutert, wurden nur Vollzeitarbeitende befragt, wobei neun Probanden angegeben haben, neben der Arbeit einen Masterabschluss oder eine Promotion zu verfolgen.

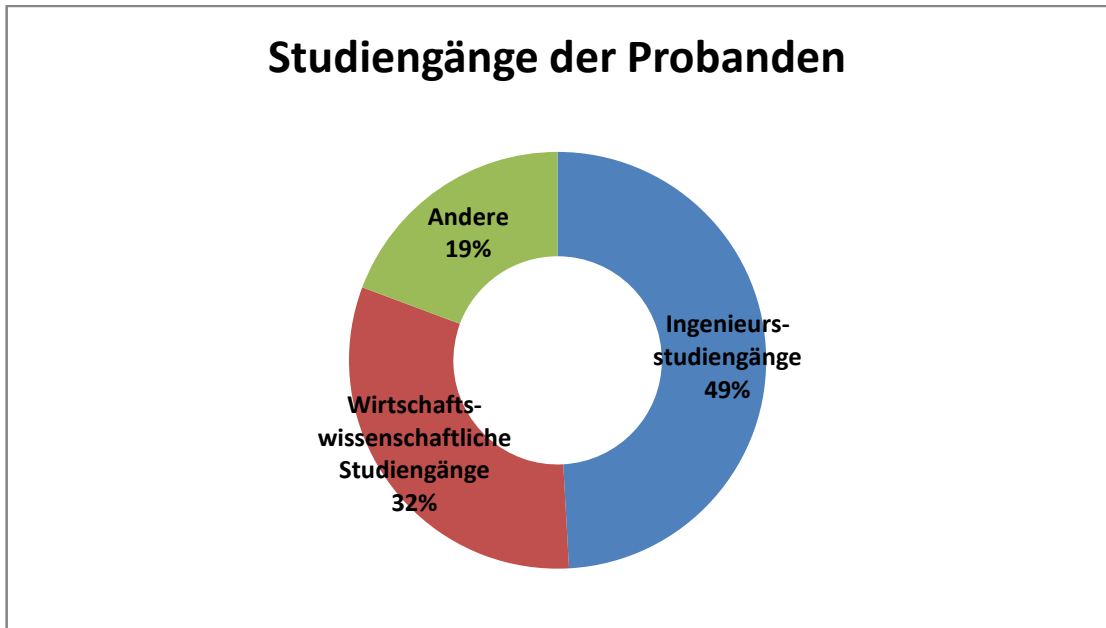
Bei genauerer Betrachtung der Universitäten, an denen die Probanden ihre Abschlüsse erworben haben, fällt auf, dass die in der Türkei im allgemeinen Ranking der staatlichen Universitäten hoch bewertete *Istanbul Teknik Üniversitesi* in der Stichprobe am häufigsten vertreten ist.<sup>7</sup> Die zweitgrößte in der vorliegenden Stichprobe vertretene Gruppe sind Absolventen der *Dokuz Eylül Üniversitesi*, die Maschinenbau oder Betriebswirtschaftslehre studiert haben. Die am dritthäufigsten genannte Universität ist die renommierte *Boğaziçi Üniversitesi*. Die das Ranking für Ingenieursstudiengänge anführende *Orta Doğu Teknik Üniversitesi* aus Ankara ist nur zweimal in der Stichprobe vorhanden und auch die *Hacettepe Üniversitesi* kommt nur einmal vor.<sup>8</sup> Nicht in der Stichprobe vertreten sind Absolventen der privaten *Bilkent Üniversitesi*, *Koç Üniversitesi* und *Sabancı Üniversitesi*.<sup>9</sup> Hinsichtlich der vertretenen Studiengänge bietet sich eine Einteilung in Ingenieursstudiengänge, wirtschaftswissenschaftliche Studiengänge und andere Studiengänge an. Dominant sind Ingenieursstudiengänge, gefolgt von Wirtschaftsstudiengängen. Die Kategorie ‚Andere‘ umfasst Studiengänge wie beispielsweise Jura, Literatur und öffentliche Verwaltung.

---

<sup>7</sup> Dies ist mit hoher Wahrscheinlichkeit auf die Rekrutierungs-Strategie des Unternehmens zurückzuführen, das speziell Ingenieure der Istanbul Teknik Üniversitesi fokussiert.

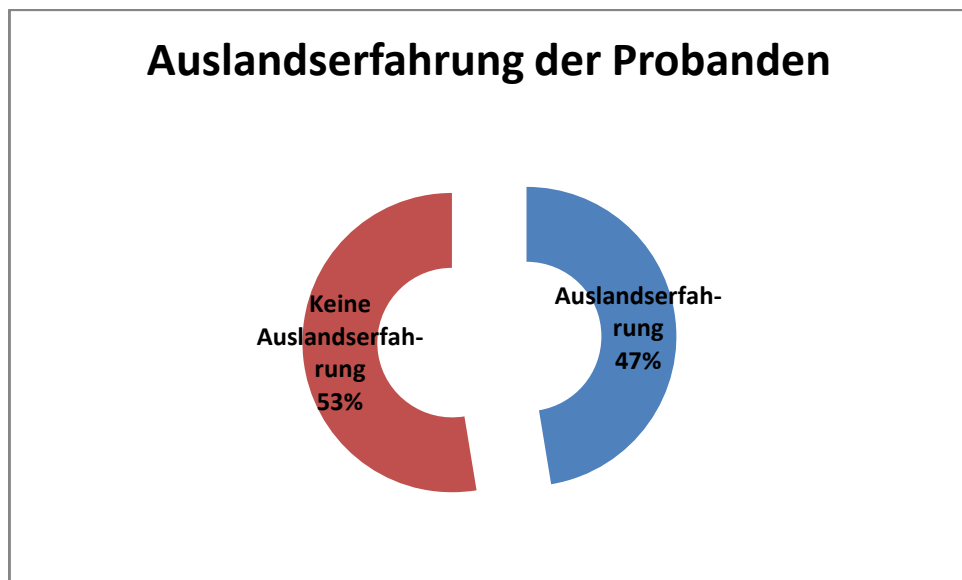
<sup>8</sup> Dies ist dahingehend überraschend, da die Orta Doğu Teknik Üniversitesi und Hacettepe Üniversitesi ebenfalls Zieluniversitäten des Unternehmens darstellen. Ein Grund hierfür könnte in der geographischen Distanz zu Ankara liegen.

<sup>9</sup> Angaben des Unternehmens zufolge sei es schwierig, Absolventen dieser Universitäten zu rekrutieren, da sie sich eher für den FMCG-Sektor interessierten. Das Unternehmen ist allerdings im B2B-Bereich tätig.



**Abbildung 3: Studiengänge der Probanden**

Beim Thema ‚Auslandserfahrung‘ überwiegen mit einer knappen Mehrheit diejenigen, die bisher keine entsprechenden Erfahrungen gesammelt haben (30 von 57 Probanden).



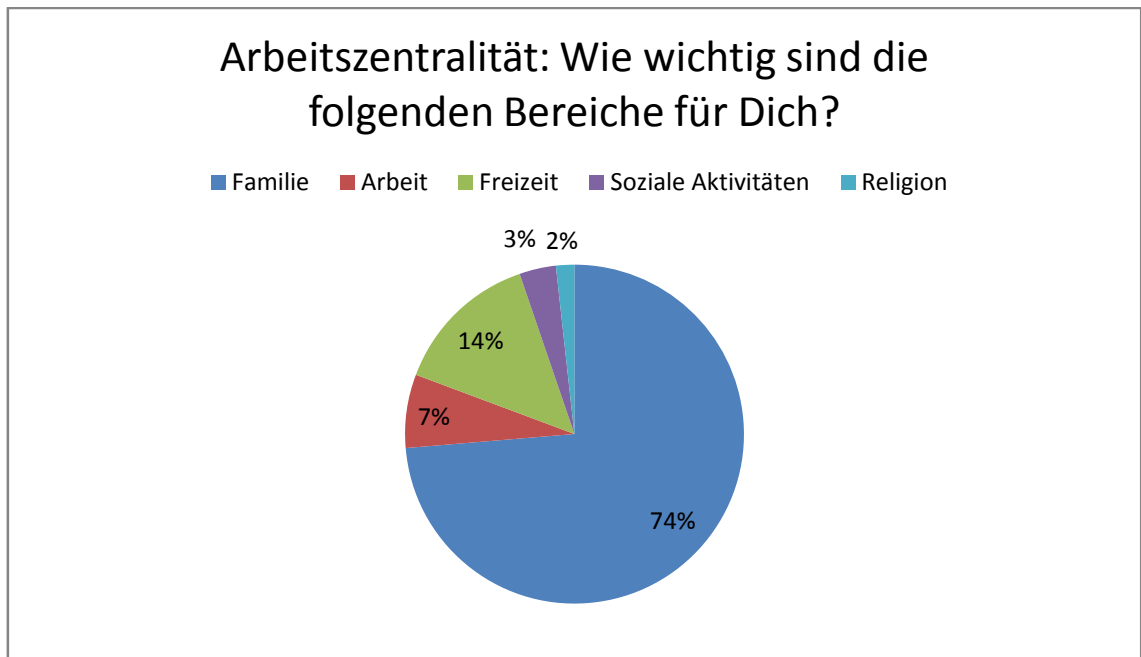
**Abbildung 4: Auslandserfahrung der Probanden**

Die Beschäftigungsdauer der Probanden liegt im Maximum bei über zehn Jahren und im Minimum bei unter einem Jahr mit einem Median von fünf Jahren, wobei nach

der Beschäftigungsdauer beim aktuellen Arbeitgeber und nicht nach dem Eintritt ins Arbeitsleben gefragt wurde.

## **4.2 ALLGEMEINE ERGEBNISSE**

Mit dem Ziel, Aufschluss über die Arbeitszentralität und Arbeitsmoral der Probanden zu bekommen, wurde in einem Fragenblock nach den Prioritäten im Leben sowie nach ausgewählten Einstellungen zum Thema ‚Arbeit‘ gefragt. Die Prioritäten wurden mittels einer Ranking-Frage untersucht, bei deren Beantwortung die oberste Stelle – für die Auswertung mit ‚1‘ kodifiziert – die oberste Priorität darstellt. Jeder Rang konnte nur einmal vergeben werden und es wurde darauf hingewiesen, dass nicht zutreffende Items nicht gerankt werden müssen. Zur Auswahl standen die Kategorien ‚Freizeit‘, ‚Soziale Aktivitäten‘, ‚Arbeit‘, ‚Familie‘ und ‚Religion‘. Bei der Frage nach Prioritäten im Leben haben mit 42 von 57 Probanden rund zwei Drittel ihre Familie als oberste Priorität angegeben. Der Median dieses Items liegt bei 1 und der Mittelwert liegt bei 1,47. Die beiden Maße deuten auf eine hohe Einigkeit unter den Probanden hin. Die Ergebnisse streuen mit einer Standardabweichung von 0,86 um den Mittelwert. An zweiter Stelle wurde mit deutlichem Abstand am häufigsten ‚Freizeit‘ genannt, gefolgt von ‚Arbeit‘ und ‚sozialen Aktivitäten‘ und zuletzt ‚Religion‘. Eine Mehrheit von 82,5% der Probanden hat ‚Religion‘ im Ranking als am wenigsten wichtig bewertet. Das Item ‚Religion‘ wurde nur dreimal an zweiter Stelle und einmal als oberste Priorität genannt. Der Median und Mittelwert des Items liegen bei 5 respektive 4,67 und die Standardabweichung bei 0,87. Somit besteht auch bei diesem Item weitgehend Konsens in den Antworten. Das Ranking der ersten Plätze verteilt sich wie folgt:



**Abbildung 5: Arbeitszentralität**

Die unten stehende Tabelle zeigt die Mittelwerte, Standardabweichungen sowie die Mediane der abgefragten Items.

Items ‚Arbeitszentralität‘: ‚Jeder Mensch muss arbeiten, jedoch gibt es auch andere wichtige Dinge im Leben. Wie wichtig sind die folgenden Faktoren für Dich?‘ (1 – 5; höchstmögliche Wertung: 1)	Mittelwert <sup>10</sup>	Standardabweichung <sup>11</sup>	Median
Familie	1,47	0,86	1
Arbeit	2,61	0,93	2
Freizeit (z.B. Hobbies, Sport, Zeit mit Freunden)	2,70	1,04	3
Soziale Aktivitäten (z.B. Organisationen, Verbände)	3,54	0,96	4
Religion	4,67	0,87	5

**Tabelle 1: Arbeitszentralität (1)**

Bei genauerer Betrachtung der Items ‚Arbeit‘ und ‚Freizeit‘ fällt auf, dass – anders als im Häufigkeitsvergleich – im Mittelwertvergleich das Item ‚Arbeit‘ mit dem Wert 2,61 vor dem Item ‚Freizeit‘ liegt, welches mit dem Wert 2,70 bewertet wurde.

<sup>10</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird in den nachfolgenden Tabellen die Abkürzung ‚MW‘ für ‚Mittelwert‘ verwendet.

<sup>11</sup> Zur besseren Lesbarkeit wird in den nachfolgenden Tabellen die Abkürzung ‚STABW‘ für ‚Standardabweichung‘ verwendet.

Auch die Mediane stützen dieses Ergebnis: der Median des Items ‚Arbeit‘ liegt bei 2 und der Median des Items ‚Freizeit‘ liegt entsprechend bei 3. Häufigkeitsvergleich und Mittelwertvergleich widersprechen sich somit. Es kann festgehalten werden, dass – je nachdem, welches Maß herangezogen wird – entweder Arbeit oder Freizeit den zweitwichtigsten Faktor im Leben der untersuchten Alterskohorte darstellt.

Die Fragen zum Thema ‚Arbeitsmoral‘ wurden mit kleinen Änderungen aus den Studien von Smola und Sutton (2002), Twenge et al. (2010) und Balcı und Bozkurt (2013) übernommen. Es wurde die in Kapitel 3.6 erläuterte Likert-Skala mit vier Kategorien und der Ausweichoption ‚Ich weiß nicht‘ gewählt. Die höchste Zustimmung wurde mit dem Wert ‚4‘ kodiert. Dem Item ‚Meiner Ansicht nach sollte Arbeit eines der wichtigsten Dinge im Leben einer Person sein‘ wurde mit einem Mittelwert von 2,78 und einer Standardabweichung von 0,73 in der Tendenz eher zugestimmt, wobei insgesamt 35% der Probanden mit ‚Ich stimme nicht zu‘ geantwortet haben. Der Median des Items liegt bei 3. Die Ergebnisse sind somit als eher heterogen einzustufen. Den anderen Items, die die Arbeitszentralität betreffen, wurde mit höherer Einigkeit zugestimmt: Einer Haltung, der zufolge der Job mehr sein sollte als nur ein Mittel um Rechnungen bezahlen, haben 87,7% der Probanden zugestimmt oder stark zugestimmt. Die genauen Ergebnisse sind in unten stehender Tabelle zusammengefasst. Der Aussage, dass man sein Bestes in seinem Job geben möchte, auch wenn dafür Überstunden in Kauf genommen werden müssen, haben insgesamt 93% der Probanden zugestimmt oder stark zugestimmt. Die Ergebnisse des Items ‚Ich würde meinen Job kündigen, wenn ich eine hohe Summe Geld im Lotto gewinnen würde‘ sind erneut eher heterogen und streuen mit einer Standardabweichung von rund 0,89 um einen Mittelwert von 2,64, wobei von starker Zustimmung bis hin zu starker Ablehnung alle Antwortkategorien vertreten sind. Im Falle einer Zustimmung wurde zusätzlich danach gefragt, was die Alternative zur Arbeit wäre. Die meisten Probanden, die zugestimmt haben, gaben an, stattdessen die Welt zu bereisen. Mit großem Abstand zu diesem Item – aber untereinander ähnlich häufig vertreten – liegen die Optionen, mit Freunden und Familie das Leben zu genießen; etwas zu tun, das man schon lange tun wollte und wofür keine Zeit blieb oder etwas Wohltätiges für die Gesellschaft zu tun.

Vergleichsweise wenige Probanden gaben an, sich eine Arbeit zu suchen, die ihnen richtigen Spaß bereitet und dafür weniger Bezahlung in Kauf zu nehmen.

<b>Items ‚Arbeitszentralität‘: ‚Inwiefern würdest Du den folgenden Aussagen zustimmen, wenn Du an Dich selbst und Deinen Arbeitsplatz denkst?‘ (1 – 4; höchstmögliche Wertung: 4)</b>	<b>MW</b>	<b>STABW</b>	<b>Median</b>
Meiner Ansicht nach sollte Arbeit eines der wichtigsten Dinge im Leben einer Person sein.	2,78	0,73	3
Arbeit soll für mich nicht nur ein Mittel sein, um meine Rechnungen bezahlen zu können.	3,33	0,68	3
Ich will mein Bestes in meinem Job geben, auch wenn dies manchmal bedeutet, Überstunden zu machen.	3,37	0,72	3
Ich würde meinen Job kündigen, wenn ich eine hohe Summe Geld im Lotto gewinnen würde (umgekehrte Wertung).	2,64	0,89	3

**Tabelle 2: Arbeitszentralität (2)**

Es wurde ein weiterer Fragenblock mit stärker normativen Fragen zum Thema ‚Arbeitsmoral‘ angefügt. Die Fragen wurden weitgehend von Smola und Sutton (2002) übernommen und die Skalierung entspricht der bereits verwendeten vierstufigen Likert-Skala mit Ausweichoption. Die Ergebnisse des Fragenblocks stehen in Einklang mit den zuletzt genannten Ergebnissen. Die Probanden haben das Item ‚Meiner Ansicht nach muss ein Individuum seine Arbeit nicht genießen, solange er sie gut verrichtet‘ mit einer Mehrheit von 80,7% abgelehnt beziehungsweise stark abgelehnt. Der Mittelwert des Items liegt bei 1,95 und die Standardabweichung bei 0,71. Eine noch größere Mehrheit von 86% ist der Ansicht, jeder Arbeitnehmer sollte ein gewisses Maß an Stolz für seine Tätigkeit empfinden. Die stärkste Zustimmung in dieser Kategorie findet eine Haltung, der zufolge ein Arbeitnehmer gute Arbeit verrichten sollte, ungeachtet dessen, ob ein Manager anwesend sei oder nicht. Insgesamt haben 22,8% der Probanden zugestimmt und 66,7% der Probanden haben angegeben, dieser Aussage stark zuzustimmen. Dies sind insgesamt 89,5% der Probanden. Der Mittelwert und Median liegen bei 3,6 respektive bei 4. Weitgehend stark abgelehnt wurde das Item ‚Meiner Ansicht nach ist es in Ordnung, schlechte Arbeit zu leisten, solange man damit davonkommt‘. Der Mittelwert liegt hier bei 1,71 und der Median bei 1.

Items ‚Arbeitsmoral‘: ‚Inwieweit würdest Du den folgenden Aussagen zustimmen?‘ (1 – 4; höchstmögliche Wertung: 4)	MW	STABW	Median
Meiner Ansicht nach muss ein Individuum seine Arbeit nicht genießen, solange er sie gut verrichtet (umgekehrte Wertung).	1,95	0,71	2
Meiner Ansicht nach sollte jeder Arbeiter oder Angestellte Stolz für seine Arbeit empfinden.	3,14	0,67	3
Meiner Ansicht nach sollte ein Mensch gute Arbeit verrichten, ungeachtet dessen, ob ein Manager anwesend ist oder nicht.	3,57	0,7	4
Meiner Ansicht nach ist es in Ordnung, schlechte Arbeit zu leisten, solange man damit davonkommt (umgekehrte Wertung).	1,71	0,84	1

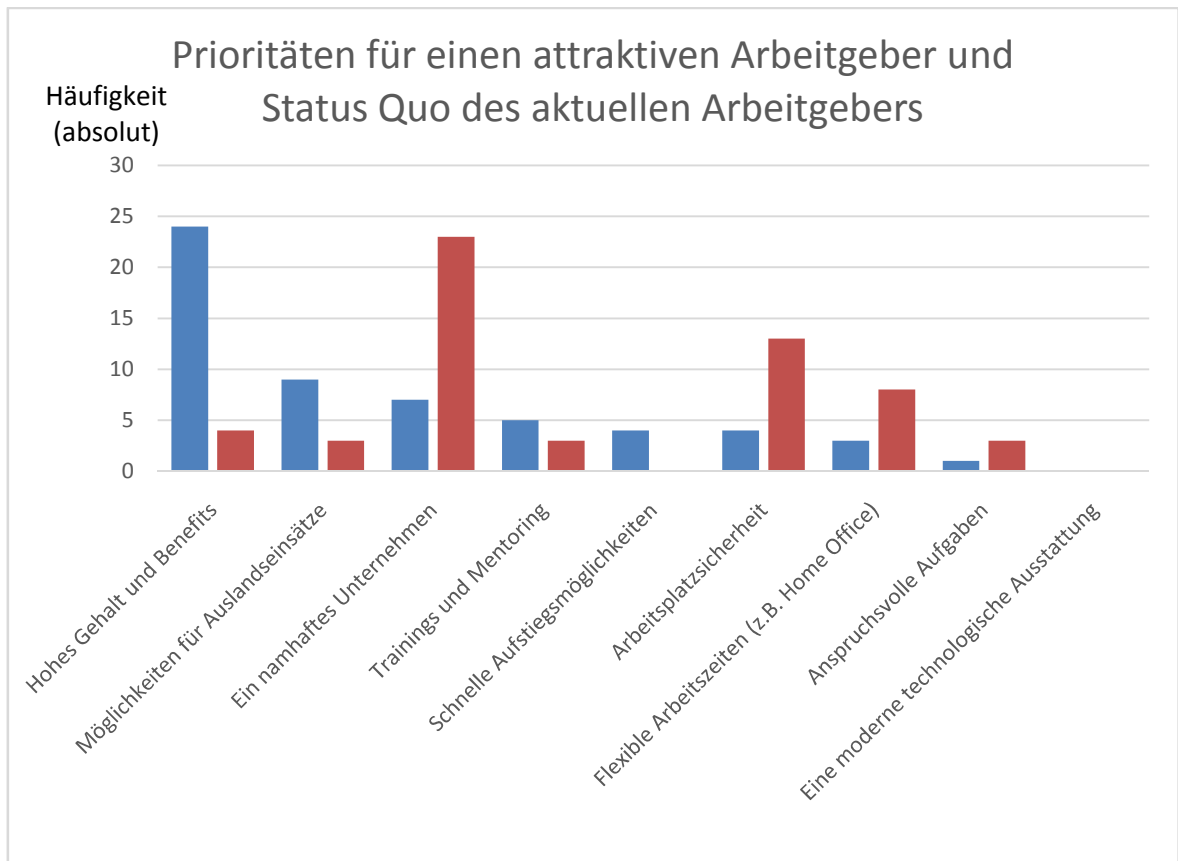
**Tabelle 3: Arbeitsmoral**

Um Aufschluss darüber zu bekommen, welche Attribute einen für die untersuchte Alterskohorte attraktiven Arbeitgeber ausmachen, wurden die Probanden gebeten, die folgenden neun Items in eine nach ihren Prioritäten geordnete Rangfolge zu bringen: ‚Hohes Gehalt und Benefits‘, ‚Flexible Arbeitszeiten (z.B. Home Office)‘, ‚Möglichkeiten für Auslandseinsätze‘, ‚Trainings und Mentoring‘, ‚Anspruchsvolle Aufgaben‘, ‚Schnelle Aufstiegsmöglichkeiten‘, ‚Eine moderne technologische Ausstattung‘, ‚Arbeitsplatzsicherheit‘ sowie ‚Ein namhaftes Unternehmen‘. Die Auswahl an Optionen wurde aus den verschiedenen Ergebnissen des Literaturüberblicks zusammengestellt. Der erste Platz im Ranking entspricht der obersten Priorität. Deutlich sticht das Item ‚Hohes Gehalt und Benefits‘ hervor, das mit großem Abstand am häufigsten an vorderster Stelle platziert wurde. 24 Probanden haben das Item an erster Stelle und 14 Probanden an zweiter Stelle platziert. Mit deutlichem Abstand am zweithäufigsten wurden neunmal ‚Möglichkeiten für Auslandseinsätze‘ an die oberste Stelle gewählt, gefolgt von der Option eines namhaften Arbeitgebers mit sieben Nennungen und Möglichkeiten für Trainings mit fünf Nennungen. ‚Schnelle Aufstiegsmöglichkeiten‘ und ‚Arbeitsplatzsicherheit‘ wurden den bereits genannten Aspekten hinten angestellt. Inhaltlich fordernde Arbeitsaufgaben und eine moderne technologische Arbeitsplatzausstattung scheinen eine geringe Priorität zu haben. Direkt im Anschluss wurde danach gefragt, inwieweit diese Faktoren beim aktuellen Arbeitgeber vorhanden sind, indem die gleichen Items je nach Ausprägung im Unternehmen erneut in eine Reihenfolge gebracht werden sollten. Die Abfolge der Antworten nach Häufigkeiten an erster Stelle im Ranking sowie der Vergleich der Prioritäten mit dem Status Quo sind untenstehender Grafik zu entnehmen. Auffallend

ist, dass bei fast jedem Item deutliche Diskrepanzen zwischen dem gewünschten und dem subjektiv wahrgenommenen Zustand bestehen. Erneut sticht der Faktor ‚Gehalt‘ erkennbar hervor mit der insgesamt höchsten Differenz zwischen dem gewünschten Soll- und dem aktuellen Ist-Zustand: während – wie bereits erwähnt – 24 Probanden das Item ‚Hohes Gehalt und Benefits‘ an erster Stelle unter den Prioritäten für einen attraktiven Arbeitgeber platziert haben, haben nur vier Probanden an erster Stelle angegeben, dass diese Vorstellung bei ihrem aktuellen Arbeitgeber erfüllt wird. Ebenfalls eine auffallende Diskrepanz weist das Item ‚Ein namhaftes Unternehmen‘ auf, das am häufigsten an erster Stelle des Status Quo genannt wurde, erkennbar weniger häufig aber bei der Frage nach den Prioritäten. Mit deutlichem Abstand am zweithäufigsten wurde ‚Arbeitsplatzsicherheit‘ genannt, gefolgt von flexiblen Arbeitszeiten.

Ein hohes Gehalt inklusive Benefits ist den Probanden somit das mit Abstand wichtigste der abgefragten Attribute mit Blick auf die Attraktivität eines Arbeitgebers. Den Ergebnissen zufolge entsprechen Gehalt und Benefits des aktuellen Arbeitgebers nicht in gleichem Maße den Erwartungen.





**Abbildung 6: Prioritäten für einen attraktiven Arbeitgeber und Status Quo**

Im Mittelwertvergleich der Prioritäten sticht erneut das Gehalt deutlich hervor mit einem Mittelwert von 2,4. Mit großem Abstand befindet sich das Item ‚Schnelle Aufstiegsmöglichkeiten‘ mit dem Mittelwert 4,46 an zweiter Stelle. An dritter Stelle stehen im Mittelwertvergleich ‚Möglichkeiten für Auslandseinsätze‘ nur knapp hinter den Aufstiegsmöglichkeiten. ‚Eine moderne technologische Ausstattung‘ liegt auch im Mittelwertvergleich an hinterster Stelle. ‚Arbeitsplatzsicherheit‘ nimmt ebenfalls einen im Vergleich geringen Stellenwert ein.

Items: ‚Prioritäten eines attraktiven Arbeitgebers‘ (1 – 9; höchstmögliche Wertung: 1)	MW	STABW	Median
Hohes Gehalt und Benefits	2,4	1,78	2
Schnelle Aufstiegsmöglichkeiten	4,46	2,33	4
Möglichkeiten für Auslandseinsätze	4,65	2,77	4
Flexible Arbeitszeiten (z.B. Home Office)	4,77	2,35	5
Trainings und Mentoring	4,86	2,24	5
Anspruchsvolle Aufgaben	5,16	2,19	5
Ein namhaftes Unternehmen	5,72	2,63	6

<b>Items: ‚Prioritäten eines attraktiven Arbeitgebers‘ (1 – 9; höchstmögliche Wertung: 1)</b>	<b>MW</b>	<b>STABW</b>	<b>Median</b>
Arbeitsplatzsicherheit	6,32	2,54	7
Eine moderne technologische Ausstattung	6,67	1,68	7

**Tabelle 4: Prioritäten eines attraktiven Arbeitgebers**

Im Fragebogen wurde zusätzlich die Zufriedenheit mit Arbeitsplatz und Arbeitgeber anhand sieben verschiedener Dimensionen getestet. Die Items wurden mit einer Fünf-Sterne-Skala skaliert unter der Vorgabe, dass fünf Sterne mit ‚sehr zufrieden‘ gleichzusetzen sind. Die Zufriedenheit mit dem Arbeitgeber wurde mit zwei Ausnahmen durchweg als ‚zufrieden‘ oder ‚sehr zufrieden‘ eingestuft. Ebenfalls überdurchschnittlich positiv bewertet wurde die Arbeitsplatzsicherheit mit einem Mittelwert von 4,46. Der Faktor mit dem geringsten Mittelwert ist das Gehalt. Jeweils vier Probanden haben ihr Gehalt mit ‚sehr unzufrieden‘ und ‚eher unzufrieden‘ bewertet. Nichtsdestotrotz liegen der Mittelwert bei 3,65 und der Median bei 4, was bedeutet, dass die überwiegende Mehrheit zufrieden mit ihrem Gehalt zu sein scheint. Die Zufriedenheit mit den Benefits hingegen wurde überwiegend ‚zufrieden‘ oder ‚sehr zufrieden‘ eingestuft. Die Aufstiegsmöglichkeiten wurden mit dem Mittelwert 3,67 bewertet. Die Standardabweichung ist mit 0,98 als relativ hoch einzustufen. Bei diesem Item haben acht der Probanden angegeben, eher unzufrieden zu sein. Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Probanden im Großen und Ganzen zufrieden mit den geprüften Items sind, wobei die Faktoren ‚Arbeitsplatzsicherheit‘ und ‚Arbeitgeberzufriedenheit‘ deutlich positiv hervorstechen. An letzter Stelle liegt das Gehalt.

<b>Items ‚Zufriedenheit‘: ‚Wie zufrieden bist Du in den folgenden Bereichen?‘ (1 – 5; höchstmögliche Wertung: 5)</b>	<b>MW</b>	<b>STABW</b>	<b>Median</b>
Wie zufrieden bist Du mit der Arbeitsplatzsicherheit bei Deinem aktuellen Job?	4,46	0,75	5
Wie zufrieden bist Du mit Deinem aktuellen Arbeitgeber?	4,4	0,72	5
Wie zufrieden bist Du mit Deinen Benefits?	4,07	0,67	4
Wie zufrieden bist Du mit Deinem aktuellen Job?	3,95	0,83	4
Wie zufrieden bist Du mit der Anerkennung von Managern und Kollegen?	3,77	0,8	4
Wie zufrieden bist Du mit den Aufstiegsmöglichkeiten in Deinem aktuellen Arbeitsverhältnis?	3,67	0,98	4
Wie zufrieden bist Du mit Deinem Gehalt?	3,65	0,71	4

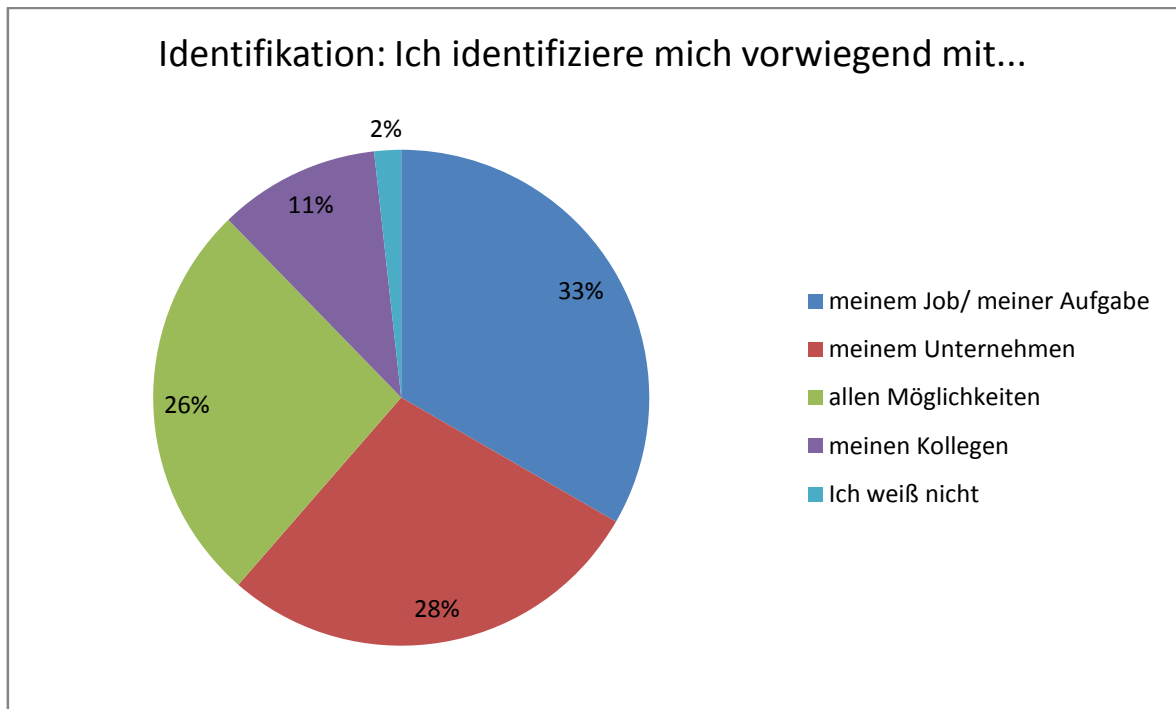
**Tabelle 5: Zufriedenheit**

In einem weiteren Fragenblock wurde das Commitment der Alterskohorte untersucht. Einleitend wurden einige Haltungen, die die Beziehung zwischen Organisation und Mitarbeiter betreffen, mittels der bereits zuvor verwendeten vierstufigen Likert-Skala mit Ausweichoption abgefragt. Die Fragen wurden weitgehend aus der Studie von Balcı und Bozkurt (2013) und D’Amato & Herzfeldt (2008) sowie aus dem *Boundaryless Career Attitude Scale* (vgl. Briscoe et al. 2005, 35) entnommen und wurden auf Basis des Literaturüberblicks abgeändert. Eine Mehrheit von rund 93% der Probanden hat einer Haltung, der zufolge es als wichtig erachtet wird, dass die eigene Arbeit einen wesentlichen Einfluss auf die Organisation nimmt, zugestimmt oder stark zugestimmt. Der Mittelwert liegt bei 3,27. Ähnlich verteilt sind die Angaben hinsichtlich der Auffassung, dass die persönlichen Ziele in Einklang mit den Organisationszielen stehen sollten. Zudem haben rund 82,5% der Probanden dem Statement ‚Es bedeutet mir viel, Teil meines aktuellen Unternehmens zu sein‘ zugestimmt oder stark zugestimmt.

<b>Items ‚Commitment‘: ‚Inwieweit würdest Du den folgenden Aussagen zustimmen?‘ (1 – 4; höchstmögliche Wertung: 4)</b>	<b>MW</b>	<b>STABW</b>	<b>Median</b>
Es ist wichtig für mich, dass meine persönlichen Ziele in Einklang mit den Zielen meiner Organisation stehen.	3,22	0,59	3
Es ist wichtig für mich, dass meine Arbeit einen wesentlichen Einfluss auf die Organisation hat.	3,27	0,58	3
Es bedeutet mir viel, Teil meines aktuellen Unternehmens zu sein.	3,09	0,62	3

**Tabelle 6: Commitment**

Um genauere Informationen darüber zu bekommen, welche Faktoren das Commitment dieser Alterskohorte maßgeblich beeinflussen, wurden die Probanden gebeten, in Form eines Rankings zu bewerten, mit was sie sich jeweils am meisten identifizieren – mit ihrem Job, ihrem Arbeitgeber oder mit ihren Kollegen. Die Optionen ‚Alle Möglichkeiten‘ und ‚Keine der Möglichkeiten‘ wurden ebenfalls zur Auswahl gestellt. Es wurde darauf hingewiesen, dass nicht zutreffende Items nicht gerankt werden müssen. Den Ergebnissen zufolge identifizieren sich 33,3% der Probanden zunächst mit ihrem Job, 28% der Probanden mit ihrem Arbeitgeber und 29,8% der Probanden haben angegeben, sich mit allen Optionen gleichermaßen zu identifizieren. Die Kategorie ‚Keine der Möglichkeiten‘ wurde keinmal gewählt.



**Abbildung 7: Identifikation**

Bei genauerer Betrachtung der Verteilung fällt auf, dass die Antworten recht heterogen sind. Das Item ‚Mein Job/Aufgabe‘ beispielsweise hat einen Mittelwert von 1,94 aus 4<sup>12</sup>. Die Antworten zum Item ‚Mein Unternehmen‘ sind ähnlich verteilt. Der Mittelwert des Items ‚Meine Kollegen‘ liegt bei 2,73 mit einer Standardabweichung von 0,86 und stellt somit den geringsten Identifikationsfaktor dar. Die höchste Heterogenität besteht unter den Antworten des Items ‚Alle Möglichkeiten‘ – die Antworten streuen mit einer Standardabweichung von 1,52 um einen Mittelwert von 2,98. Die hohe Standardabweichung deutet an, dass das Item häufig anstelle von einem Verzicht auf das Item den anderen Items im Ranking hintenangestellt wurde.

<b>Items ‚Identifikation‘: ‚Ich identifiziere mich vorwiegend mit...‘ (1 – 4; höchstmögliche Wertung: 1)</b>	<b>MW</b>	<b>STABW</b>	<b>Median</b>
...meinem Job/meiner Aufgabe.‘	1,94	0,86	2
...meinem Unternehmen.‘	2	0,86	2
...meinen Kollegen.‘	2,73	0,86	3
...allen Möglichkeiten.‘	2,97	1,51	1

**Tabelle 7: Identifikation**

<sup>12</sup> Da es sich um ein Antwortformat in Form eines Rankings handelt, entspricht ‚1‘ der höchstmöglichen Wertung.

Hinsichtlich des Commitments wurde zudem die Kündigungsabsicht getestet. Die Fragen wurden vom *Boundaryless Career Attitudes Scale* inspiriert (vgl. Briscoe et al. 2006, 34f.). Als Antwortformat wurde analog zu den zuvor bereits erläuterten Antwortformaten dieses Typus die vierstufige Likert-Skala mit Ausweichoption gewählt. Der höchste Zustimmungswert wurde mit ‚4‘ kodiert. In Prozentwerten haben rund 77,2% der Probanden der Aussage zugestimmt, sich in drei Jahren noch im gleichen Unternehmen zu sehen. Der Mittelwert liegt bei 3,1. Bei dieser Frage haben sich sieben Probanden enthalten, was rund 12,3% der Gesamtzahl der Probanden entspricht. Insgesamt haben im Fragenblock zur Kündigungsabsicht im Gegensatz zu den anderen Fragenblocks vergleichsweise viele Probanden die Ausweichoption ‚Ich weiß nicht‘ gewählt. Das Item ‚Es gibt auch andere Arbeitgeber, die ich ausprobieren möchte, bevor ich irgendwo für lange Zeit bleibe‘ wurde mit einem Mittelwert von 2,3 eher abgelehnt. Der Median liegt bei 2 und deutet ebenfalls auf eine Ablehnung hin. Bei diesem Item haben sich 15 Probanden enthalten. Einer Haltung, der zufolge man eher die Abteilung wechseln und damit einem anderen Job nachgehen würde, als den Arbeitgeber zu wechseln, haben 33 Probanden zugestimmt oder stark zugestimmt, was 57,9% der Probanden entspricht. Mehr als die Hälfte der Probanden würde somit eher die Abteilung, als den aktuellen Arbeitgeber wechseln. Auch bei dieser Frage haben sich sieben Probanden enthalten. Das Item ‚Wenn mein Unternehmen mir eine lebenslange Anstellung zusichern würde, würde ich niemals woanders nach Anstellungsmöglichkeiten suchen‘ wurde mit einem Mittelwert von 2,4 und einer vergleichsweise hohen Standardabweichung von 0,95 eher abgelehnt. Der Median liegt bei 2; erneut haben sich 15 Probanden enthalten.

<b>Items ‚Kündigungsabsicht‘: ‚Inwieweit würdest Du den folgenden Aussagen zustimmen?‘ (1 – 4; höchstmögliche Wertung: 4)</b>	<b>MW</b>	<b>STABW</b>	<b>Median</b>
Ich sehe mich in drei Jahren noch beim gleichen Arbeitgeber.	3,1	0,81	3
Es gibt auch andere Arbeitgeber, die ich ausprobieren möchte, bevor ich irgendwo für lange Zeit bleibe.	2,3	0,51	2
Ich würde eher die Abteilung wechseln und einen anderen Job ausüben, als meinen derzeitigen Arbeitgeber zu verlassen.	2,84	0,8	3
Wenn mein Unternehmen mir eine lebenslange Anstellung zusichern würde, würde ich niemals woanders nach Anstellungsmöglichkeiten suchen.	2,4	0,95	2

**Tabelle 8: Kündigungsabsicht**

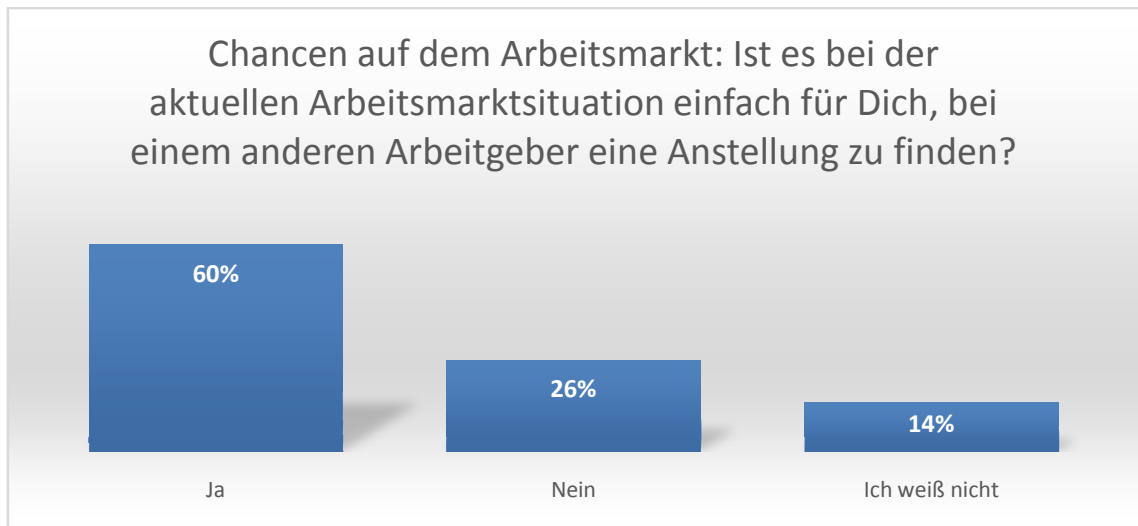
Um Aufschluss darüber zu bekommen, unter welchen Bedingungen die Probanden den Arbeitgeber wechseln würden, wurden in Form eines Rankings einige Auswahlmöglichkeiten vorgegeben, die die Probanden in eine Reihenfolge bringen sollten. Der oberste Platz im Ranking entspricht der Bedingung, unter der man am ehesten bereit wäre, den Arbeitgeber zu wechseln. Zur Auswahl gestellt wurden die folgenden Optionen: ‚Ein höheres Gehalt‘, ‚Mehr Verantwortung (ohne Gehaltserhöhung)‘, ‚Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung (z.B. Trainings)‘, ‚Schnelle Aufstiegsmöglichkeiten‘, ‚Flexible Arbeitszeiten (z.B. Home Office)‘, ‚Möglichkeiten für Auslandseinsätze (z.B. Deutschland)‘, ‚Arbeitsplatzsicherheit‘ sowie die Optionen ‚Alle Möglichkeiten‘ und ‚Keine der Möglichkeiten‘. Am häufigsten auf den ersten Platz gewählt wurde das Item ‚Ein höheres Gehalt‘. Betrachtet man das Item genauer, so fällt auf, dass insgesamt 61% der Probanden das Gehalt an erster oder zweiter Stelle platziert haben. Der Mittelwert liegt bei 2,4. Demzufolge ist ein maßgeblicher Faktor für den Arbeitgeberwechsel ein höheres Gehalt. Die genauen Werte sind in unten stehender Tabelle aufgeführt. Am zweithäufigsten wurde die Option ‚Alle Möglichkeiten‘ an erster Stelle gewählt. Der Mittelwert liegt bei 3,65 mit einer vergleichsweise hohen Standardabweichung von 3,19. Aufgrund der Skalierung als Ranking ist eine hohe Standardabweichung bei dieser Antwortoption jedoch als nicht ungewöhnlich anzusehen. Aufgrund der hohen Heterogenität der Antworten liegt dieses Item im Mittelwertvergleich weiter hinten als im Vergleich der Häufigkeiten. Nichtsdestotrotz würden elf Probanden den Angaben zufolge für jede einzelne der gegebenen Optionen den Arbeitgeber wechseln. Dies entspricht einem Anteil von 19,3% der Probanden. Im Mittelwertvergleich folgt nach dem Gehalt die Option der schnellen Aufstiegsmöglichkeiten. Der Mittelwert liegt bei 3,51. An dritter Stelle befinden sich die ‚Möglichkeiten für Auslandseinsätze‘ mit einem Mittelwert von 3,77 und einer Standardabweichung, die mit dem Wert 2,09 ebenfalls als hoch einzustufen ist. ‚Möglichkeiten für Auslandseinsätze‘ wurden auch im Häufigkeitsvergleich am dritthäufigsten an oberster Stelle platziert. ‚Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung‘ wurden im Mittelwertvergleich auf den vierten Platz gewählt, gefolgt von flexiblen Arbeitszeiten und ‚Mehr Verantwortung (ohne Gehaltserhöhung)‘. Die zuletzt genannte Option weist eine vergleichsweise hohe Standardabweichung von 2,06 auf. Auf dem letzten Platz befindet sich – abgesehen von

den Optionen ‚Alle Möglichkeiten‘ und ‚Keine der Möglichkeiten‘ – das Item ‚Arbeitsplatzsicherheit‘ mit einem Mittelwert von 5,57. Arbeitsplatzsicherheit scheint hier erneut eine geringe Rolle zu spielen. ‚Flexible Arbeitszeiten‘ wurden mit einem Mittelwert von 4,56 im mittleren Bereich platziert. Insgesamt betrachtet sind die Ergebnisse dieser Frage sehr heterogen und weisen teilweise eine starke Streuung auf. Am meisten Einigkeit besteht hinsichtlich des Gehalts, das deutlich hervorsticht.

<b>Items ‚Arbeitgeberwechsel‘: ‚Unter welchen Bedingungen würdest Du ein Angebot eines anderen Arbeitgebers annehmen?‘ (1 – 9; höchstmögliche Wertung: 1)</b>	<b>MW</b>	<b>STABW</b>	<b>Median</b>
Ein höheres Gehalt	2,4	1,48	2
Schnelle Aufstiegsmöglichkeiten	3,51	1,59	3
Möglichkeiten für Auslandseinsätze (z.B. Deutschland)	3,77	2,09	4
Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung (z.B. Trainings)	3,81	1,65	4
Flexible Arbeitszeiten (z.B. Home Office)	4,56	1,79	4
Mehr Verantwortung (ohne Gehaltserhöhung)	5,09	2,06	5
Arbeitsplatzsicherheit	5,57	1,93	6
Alle Möglichkeiten	5,78	3,18	1
Keine der Möglichkeiten	8,7	1,29	9

**Tabelle 9: Arbeitgeberwechsel**

In diesem Kontext wurde zudem danach gefragt, wie die Probanden ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt einschätzen. Die Frage ‚Ist es bei der aktuellen Arbeitsmarktsituation einfach für Dich, bei einem anderen Arbeitgeber eine Anstellung zu finden?‘ wurde mehrheitlich mit ‚Ja‘ beantwortet. Insgesamt gehen demnach knapp 60% der Probanden davon aus, es sei einfach für sie, außerhalb ihres aktuellen Unternehmens einen Job zu finden.



**Abbildung 8: Chancen auf dem Arbeitsmarkt**

In einem weiteren Fragenblock wurden Einflussfaktoren auf die Motivation der Probanden untersucht. Mit einer Fünf-Sterne-Likert-Skala wurden die Probanden gebeten, verschiedene Aussagen hinsichtlich ihrer Motivation zu bewerten, unter der Angabe, dass fünf Sterne mit ‚Ich stimme stark zu‘ gleichzusetzen sind. Die Mittelwerte bewegen sich in einem Bereich von 3,89 bis 4,77 und liegen somit allesamt im Zustimmungsbereich.

<b>Items ‚Motivation‘: ‚Welche Aspekte motivieren Dich im Arbeitsleben?‘</b> (1 – 5; höchstmögliche Wertung: 5)	<b>MW</b>	<b>STABW</b>	<b>Median</b>
Wenn ich meine Fähigkeiten zeigen und die Ergebnisse sehen kann.	4,77	0,42	5
Wenn ich nach erfolgreicher Zielerreichung Benefits (monetäre Benefits; Aufnahme in einen Talentpool) erhalte.	4,68	0,54	5
Wenn ich meine Arbeit in einer freundlichen und entspannten Arbeitsatmosphäre verrichten kann.	4,65	0,61	5
Wenn ich mich von Vorgesetzten und Kollegen wertgeschätzt fühle.	4,63	0,58	5
Wenn ich anderen helfen kann.	4,53	0,6	5
Wenn ich meine Fähigkeiten unter Beweis stellen kann (gegenüber Vorgesetzten/Kollegen).	4,51	0,57	5
Wenn ich von Vorgesetzten/Kollegen Anerkennung für meine Arbeit bekomme.	4,49	0,73	5
Wenn ich ehrgeizige Zielvorgaben habe, die mich fordern.	4,32	0,78	5
Wenn ich für ein namhaftes Unternehmen arbeiten kann, das Prestige innerhalb der Gesellschaft genießt.	4,21	0,86	4
Wenn ich sehe, dass ich einer der Besten in meiner Abteilung bin.	4,04	0,9	4
Wenn ich eine persönliche Beziehung zu meinen Kollegen habe (z.B. gemeinsame Unternehmungen außerhalb der Arbeit).	3,89	0,95	4
Wenn ich viel Verantwortung habe.	3,86	0,91	4

**Tabelle 10: Motivation**



Zudem wurde danach gefragt, welche Faktoren für eine effiziente Arbeitsweise als wichtig erachtet werden. Als Skala wurde ebenfalls eine Fünf-Sterne-Likert-Skala, bei der der höchste Wert der höchsten Zustimmung entspricht, angewandt. Die Antworten liegen im Bereich zwischen 4,26 und 4,72 und weisen damit vergleichsweise geringe Unterschiede auf.

<b>Items ‚Effizienz‘: ‚Welche Aspekte sind für Dich wichtig, um effiziente Arbeit leisten zu können?‘ (1 – 5; höchstmögliche Wertung: 5)</b>	<b>MW</b>	<b>STABW</b>	<b>Median</b>
Ein motiviertes und involviertes Team.	4,72	0,59	5
Eine angenehme Arbeitsatmosphäre.	4,56	0,56	5
Freiheit um eigene Entscheidungen zu treffen.	4,54	0,62	5
Ein hohes Gehalt.	4,47	0,62	5
Die richtige technologische Ausstattung.	4,26	0,71	4

**Tabelle 11: Effizienz**

Den Ergebnissen zufolge ist ein ‚motiviertes und involviertes Team‘ der wichtigste Faktor für effiziente Arbeit, gefolgt von einer ‚angenehmen Arbeitsatmosphäre‘ und ‚Entscheidungsfreiheit‘, die fast gleichauf liegen. ‚Eine angenehme Arbeitsatmosphäre‘ wurde bereits bei der Frage nach der Motivation relativ hoch bewertet. Das ‚Gehalt‘ wurde hier an vorletzter Stelle genannt. ‚Die richtige technologische Ausstattung‘ wurde als am wenigsten wichtig bewertet und stellt gleichzeitig das Item mit der höchsten Uneinigkeit dar.

In einem weiteren Fragenblock wurden Fragen zu den Themen ‚Berufliche Weiterentwicklung und Karriereplanung‘ gestellt. Die Fragen wurden unter Berücksichtigung der im Literaturüberblick genannten externen Kontrollüberzeugung und der scheinbaren Passivität der Generation Y, was ihre Karriereplanung betrifft, selbst entworfen. Als Skalierung wurde erneut die vierstufige Likert-Skala mit der Ausweichoption ‚Ich weiß nicht‘ verwendet. Die höchste Zustimmung wurde mit dem Wert ‚4‘ kodiert. Mit einem Mittelwert von 3,24 wurde mehrheitlich der Aussage, dass der Arbeitgeber – beispielsweise die Personalabteilung – dafür zuständig sei, die Mitarbeiter mit Informationen über Aufstiegsmöglichkeiten zu versorgen, zugestimmt. 35% der Probanden haben der Aussage stark zugestimmt. Nur wenig geringer ausgeprägt ist die Zustimmung für eine Haltung, der zufolge man selbst für seine Karriereplanung verantwortlich sei: Mittelwert und Standardabweichung liegen bei 3,2 respektive bei 0,6 und rund 30% der Probanden haben angegeben, stark zuzustimmen.

Es wurde zudem mit einem Mittelwert von 3,26 der Aussage zugestimmt, dass geplant werde, nach Möglichkeiten in anderen Abteilungen zu suchen, wenn sich in naher Zukunft keine Aufstiegsmöglichkeit anbiete. Rund 37% der Probanden haben dieser Aussage stark zugestimmt. Demgegenüber wurde der Haltung, dass in solch einem Fall geplant werde, in anderen Unternehmen nach neuen Möglichkeiten zu suchen, mit einem geringeren Mittelwert von 3,06 zugestimmt. Der Anteil der Probanden, die stark zugestimmt haben, ist mit 19% deutlich geringer als bei der vorangegangenen Frage. Nur rund 46% der Probanden sind der Meinung, der Arbeitgeber würde sich hinsichtlich Informationen bezüglich der Karriereplanung transparent verhalten. Bei dieser Frage haben 18% der Probanden die Ausweichoption gewählt – ein im Vergleich mit dem restlichen Fragebogen sehr hoher Anteil. Dies deutet an, dass sich viele der Probanden nicht sicher zu sein scheinen, was die Transparenz des Arbeitgebers hinsichtlich der Karrieremöglichkeiten betrifft.

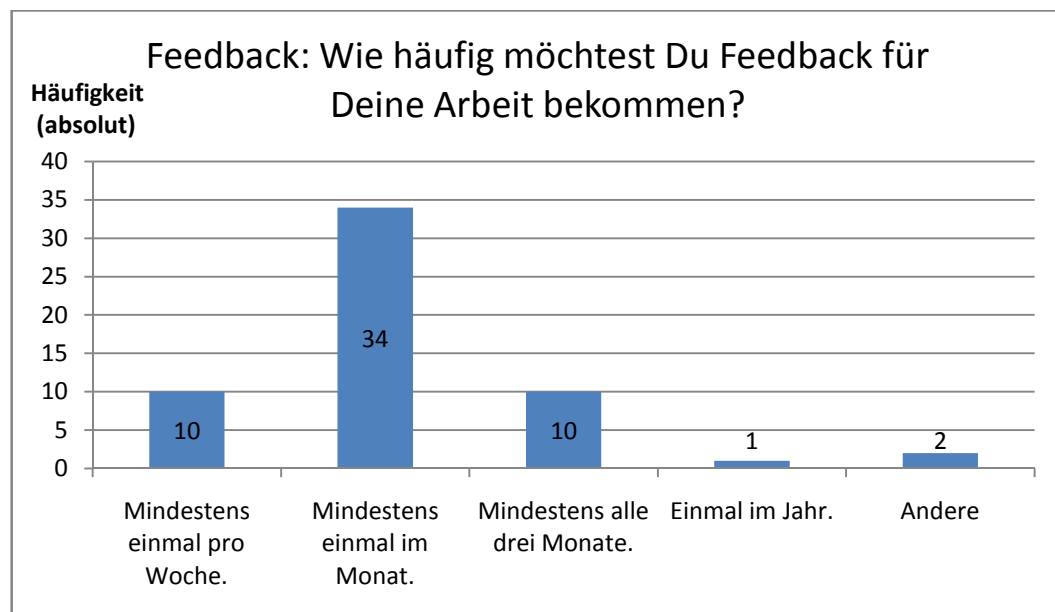
<b>Items ‚Berufliche Weiterentwicklung und Karriereplanung‘: ,Inwieweit würdest Du den folgenden Aussagen zustimmen?‘ (1 – 4; höchstmögliche Wertung: 4)</b>	<b>MW</b>	<b>STABW</b>	<b>Median</b>
Hinsichtlich meiner Karriereplanung erwarte ich, dass mein Arbeitgeber (z.B. die Personalabteilung) mich mit Informationen über Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung versorgt.	3,24	0,69	3
Hinsichtlich meiner Karriereplanung bin ich selbst dafür verantwortlich, Aufstiegsmöglichkeiten zu finden.	3,2	0,61	3
Wenn sich in naher Zukunft keine Weiterentwicklungsmöglichkeit (z.B. mehr Verantwortung, Beförderung) bietet, werde ich nach Möglichkeiten in anderen Abteilungen suchen oder versuchen, an neuen Projekten teilzunehmen.	3,26	0,7	3
Wenn sich in naher Zukunft keine Weiterentwicklungsmöglichkeit (z.B. mehr Verantwortung, Beförderung) bietet, werde ich nach Möglichkeiten in anderen Unternehmen suchen.	3,06	0,63	3
Ich denke, dass sich mein Arbeitgeber transparent hinsichtlich Informationen über meine Karriereplanung verhält.	2,49	0,85	2

**Tabelle 12: Berufliche Weiterentwicklung und Karriereplanung**

In zwei weiteren Fragen wurde spezifischer auf die Haltung zu ‚Trainings und Weiterbildungsmöglichkeiten‘ eingegangen. Die Fragen wurden selbst entwickelt und Antwortformat und Skalierung entsprechen den in der vorherigen Frage aufgeführten Kriterien. Die Aussage, der zufolge es die Pflicht des Arbeitgebers sei, gebührenfreie Trainings zur Verfügung zu stellen, um die Mitarbeiter auf ihre Aufgaben vorzubereiten, wurde im Mittel mit 3,36 bewertet und dieser Haltung somit zugestimmt – mit einer Tendenz zur starken Zustimmung. Eine Haltung, der zufolge die Mitarbeiter

auch an Trainings teilnehmen würden, wenn sie selbst bezahlt werden müssten, wurde mit einem Mittelwert von 2,58 deutlich weniger stark zugestimmt. Gleichzeitig besteht höhere Uneinigkeit als bei der ersten Frage. Der Median des Items liegt bei 3. Die Bereitschaft, Trainings auch selbst zu bezahlen, ist somit gegeben, allerdings sind die Probanden eher der Meinung, der Arbeitgeber müsse Trainings kostenfrei zur Verfügung stellen.

Zum Thema ‚Feedback‘ wurde abgefragt, in welchem Abstand die Probanden gerne Feedback für ihre Arbeit bekommen möchten. Die Probanden konnten zwischen den Optionen ‚Mindestens einmal pro Woche‘, ‚Mindestens einmal pro Monat‘, ‚Mindestens alle drei Monate‘, ‚Einmal im Jahr‘ sowie der Kategorie ‚Andere‘ wählen. Aufgrund der Anfälligkeit des arithmetischen Mittels für Ausreißer wird hier der Median als Maß herangezogen. Dieser liegt deutlich bei der monatlichen Feedbackoption. Insgesamt haben 77,2% der Probanden angegeben, monatlich oder sogar wöchentlich Feedback bekommen zu wollen.



**Abbildung 9: Feedback**

Um Einsicht in die Persönlichkeit der Probanden zu erhalten, wurde zudem ein Fragenblock mit Persönlichkeitsfragen eingefügt. Twenge und Campbell (2008) haben, wie bereits im Literaturüberblick erwähnt, in ihrer Studie einen Anstieg des Selbstwertgefühls bis hin zum Narzissmus festgestellt. Die Fragen wurden aus dem

*Rosenberg Self Esteem Scale* von Rosenberg (1965) (vgl. <http://www.yorku.ca/rokada/psycetest/rosenbrg.pdf>) und dem *Narcissistic Personal Inventory Scale* von Raskin und Terry (1988, 894) entnommen, wobei kleine Umformulierungen zum besseren Verständnis vorgenommen wurden. Als Fragenformat wurde erneut eine vierstufige Likert-Skala mit Ausweichoption gewählt. Mit einer Rate von 86% am stärksten zugestimmt wurde der Aussage, dass man allgemein zufrieden mit sich selbst sei. Einer Haltung, der zufolge man versuche, die Konsequenzen seines Verhaltens zu akzeptieren, wurde zu 90% zugestimmt oder stark zugestimmt. Die Standardabweichung liegt bei 0,5 und ist damit vergleichsweise gering. Passend dazu wurde die Aussage, man hätte manchmal Angst davor, Verantwortung für seine Entscheidungen zu übernehmen, mehrheitlich eher abgelehnt. Die Werte sind jeweils der untenstehenden Tabelle zu entnehmen. Den Aussagen ‚Ich bin der Meinung, dass ich von Natur aus Führungstalent besitze‘ und ‚Würde ich die Welt regieren, wäre sie ein besserer Ort‘, wurde im Mittel zugestimmt. Bei diesen Items haben vergleichsweise viele Probanden die Ausweichoption ‚Ich weiß nicht‘ gewählt. Nichtsdestotrotz ist eine Mehrheit von 65% der Probanden der Auffassung, natürliches Führungstalent zu besitzen und 66% der Probanden sind der Meinung, die Welt wäre ein besserer Ort mit ihnen als Herrscher. Ebenfalls eher zugestimmt wurde einer Aussage, der zufolge man gerne im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit steht. Ähnlich verteilt sind die Antworten hinsichtlich der Einstellung, man würde lieber Teil der breiten Masse sein, obwohl die beiden Items im Widerspruch zueinander stehen. 73,7% der Probanden haben angegeben, dass ihnen bei ihren Entscheidungen die Meinung von Familie und Freunden wichtig sei. Was die Akzeptanz von Familie und Freunden betrifft, so haben nur 43,9% der Probanden angegeben, großen Wert darauf zu legen. Die Meinung von nahestehenden Personen scheint somit bei Entscheidungen eine erheblich wichtigere Rolle zu spielen, als deren Akzeptanz.

<b>Items ‚Selbstwahrnehmung‘: ‚Inwieweit würdest Du den folgenden Aussagen zustimmen?‘ (1 – 4; höchstmögliche Wertung: 4)</b>	<b>MW</b>	<b>STABW</b>	<b>Median</b>
Ich bin insgesamt zufrieden mit mir selbst (Persönlichkeit, Aussehen,...).	3,04	0,57	3
Im Allgemeinen versuche ich, die Konsequenzen meines Verhaltens zu akzeptieren.	3,17	0,5	3

<b>Items ‚Selbstwahrnehmung‘: ‚Inwieweit würdest Du den folgenden Aussagen zustimmen?‘ (1 – 4; höchstmögliche Wertung: 4)</b>	<b>MW</b>	<b>STABW</b>	<b>Median</b>
Manchmal habe ich Angst davor, die Verantwortung für das Treffen von Entscheidungen zu übernehmen.	2,09	0,75	2
Ich bin der Meinung, dass ich von Natur aus Führungstalent besitze.	3,07	0,65	3
Würde ich die Welt regieren, wäre sie ein besserer Ort.	3,02	0,66	3
Ich stehe gerne im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit.	2,92	0,65	3
Ich ziehe es generell eher vor, mit der Masse zu gehen.	2,65	0,65	3
Beim Treffen von Entscheidungen lege ich hohen Wert auf die Meinung anderer (Familie, Freunde).	2,89	0,63	3
Beim Treffen von Entscheidungen lege ich hohen Wert auf die Akzeptanz anderer (Familie, Freunde).	2,49	0,72	2

**Tabelle 13: Selbstwahrnehmung**

Ein weiterer Fragenblock wurde den Themen ‚Arbeitsbelastung‘ und ‚Work-Life-Balance‘ gewidmet. Die Fragen wurden aus der Literatur abgeleitet und weitgehend selbst entworfen. Skalierung und Antwortformat entsprechen denen des vorangegangenen Fragenblocks. Den Ergebnissen zufolge wurde die Option, weniger Stunden pro Woche zu arbeiten und dafür weniger Gehalt in Kauf zu nehmen, mit einer Mehrheit von 61,4% abgelehnt. Dieses Resultat passt zu den obigen Ergebnissen, denen zufolge das Gehalt für die untersuchte Alterskohorte oberste Priorität zu sein scheint. Dennoch fällt auf, dass 28% der Probanden zugestimmt oder stark zugestimmt haben. Sechs Probanden haben sich enthalten. 56,1% der Probanden haben die Möglichkeit, im Austausch für weniger Verantwortung und weniger interessante Aufgaben eine geringere Stundenanzahl pro Woche zu arbeiten, ebenfalls abgelehnt. Einer Haltung, der zufolge das Ziel sei, aufzusteigen – auch unter der Bedingung von mehr Arbeitsstunden pro Woche – wurde im Mittel zugestimmt. Insgesamt rund 79% der Probanden haben dieser Aussage zugestimmt oder stark zugestimmt. Ebenfalls zugestimmt wurde der Aussage, man würde eine Beförderung ablehnen, wenn sie mit den Prioritäten im Privatleben nicht vereinbar wäre. Die Werte sind untenstehender Tabelle zu entnehmen.

<b>Items ‚Work-Life-Balance‘: ‚Inwieweit würdest Du den folgenden Aussagen zustimmen?‘ (1 – 4; höchstmögliche Wertung: 4)</b>	<b>MW</b>	<b>STABW</b>	<b>Median</b>
Ich würde weniger Gehalt akzeptieren im Austausch für weniger Arbeitsstunden pro Woche und damit mehr Freizeit.	2,22	0,82	2
Ich würde weniger Verantwortung und weniger interessante Aufgaben akzeptieren (bei gleichem Gehalt), wenn ich eine geringere Stundenzahl pro Woche arbeiten könnte und damit mehr Freizeit hätte.	2,31	0,93	2

<b>Items ‚Work-Life-Balance‘: ‚Inwieweit würdest Du den folgenden Aussagen zustimmen?‘ (1 – 4; höchstmögliche Wertung: 4)</b>	<b>MW</b>	<b>STABW</b>	<b>Median</b>
Mein Ziel ist es, befördert zu werden – mit mehr Verantwortung und höherem Gehalt – auch wenn dies mehr Arbeitsstunden pro Woche mit sich bringt.	2,98	0,65	3
Ich würde ein Angebot zur Beförderung ablehnen, wenn es nicht mit meinen Prioritäten im Privatleben vereinbar wäre.	3	0,64	3

**Tabelle 14: Work-Life-Balance (1)**

In diesem Zuge wurde auch die Frage gestellt, ob und wie viele Überstunden pro Woche gemacht werden, um Erkenntnisse über die Arbeitsbelastung der Probanden zu bekommen. 72% der Probanden gaben an, jede Woche Überstunden zu machen. Eine Mehrheit von 70% dieser Probanden gab an, wöchentlich zwischen einer und fünf Überstunden zu machen. Deutlich weniger machen den Angaben zufolge zwischen fünf und zehn Überstunden (17%) oder sogar mehr als zehn Überstunden (12%) pro Woche. Diese Arbeitsbelastung sollte bei den Ergebnissen aus dem Fragenblock zum Thema ‚Work-Life-Balance‘ mitberücksichtigt werden.

Bei der Frage, unter welchen Bedingungen mehr Arbeitsstunden pro Woche in Kauf genommen würden, wurde erneut das Gehalt am höchsten bewertet. In einer Fünf-Sterne-Likert-Skala wurde der Mittelwert von 3,96 bei einer Standardabweichung von 1,04 erreicht. An zweiter Stelle wurde mit einem Mittelwert von 3,84 angegeben, dass ein Plus an Arbeitsstunden im Austausch für mehr Flexibilität – darin inbegriffen beispielsweise die Option, öfter von zu Hause aus arbeiten zu können – in Kauf genommen würde. Auch für die Chance auf einen Auslandseinsatz würden die Probanden mehr Stunden pro Woche arbeiten. Arbeitsplatzsicherheit war laut den obigen Ergebnissen keine Priorität für einen attraktiven Arbeitgeber und auch kein Grund, den Arbeitgeber zu wechseln. Scheinbar würden jedoch einige Probanden mehr Arbeitsstunden pro Woche leisten, wenn im Gegenzug Arbeitsplatzsicherheit gewährleistet würde. Ein Proband hat in einem Kommentar dazu erläutert, er würde die Arbeitsplatzsicherheit nur mit einer 2 bewerten, da er der Meinung sei, es gebe bereits genügend Arbeitsplatzsicherheit im Unternehmen. Möglicherweise wird dieses Kriterium als gegeben und selbstverständlich wahrgenommen und stellt daher kein extra Bedürfnis dar. Die höchste Uneinigkeit besteht den Ergebnissen zufolge hinsichtlich der Option, für mehr Verantwortung mehr Stunden pro Woche zu arbeiten. Der Mittelwert

liegt bei 3,3. Dieses Item wurde am häufigsten abgelehnt. Insgesamt kann festgehalten werden, dass im Mittel keine der bereitgestellten Optionen eine deutliche Ablehnung unter den Probanden gefunden hat. Erneut sticht das Gehalt mit dem höchsten Wert hervor. Aber auch unter der Bedingung einer flexiblen Einteilung würden die Probanden mehr Stunden pro Woche arbeiten. Ebenso wären die Probanden den Ergebnissen zufolge motiviert für mehr Arbeitsstunden, wenn im Gegenzug die Möglichkeit für einen Auslandseinsatz bestünde.

<b>Items ,Work-Life-Balance‘: ,Ich würde mehr Stunden pro Woche arbeiten, wenn... (1 – 5; höchstmögliche Wertung: 5)</b>	<b>MW</b>	<b>STABW</b>	<b>Median</b>
...ich eine Gehaltserhöhung bekommen würde.‘	3,96	1,04	4
...ich mehr Flexibilität hätte, z.B. wenn ich öfter von zu Hause aus arbeiten könnte.‘	3,84	0,97	4
...ich die Chance auf einen Auslandseinsatz (z.B. Deutschland) bekommen würde.‘	3,82	1,05	4
...ich im Gegenzug Arbeitsplatzsicherheit garantiert bekommen würde.‘	3,4	0,95	3
...ich eine Position mit mehr Verantwortung oder mehr Verantwortung in meiner aktuellen Position bekommen würde.‘	3,3	1,09	3

**Tabelle 15: Work-Life-Balance (2)**

Der letzte Fragenblock beinhaltet Fragen zum Thema ‚Hierarchie‘. Mittels einer Fünf-Sterne-Likert-Skala wurde abgefragt, was die Erwartungen dieser Alterskohorte an einen Manager sind. Die Fragen wurden aus der Literatur abgeleitet und unter Berücksichtigung der Kulturdimension der ‚Machtdistanz‘ von Geert Hofstede (1980) selbst entworfen. Die Türkei weist in dieser Dimension nach Hofstede (1980) einen vergleichsweise hohen Wert auf (vgl. <https://geert-hofstede.com/turkey.html>). Demnach ist in der Türkei Macht zentralisiert und die Strukturen sind hierarchisch geordnet. Mitarbeiter sind es gewohnt, nach genauen Regeln und Anweisungen zu handeln und der ideale Chef verkörpert eine Vaterfigur. Den Angaben zufolge ist die Schaffung eines angenehmen Arbeitsumfeldes das am wichtigsten erachtete Item in diesem Fragenblock. Der Mittelwert liegt bei 4,71 und der Median bei 5. Eine positive Arbeitsatmosphäre sticht hier somit erneut hervor. Die Sicherstellung der Erreichung der Abteilungsziele wurde mit dem Mittelwert 4,29 bewertet und scheint ebenso als eine wichtige Eigenschaft angesehen zu werden. Ein charismatisch-inspirierender Führungsstil wurde mit dem Mittelwert 4,27 bewertet und der Median liegt bei fünf Sternen. Diese Charaktereigenschaft scheint somit als sehr

wichtig erachtet zu werden. Des Weiteren sind den Ergebnissen zufolge eine partizipative Entscheidungsfindung sowie die Fähigkeit zur vertraulichen und kompetenten Konfliktlösung wichtige Eigenschaften eines Managers. Die Entscheidungsfindung in Einklang mit dem Team wurde höher bewertet als eine Entscheidungsfindung auf Basis des Fachwissens. Know-How und Expertise auf dem jeweiligen Gebiet wurden als wichtig eingestuft, jedoch wird eine partizipative Entscheidungsfindung bevorzugt. Den niedrigsten Wert verzeichnet mit 3,46 die Kontrollfunktion des Managers, jedoch wird Leistungsevaluation auf Basis der Zielerreichung erwartet. Die Abteilungsziele sollen somit erreicht werden, allerdings eher über die Schaffung eines positiven Arbeitsumfeldes und über einen partizipativen und charismatischen Führungsstil als über die Kontrolle der Mitarbeiter im Team.

<b>Items ‚Hierarchie‘: ‚Ich lege höchsten Wert darauf, dass mein Manager... (1 – 5; höchstmögliche Wertung: 5)</b>	<b>MW</b>	<b>STABW</b>	<b>Median</b>
...eine positive Arbeitsatmosphäre schafft.‘	4,71	0,65	5
...sicherstellt, dass die Abteilung effizient arbeitet um die Abteilungsziele zu erreichen.‘	4,29	0,72	4
...einen charismatischen Führungsstil an den Tag legt, der mich inspiriert.‘	4,27	0,97	5
...seine Entscheidungen in Übereinstimmung mit dem Team trifft.‘	4,23	0,78	4
...Konflikte oder zwischenmenschliche Probleme im Team effektiv und vertraulich löst.‘	4,21	0,94	4
...über viel Fachwissen und Expertise im jeweiligen Bereich verfügt (z.B. Marketingwissen in der Marketingabteilung).‘	4,16	0,86	4
...die Leistung seines Teams regelmäßig auf Basis der individuellen Zielerreichung bewertet.‘	3,95	0,91	4
...seine Entscheidungen auf Basis von seiner Erfahrung im jeweiligen Feld trifft.‘	3,75	1,02	4
...sich auch meine privaten Probleme anhört und mir Ratschläge gibt, wenn ich sie brauche.‘	3,55	1,12	4
...sein Team kontrolliert um sicherzustellen, dass jeder Mitarbeiter seine Arbeit verrichtet.‘	3,46	1,15	3

**Tabelle 16: Hierarchie**

Um näher auf das Thema ‚Hierarchie‘ einzugehen, wurde zudem die Frage gestellt, was die Probanden tun, wenn sie mit dem Verhalten oder mit Entscheidungen ihres Managers nicht einverstanden sind. Rund 70% und damit mehr als zwei Drittel der Probanden haben angegeben, nicht zu zögern, ihrem Manager ihre Meinung mitzuteilen. Einige Probanden haben die Möglichkeit genutzt, einen Kommentar zur Erläuterung



ihrer Bewertung zu hinterlassen. Die Kommentare beinhalten beispielsweise, dass der Manager offen sei für Feedback oder dass er fähig sein sollte, sich unterschiedliche Meinungen anzuhören. Die meisten derjenigen, die laut Angaben ihre Meinung nicht mitteilen würden, sehen dies entweder nicht als ihre Aufgabe an oder würden dem Manager aufgrund seiner höheren Expertise nicht ihre Meinung mitteilen. Ein Proband hat in einem Kommentar dazu spezifiziert, dass so etwas nicht erwünscht sei. Nur ein Proband hat als Begründung das höhere Alter des Managers als Erklärung angegeben. Die überwiegende Mehrheit der Probanden ist somit der Ansicht, dass es positive Auswirkungen auf die Kooperation habe, wenn sie Feedback – positives wie negatives – ihrem Manager gegenüber äußern würden. Dies steht im Widerspruch zu Hofstedes Ergebnissen hinsichtlich der Machtdistanz in der Türkei, da eine partizipative Entscheidungsfindung und offenes Feedback gegenüber dem Manager dem Modell zentralisierter Macht und Kontrolle widersprechen. Die hohe Bewertung eines charismatisch-inspirierenden Führungsstils hingegen könnte mit dem bereits genannten Idealbild des Chefs als Vaterfigur in Verbindung gebracht werden (vgl. <https://geert-hofstede.com/turkey.html>).

### **4.3 BEANTWORTUNG DER FORSCHUNGSFRAGEN**

Frage 1.1: Bestehen Unterschiede in den Werteprioritäten hinsichtlich des Faktors ‚Sicherheit‘ zwischen der ersten Welle, der Kerngruppe und der letzten Welle der untersuchten Alterskohorte?

Aufgrund der Alterszusammensetzung der Stichprobe wurde die Frage 1.1 angepasst, da die letzte Welle (nach Kupperschmidt 2000, 66) der Alterskohorte nicht vertreten ist. Die in der Stichprobe vorhandene Altersspanne beträgt zwölf Jahre. Zurückgehend auf die Definition von Kupperschmidt (ebd.) werden zwei Kontrollgruppen festgelegt, die jeweils eine Altersspanne von sechs Jahren umfassen und als ‚erste Welle‘ und ‚Kerngruppe‘ der untersuchten Alterskohorte zu verstehen sind. Die Antworten der beiden Kontrollgruppen wurden hinsichtlich der Bedeutung von ‚Arbeitsplatzsicherheit‘ als Kriterium für einen attraktiven Arbeitgeber sowie als Grund für einen Arbeitgeberwechsel untersucht und die Mittelwerte entsprechend verglichen.

Die Probanden der Jahrgänge 1980 bis 1985 haben die Arbeitsplatzsicherheit im

Ranking der Prioritäten für einen attraktiven Arbeitgeber im Mittel mit rund 5,9 aus 9<sup>13</sup> bewertet. Der Mittelwert des stark vertretenen Jahrgangs 1981 liegt etwas höher bei 5,4. Der Mittelwert der Jahrgänge 1986 bis 1991 liegt bei rund 6,7 und damit unter dem Wert der vorangegangenen ersten Kontrollgruppe. Der Mittelwert des in der zweiten Kontrollgruppe am stärksten vertretenen Jahrgangs 1986 weist den etwas höheren Wert 6,25 auf. Im Vergleich mit dem starken Jahrgang 1981 liegt der Wert des Jahrgangs 1986 ebenfalls deutlich niedriger – die Differenz beträgt 0,45. ‚Arbeitsplatzsicherheit‘ als Kriterium für einen attraktiven Arbeitgeber hat somit eine höhere Bedeutung für die erste Welle als für die Kerngruppe der untersuchten Alterskohorte.

<b>Werteprioritäten hinsichtlich des Faktors ‚Sicherheit‘: Arbeitsplatzsicherheit</b>	
<b>Jahrgänge der ersten Welle</b>	<b>Mittelwerte des Kriteriums ‚Arbeitsplatzsicherheit‘ als Priorität für einen als attraktiv angesehenen Arbeitgeber (1 – 9; höchstmögliche Wertung: 1)</b>
1980	8
1981	5,375
1982	8
1983	5
1984	6,83
1985	5,3
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>5,93</b>
<b>Jahrgänge der zweiten Welle</b>	
1986	6,25
1987	7,25
1988	6
1989	6
1990	7
1991	8
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>6,74</b>

**Tabelle 17: Werteprioritäten hinsichtlich des Faktors ‚Sicherheit‘ (1)**

Was die ‚Arbeitsplatzsicherheit‘ als Kriterium für einen Arbeitgeberwechsel betrifft, so hat im Ranking die erste Kontrollgruppe diese Option mit einem Mittelwert von rund 5,3 aus 9 bewertet. Der Mittelwert der zweiten Kontrollgruppe liegt bei 5,9 und somit unter dem Wert der ersten Welle. Der Vergleich der beiden häufig vertretenen Jahrgänge bestätigt erneut das Gesamtergebnis, da auch hier der Wert des Jahrgangs 1986 mit einer Differenz von 0,83 deutlich unter dem Wert des Jahrgangs 1981 liegt.

<sup>13</sup> Da es sich um ein Antwortformat in Form eines Rankings handelt, entspricht ‚1‘ der höchstmöglichen Wertung.

Das Bedürfnis nach Arbeitsplatzsicherheit ist somit bei der ersten Welle stärker ausgeprägt als bei der Kerngruppe der untersuchten Alterskohorte.

<b>Werteprioritäten hinsichtlich des Faktors ‚Sicherheit‘: Arbeitgeberwechsel</b>	
<b>Jahrgänge der ersten Welle</b>	<b>Mittelwerte des Items: ‚Ich würde den Arbeitgeber wechseln für ein besseres Angebot hinsichtlich Arbeitsplatzsicherheit.‘ (1 – 9; höchstmögliche Wertung: 1)</b>
1980	7,5
1981	4,67
1982	5,5
1983	3,6
1984	6,25
1985	6
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>5,29</b>
<b>Jahrgänge der zweiten Welle</b>	
1986	5,5
1987	6
1988	6,75
1989	4,67
1990	5,33
1991	6,75
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>5,87</b>

**Tabelle 18: Werteprioritäten hinsichtlich des Faktors ‚Sicherheit‘ (2)**

Frage 1.2: Inwiefern unterscheiden sich die Werteprioritäten hinsichtlich des Faktors ‚Sicherheit‘ zwischen den Probanden, die im Westen der Türkei geboren sind von denjenigen, die im Osten des Landes geboren sind?

Die Frage 1.2 kann nicht uneingeschränkt beantwortet werden, da in der Stichprobe nur zwei Probanden aus den östlichen Provinzen der Türkei vertreten sind. Sie kommen aus Zentral- beziehungsweise Südostanatolien. Betrachtet man dennoch die Prioritäten für einen attraktiven Arbeitgeber dieser beiden Probanden genauer, so wird deutlich, dass ‚Arbeitsplatzsicherheit‘ keine Priorität darzustellen scheint. Diesem Item wurde der 9. beziehungsweise 8. Platz<sup>14</sup> zugewiesen. Der Mittelwert der gesamten Stichprobe liegt bei 6,32 aus 9. Die beiden Werte liegen somit deutlich unter dem Mittelwert der gesamten Stichprobe. Beide Probanden haben jedoch ‚Auslandseinsätze‘ sehr hoch eingeordnet – einmal an erster und einmal an zweiter Stelle. Bei den Bedingungen, unter denen der Arbeitgeber gewechselt würde, sticht die

<sup>14</sup> Da es sich um ein Antwortformat in Form eines Rankings handelt, entspricht ‚1‘ der höchstmöglichen Wertung.

„Arbeitsplatzsicherheit“ nicht hervor. Einmal wurden alle Optionen gewählt und einmal wurde der siebte Platz vergeben. Der Mittelwert der Stichprobe insgesamt liegt bei 5,57 aus 9. Die Unterschiede deuten somit eher darauf hin, dass – anders als vermutet – die Werteprioritäten hinsichtlich Sicherheit bei den Probanden aus östlichen Provinzen der Türkei geringer ausgeprägt sind als bei dem Probanden aus anderen Regionen. Um eine fundierte Aussage treffen zu können, müssten weitere Untersuchungen mit mehr Probanden aus dem Osten der Türkei vorgenommen werden.

Frage 1.3: Inwiefern schätzen Absolventen von im nationalen Ranking hoch bewerteten Universitäten ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt optimistischer ein als Absolventen anderer Universitäten?

Für die Beantwortung der Frage 1.3 wurden die Probanden in Absolventen der *Istanbul Teknik Üniversitesi (ITÜ)*, *Boğaziçi Üniversitesi (BÜ)* und *Orta Doğu Teknik Üniversitesi (ODTÜ)* sowie in Absolventen anderer Universitäten eingeteilt und deren Antworten hinsichtlich der Chancen auf dem Arbeitsmarkt verglichen.<sup>15</sup> Im Vergleich liegen die Mittelwerte beider Gruppen bei 1,3 aus 2. Lediglich in der dritten Nachkommastelle unterscheiden sich die Ergebnisse leicht. Somit kann festgehalten werden, dass es keinen Unterschied zwischen Absolventen hoch bewerteter Universitäten und Absolventen anderer Universitäten gibt, was deren Einschätzung hinsichtlich ihrer Aussichten auf dem Arbeitsmarkt betrifft. Die Probanden scheinen diesbezüglich allesamt zuversichtlich zu sein.

<b>Universität und Chancen auf dem Arbeitsmarkt</b>	
<b>Absolventen der Universitäten:</b>	<b>Mittelwerte der Frage: „Ist es bei der aktuellen Arbeitsmarktsituation einfach für Dich, bei einem anderen Arbeitgeber eine Anstellung zu finden?“ (1 – 2; höchstmögliche Wertung: 1)</b>
BÜ, ITÜ & ODTÜ	1,307
Andere Universitäten	1,305
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>1,306</b>

**Tabelle 19: Universität und Chancen auf dem Arbeitsmarkt**

<sup>15</sup> Zwar ist auch die Hacettepe Üniversitesi eine der führenden Universitäten im Ranking der Universitäten in der Türkei, jedoch hat der einzige Absolvent dieser Universität „Deutsche Sprache und Literatur“ studiert und wird deshalb bei der Frage nach dem Arbeitsmarkt nicht in die Kategorie der Absolventen der BÜ, ITÜ und ODTÜ eingeteilt.

Frage 1.4: Tendieren Absolventen von im nationalen Ranking hoch bewerteten Universitäten eher zu narzisstischen Charakterzügen als Absolventen anderer Universitäten?

Zur Beantwortung der Frage 1.4 wurde die Aufteilung der Stichprobe nach Universitäten wie in der vorhergehenden Frage 1.3 beibehalten. Die Mittelwerte der beiden Kontrollgruppen wurden hinsichtlich der Items aus dem Bereich ‚Selbstwahrnehmung‘ verglichen.

Ein deutlicher Unterschied besteht hinsichtlich der Aussage ‚Würde ich die Welt regieren, wäre sie ein besserer Ort‘. Die Absolventen anderer Universitäten haben diesem Statement deutlich stärker zugestimmt. Die Differenz der jeweiligen Mittelwerte liegt bei 0,51.

Ein weiterer Unterschied besteht bezüglich der Aussage, der zufolge man manchmal Angst davor habe, die Verantwortung für seine Entscheidungen zu übernehmen. Der Mittelwert der Absolventen von BÜ, ITÜ und ODTÜ liegt im Vergleich um 0,14 höher als derjenige der anderen Absolventen. Somit haben die Absolventen der hoch gerankten Universitäten eher Angst davor, Verantwortung für ihre Entscheidungen zu übernehmen als die Absolventen anderer Universitäten. Trotzdem liegen beide Gruppen hinsichtlich der Aussage ‚Im Allgemeinen versuche ich, die Konsequenzen meines Verhaltens zu akzeptieren‘ gleichauf.

Hinsichtlich der Aussage ‚Beim Treffen von Entscheidungen lege ich hohen Wert auf die Meinung anderer (Familie, Freunde)‘ besteht ebenfalls ein Unterschied. Der Mittelwert der Absolventen anderer Universitäten liegt um 0,2 höher als der Mittelwert der Absolventen von BÜ, ITÜ und ODTÜ. Somit tendieren diese eher dazu, beim Treffen ihrer Entscheidungen Wert auf die Meinung anderer zu legen. Was die Akzeptanz von Familie und Freunden für die eigenen Entscheidungen betrifft, so liegen die Mittelwerte beider Gruppen fast gleichauf. Der Unterschied deutet an, dass erneut die Absolventen anderer Universitäten mehr Wert auf die Akzeptanz anderer legen.

Es bestehen somit bei einigen Items Unterschiede zwischen den Absolventen hoch geranker Universitäten und den Absolventen anderer Universitäten. Narzisstische

Charakterzüge gehen dabei nicht mit dem Abschluss an einer hoch gerankten Universität einher; die Ergebnisse deuten teilweise sogar das Gegenteil an.

<b>Universität und Selbstwahrnehmung</b>	
<b>Absolventen der Universitäten:</b>	<b>Mittelwerte: ,Ich bin insgesamt zufrieden mit mir selbst (Persönlichkeit, Aussehen,...).‘ (1 – 4; höchstmögliche Wertung: 4)</b>
BÜ, ITÜ & ODTÜ	3
Andere Universitäten	3,05
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>3,04</b>
<b>Absolventen der Universitäten:</b>	<b>Mittelwerte: ,Ich bin der Meinung, dass ich von Natur aus Führungstalent besitze.‘</b>
BÜ, ITÜ & ODTÜ	3
Andere Universitäten	3,09
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>3,67</b>
<b>Absolventen der Universitäten:</b>	<b>Mittelwerte: ,Würde ich die Welt regieren, wäre sie ein besserer Ort.‘</b>
BÜ, ITÜ & ODTÜ	2,67
Andere Universitäten	3,18
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>3,02</b>
<b>Absolventen der Universitäten:</b>	<b>Mittelwerte: ,Ich stehe gerne im Mittelpunkt der Aufmerksamkeit.‘</b>
BÜ, ITÜ & ODTÜ	2,923
Andere Universitäten	2,921
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>2,922</b>
<b>Absolventen der Universitäten:</b>	<b>Mittelwerte: ,Ich ziehe es generell eher vor, mit der Masse zu gehen.‘</b>
BÜ, ITÜ & ODTÜ	2,71
Andere Universitäten	2,63
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>2,65</b>
<b>Absolventen der Universitäten:</b>	<b>Mittelwerte: ,Manchmal habe ich Angst davor, die Verantwortung für das Treffen von Entscheidungen zu übernehmen.‘</b>
BÜ, ITÜ & ODTÜ	2,19
Andere Universitäten	2,05
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>2,09</b>
<b>Absolventen der Universitäten:</b>	<b>Mittelwerte: ,Im Allgemeinen versuche ich, die Konsequenzen meines Verhaltens zu akzeptieren.‘</b>
BÜ, ITÜ & ODTÜ	3,18
Andere Universitäten	3,16
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>3,17</b>
<b>Absolventen der Universitäten:</b>	<b>Mittelwerte: ,Beim Treffen von Entscheidungen lege ich hohen Wert auf die Meinung anderer (Familie, Freunde).‘</b>
BÜ, ITÜ & ODTÜ	2,75
Andere Universitäten	2,95
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>2,89</b>
<b>Absolventen der Universitäten:</b>	<b>Mittelwerte: ,Beim Treffen von Entscheidungen lege ich hohen Wert auf die Akzeptanz anderer (Familie, Freunde).‘</b>
BÜ, ITÜ & ODTÜ	2,47
Andere Universitäten	2,5

Universität und Selbstwahrnehmung	
Mittelwert gesamt	2,49

**Tabelle 20: Universität und Selbstwahrnehmung**

Frage 1.5: Inwiefern besteht bei denjenigen Probanden, die bereits längere Zeit im Ausland gelebt haben, in der Tendenz eher Interesse an einem Auslandseinsatz?

Zur Beantwortung der Frage 1.5 wurde die Stichprobe unterteilt in Probanden, die bereits über längerfristige Auslandserfahrung verfügen und Probanden, die keine solche Erfahrung besitzen. Geprüft wurde zunächst, ob Unterschiede bestehen hinsichtlich des Stellenwerts des Items ‚Möglichkeiten für Auslandseinsätze‘ bei der Bewertung der Attraktivität eines Arbeitgebers. Nach der in Kapitel 3.6 beschriebenen Annahme würden Probanden, die bereits über Auslandserfahrung verfügen, diesen Faktor höher bewerten als andere Probanden. Der Vergleich stützt diese Annahme: Auslandserfahrene Probanden haben Möglichkeiten für Auslandseinsätze im Ranking mit einem Mittelwert von 3,96 aus 9<sup>16</sup> bewertet, wohingegen der Wert der Probanden ohne Auslandserfahrung bei 5,27 liegt.

Der Annahme zufolge würden Probanden mit Auslandserfahrung zudem das Kriterium ‚Möglichkeiten für Auslandseinsätze‘ für einen Arbeitgeberwechsel höher bewerten als Mitarbeiter ohne entsprechende Erfahrungen. Für die Überprüfung wurde die obige Unterteilung der Stichprobe beibehalten. Der Mittelwert der Probanden, die über Auslandserfahrung verfügen, liegt bei rund 3,7 aus 9 und der Mittelwert derjenigen, die über keine solchen Erfahrungen verfügen, liegt bei 3,8. Der Unterschied ist zwar deutlich geringer, deutet jedoch an, dass die Probanden mit Auslandserfahrung diesem Aspekt bei einem Arbeitgeberwechsel in der Tendenz mehr Bedeutung beimessen als die anderen Probanden.

Die Ergebnisse bestätigen somit die Annahme, dass Probanden mit Auslandserfahrung in der Tendenz eher Interesse an einem Auslandseinsatz haben als Probanden ohne Auslandserfahrung. Zwar wäre dies nicht zwingend ein Kriterium für den Arbeitgeberwechsel, jedoch sind Möglichkeiten für Auslandseinsätze den

---

<sup>16</sup> Da es sich um ein Antwortformat in Form eines Rankings handelt, entspricht ‚1‘ der höchstmöglichen Wertung.

Ergebnissen zufolge ein wichtigeres Kriterium bei der Evaluation eines Arbeitgebers für Probanden mit Auslandserfahrung.

<b>Auslandserfahrung und Interesse an einem Auslandseinsatz</b>	
<b>Auslandserfahrung</b>	<b>Mittelwerte des Kriteriums ‚Möglichkeiten für Auslandseinsätze‘ als Priorität für einen als attraktiv angesehenen Arbeitgeber.</b> (1 - 9; höchstmögliche Wertung: 1)
Ja	3,96
Nein	5,27
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>4,65</b>
<b>Auslandserfahrung</b>	<b>Mittelwerte des Items: ‚Ich würde den Arbeitgeber wechseln für ein besseres Angebot hinsichtlich Möglichkeiten für Auslandseinsätze (z.B. Deutschland).‘</b> (1 - 9; höchstmögliche Wertung: 1)
Ja	3,73
Nein	3,8
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>3,77</b>

**Tabelle 21: Auslandserfahrung und Interesse an einem Auslandseinsatz**

Frage 2.1: Vertreten die Probanden eine Haltung, der zufolge Arbeit eines der wichtigsten Dinge im Leben einer Person sein sollte?

Obwohl die Ergebnisse recht heterogen sind, haben 61% und somit die Mehrheit der Probanden der Aussage, dass Arbeit eines der wichtigsten Dinge im Leben einer Person sein sollte, zugestimmt oder stark zugestimmt. Die Annahme, dass die Probanden eine solche Aussage in der Tendenz eher ablehnen würden, wurde somit nicht bestätigt.

Frage 2.2: Sehen die Probanden Arbeit vorwiegend als Mittel um Geld zu verdienen?

Insgesamt haben 87,7% der Probanden einer Haltung, der zufolge Arbeit mehr sein sollte als nur ein Mittel um Rechnungen bezahlen zu können, zugestimmt oder stark zugestimmt. Der Mittelwert dieses Items liegt bei 3,33 aus 4 und der Median liegt bei 3. Die Probanden messen Arbeit über den zur Existenzhaltung in der Regel notwendigen monetären Wert hinaus eine höhere Bedeutung bei. Die Annahme, dass die Probanden Arbeit nur als Mittel um Geld zu verdienen ansehen würden, wurde somit nicht bestätigt.

Frage 2.3: Würden die Probanden ihren Job kündigen, wenn sie einen ausreichend großen Betrag an Geld in der Lotterie gewinnen würden?



Die Ergebnisse dieses Items sind sehr heterogen. Rund 44% der Probanden haben einer solchen Aussage zugestimmt oder stark zugestimmt gegenüber rund 39%, die angegeben haben, nicht zuzustimmen. Demnach würde eine knappe Mehrheit im Falle eines Lotteriegewinns ihren Job kündigen.

Frage 2.4: Inwiefern nimmt die Familie im Leben der Probanden einen hohen Stellenwert ein?

Bei der Frage nach den Prioritäten im Leben haben rund 74% der Probanden ihre Familie an die oberste Stelle gewählt. Unter der Vorgabe, dass ‚1‘ als höchste Priorität anzusehen ist, liegen der Mittelwert des Items bei 1,47 und der Median bei 1. Die Familie nimmt von den zur Auswahl gestellten Optionen mit deutlichem Abstand den obersten Stellenwert ein.

Frage 2.5: Nimmt Freizeit im Leben der Probanden einen höheren Stellenwert ein als Arbeit?

Durch widersprüchliche Ergebnisse kann die Frage 2.5 nicht eindeutig beantwortet werden.

Frage 2.6: Messen die Probanden flexiblen Arbeitszeiten eine höhere Priorität bei als dem Gehalt?

Sowohl im Häufigkeitsvergleich, als auch im Mittelwertvergleich der priorisierten Kriterien für einen attraktiven Arbeitgeber liegt das Item ‚Gehalt‘ mit Abstand an erster Stelle. ‚Flexible Arbeitszeiten‘ liegen im Mittelwertvergleich an vierter Stelle und damit weit hinter dem ‚Gehalt‘. Im Häufigkeitsvergleich liegen ‚flexible Arbeitszeiten‘ auf dem drittletzten Platz aus neun Möglichkeiten. Bei der Frage, unter welchen Bedingungen die Probanden den Arbeitgeber wechseln würden, wurde ein höheres Gehalt sowohl im Mittel, als auch nach Häufigkeiten ebenfalls mit Abstand am höchsten bewertet. Die Option, für mehr Flexibilität in den Arbeitszeiten den Arbeitgeber zu wechseln, wurde im Mittelwertvergleich an die vierte Stelle und im Häufigkeitsvergleich an die achte Stelle gewählt. Es kann somit festgehalten werden, dass ein hohes Gehalt eine deutlich höhere Priorität

hat als flexible Arbeitszeiten. Flexiblen Arbeitszeiten wird eine eher geringe Bedeutung beigemessen.

Frage 2.7: Würden es die Probanden der Studie bevorzugen, weniger Stunden pro Woche zu arbeiten und dafür weniger Gehalt in Kauf nehmen?

Der Mittelwert des Items liegt bei 2,22 aus 4 und somit nicht im Zustimmungsbereich. Mit einem Wert von 2 stützt auch der Median dieses Ergebnis. Die Probanden würden es somit mehrheitlich ablehnen, im Austausch für weniger Arbeitsstunden pro Woche weniger Gehalt zu bekommen.

Frage 2.8: Inwiefern legen Probanden mit Kindern unter 18 Jahren mehr Wert auf Work-Life-Balance, als Probanden ohne Kinder?

Zehn der insgesamt 57 Probanden haben den Angaben zufolge Kinder. Zur Beantwortung der Frage 2.8 wurde die Stichprobe in Probanden mit Kindern und Probanden ohne Kinder unterteilt. Die Option, im Austausch für weniger Gehalt weniger Stunden pro Woche arbeiten zu müssen, wurde – wie oben bereits erläutert – mehrheitlich abgelehnt. Nun soll geprüft werden, ob hinsichtlich dieser Aussage Unterschiede bestehen zwischen Probanden, die Kinder haben und Probanden, die keine Kinder haben. Im Vergleich unterscheiden sich die Mittelwerte nur marginal. Der Wert der Probanden ohne Kinder liegt um 0,02 höher als der Wert der Probanden mit Kindern. Der Unterschied ist somit zu vernachlässigen. Kinder scheinen in dieser Hinsicht keinen Einflussfaktor darzustellen.

Ein Unterschied besteht hinsichtlich der Möglichkeit, im Austausch für weniger Verantwortung weniger Stunden pro Woche zu arbeiten. Der Wert der Probanden mit Kindern liegt hier um 0,11 höher als der Wert der Probanden ohne Kinder. Die Probanden mit Kindern wären somit eher dazu bereit, im Austausch für weniger Verantwortung weniger Stunden pro Woche zu arbeiten. Dabei handelt es sich um einen relativen Unterschied in den Antworten, da die Werte insgesamt beide im Ablehnungsbereich liegen.

Ein deutlicher Unterschied besteht bezüglich der Aussage, das berufliche Ziel der Probanden sei eine Beförderung, auch unter der Bedingung von mehr

Arbeitsstunden pro Woche. Die Probanden mit Kindern haben dieser Aussage mit dem Mittelwert 2,78 zugestimmt. Der Wert der Probanden ohne Kinder liegt bei 3,02 und damit um 0,24 höher als der Wert der Probanden mit Kindern. Den Ergebnissen zufolge weisen die Probanden ohne Kinder somit eine stärkere Karriereorientierung auf als die Probanden mit Kindern. Erneut ist anzufügen, dass sich beide Mittelwerte im Zustimmungsbereich befinden und es sich um relative Unterschiede handelt.

Hinsichtlich der Aussage, man würde ein Angebot zur Beförderung ablehnen, wenn es mit den Prioritäten im Privatleben nicht kompatibel wäre, besteht ebenfalls ein deutlicher Unterschied zwischen den Kontrollgruppen. Der Wert der Probanden mit Kindern liegt um rund 0,25 über dem Wert der Probanden ohne Kinder. Somit wären diejenigen Probanden, die bereits Eltern sind, deutlich eher dazu bereit, ein Angebot, das sich negativ auf ihre Prioritäten im Privatleben auswirkt, abzulehnen, als die Probanden ohne Kinder. Es handelt sich erneut um relative Unterschiede.

<b>Work-Life-Balance und der Einfluss von Kindern (1)</b>	
<b>Kinder</b>	<b>Mittelwerte: ‚Ich würde weniger Gehalt akzeptieren im Austausch für weniger Arbeitsstunden pro Woche und damit mehr Freizeit.‘ (1 – 4; höchstmögliche Wertung: 4)</b>
Ja	2,2
Nein	2,22
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>2,22</b>
<b>Kinder</b>	<b>Mittelwerte: ‚Ich würde weniger Verantwortung und weniger interessante Aufgaben akzeptieren (bei gleichem Gehalt), wenn ich eine geringere Stundenzahl pro Woche arbeiten könnte und damit mehr Freizeit hätte.‘</b>
Ja	2,4
Nein	2,29
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>2,31</b>
<b>Kinder</b>	<b>Mittelwerte: ‚Mein Ziel ist es, befördert zu werden – mit mehr Verantwortung und höherem Gehalt – auch wenn dies mehr Arbeitsstunden pro Woche mit sich bringt.‘</b>
Ja	2,78
Nein	3,02
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>2,98</b>
<b>Kinder</b>	<b>Mittelwerte: ‚Ich würde ein Angebot zur Beförderung ablehnen, wenn es nicht mit meinen Prioritäten im Privatleben vereinbar wäre.‘</b>
Ja	3,2
Nein	2,95
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>3</b>

Tabelle 22: Work-Life-Balance und der Einfluss von Kindern (1)

In einer weiteren Frage wurde geprüft, unter welchen Bedingungen die Probanden bereit wären, mehr Arbeitsstunden pro Woche zu leisten. Auch bei diesen Items soll untersucht werden, ob Unterschiede zwischen den Probanden mit und ohne Kinder bestehen. Die höchste Zustimmung unter den zur Auswahl gestellten Optionen insgesamt fand die Option, für eine Gehaltserhöhung mehr Arbeitsstunden pro Woche zu leisten. Im Gesamtdurchschnitt wurde diese Option mit 3,96 aus 5 bewertet. Der Mittelwert der Probanden mit Kindern liegt um rund 0,16 höher als der Wert der Probanden ohne Kinder und um 0,14 Punkte über dem Gesamtdurchschnitt. Die Probanden mit Kindern wären somit eher dazu bereit, für eine Gehaltserhöhung mehr Stunden pro Woche zu arbeiten. Dieses Ergebnis stützt die obige Tendenz, der zufolge die Eltern in der Stichprobe mehr Wert auf das Gehalt als auf Freizeit legen.

Am wenigsten Zustimmung fand die Option, für mehr Verantwortung mehr Stunden pro Woche zu arbeiten. Der Mittelwert insgesamt liegt bei 3,3. Der Mittelwert der Probanden mit Kindern liegt um 0,24 unter dem Mittelwert der Probanden ohne Kinder. Für die Probanden mit Kindern ist diese Option somit deutlich unattraktiver als für die Probanden ohne Kinder. Dies stimmt mit obigem Ergebnis überein, demzufolge die Probanden mit Kindern ein höheres Interesse daran gezeigt haben, für weniger Verantwortung und weniger interessante Aufgaben ein geringeres Stundenpensum leisten zu müssen und somit mehr Freizeit zu haben. Freizeit ist den Probanden mit Kindern somit wichtiger als Verantwortung und inhaltlich interessante Aufgaben.

Die Option, für die Möglichkeit eines Auslandseinsatzes mehr Stunden pro Woche zu arbeiten, wurde insgesamt mit dem Mittelwert 3,82 bewertet. Was die Probanden mit Kindern betrifft, so fällt auf, dass deren Mittelwert bei 3,6 und damit unter dem Gesamtwert liegt. Der Mittelwert der Probanden ohne Kinder liegt mit 3,87 leicht über dem Gesamtdurchschnitt. Die Werte unterscheiden sich um 0,22. Somit sind Probanden ohne Kinder deutlich eher dazu bereit, mehr Arbeitsstunden pro Woche zu leisten, wenn dafür die Möglichkeit eines Auslandseinsatzes bestünde.

Der Gesamtdurchschnitt der Option, für mehr Flexibilität in der Arbeitszeitregelung mehr Stunden pro Woche zu arbeiten, liegt bei 3,84. Der Mittelwert der Probanden mit Kindern liegt bei 4,2 und damit deutlich über dem Gesamtdurchschnitt. Im Gegensatz dazu liegt der Mittelwert der Probanden ohne

Kinder bei rund 3,77 und damit unter dem Gesamtdurchschnitt. Die Differenz beträgt 0,43 – ein vergleichsweise sehr hoher Wert. Wenn Arbeitsstunden flexibler gehandhabt werden könnten, wären Probanden mit Kindern somit eher dazu bereit, mehr Stunden pro Woche zu arbeiten. Probanden ohne Kinder haben diese Option zwar nicht abgelehnt, jedoch im Vergleich deutlich weniger stark zugestimmt.

Die Option, für mehr Arbeitsplatzsicherheit mehr Stunden pro Woche zu arbeiten, wurde im Gesamtdurchschnitt mit 3,4 bewertet. Der Wert der Probanden mit Kindern liegt bei 3,8 und damit um 0,4 über dem Gesamtdurchschnitt, wohingegen die Probanden ohne Kinder mit einem Wert von rund 3,32 unter dem Gesamtdurchschnitt liegen. Der Differenzbetrag liegt bei 0,48 und ist die bisher höchste gemessene Differenz. Den Probanden mit Kindern scheint Arbeitsplatzsicherheit somit ein deutlich wichtigeres Kriterium zu sein als den Probanden ohne Kinder.

<b>Work-Life-Balance und der Einfluss von Kindern (2)</b>	
<b>Kinder</b>	<b>Mittelwerte: ‚Ich würde mehr Stunden pro Woche arbeiten, wenn ich dafür eine Gehaltserhöhung bekommen würde.‘ (1 – 5; höchstmögliche Wertung: 5)</b>
Ja	4,1
Nein	3,92
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>3,96</b>
<b>Kinder</b>	<b>Mittelwerte: ‚Ich würde mehr Stunden pro Woche arbeiten, wenn ich dafür einen Job mit mehr Verantwortung oder mehr Verantwortung in meinem aktuellen Job bekommen würde (ohne Gehaltserhöhung).‘</b>
Ja	3,1
Nein	3,34
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>3,3</b>
<b>Kinder</b>	<b>Mittelwerte: ‚Ich würde mehr Stunden pro Woche arbeiten, wenn ich dafür die Möglichkeit für einen Auslandseinsatz bekommen würde.‘</b>
Ja	3,6
Nein	3,87
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>3,82</b>
<b>Kinder</b>	<b>Mittelwerte: ‚Ich würde mehr Stunden pro Woche arbeiten, wenn ich mehr Flexibilität hätte, beispielsweise öfter von zu Hause aus arbeiten könnte.‘</b>
Ja	4,2
Nein	3,77
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>3,84</b>
<b>Kinder</b>	<b>Mittelwerte: ‚Ich würde mehr Stunden pro Woche arbeiten, wenn ich dafür Arbeitsplatzsicherheit von meinem Arbeitgeber garantiert bekommen würde.‘</b>
Ja	3,8
Nein	3,32
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>3,4</b>

**Tabelle 23: Work-Life-Balance und der Einfluss von Kindern (2)**

Frage 2.9: Inwiefern legen Probanden mit Kindern unter 18 Jahren mehr Wert auf flexible Arbeitszeitmodelle?

Da die Kinder in der Stichprobe allesamt unter 18 Jahre alt sind, wurde zur Beantwortung der Frage 2.9 die Stichprobenunterteilung aus 2.8 beibehalten. Aus den Ergebnissen der Frage 2.8 geht bereits hervor, dass Probanden mit Kindern eher dazu bereit wären, mehr Arbeitsstunden pro Woche zu leisten, wenn ihnen mehr Flexibilität in den Arbeitsstunden zugestanden würde. Nun soll tiefer auf den Aspekt der flexiblen Arbeitszeitmodelle eingegangen werden. Hierzu wurde zunächst die Ranking-Frage nach den Prioritäten für einen attraktiven Arbeitgeber hinsichtlich der Mittelwerte

untersucht. Im Mittelwertvergleich haben die Probanden mit Kindern Platz 4 aus 9<sup>17</sup> für flexible Arbeitszeitmodelle vergeben, während der Wert der Probanden ohne Kinder bei 4,9 liegt. Es fällt auf, dass die Werte eine deutliche Differenz aufweisen. Probanden mit Kindern messen flexiblen Arbeitszeiten somit bei der Bewertung eines attraktiven Arbeitgebers eine höhere Priorität bei als Probanden ohne Kinder.

Im Folgenden werden die Antworten der Kontrollgruppen hinsichtlich der Bereitschaft, den Arbeitgeber zu wechseln unter dem Aspekt von mehr Flexibilität in der Arbeitszeitregelung, verglichen. Der Mittelwert der Probanden mit Kindern liegt bei 5,55. Bei den Probanden ohne Kinder liegt der Wert bei 5,558 und damit marginal unter dem Wert der Probanden mit Kindern. Der Unterschied ist somit zu vernachlässigen. Flexible Arbeitszeiten sind ein wichtiger Aspekt für Probanden mit Kindern, sind jedoch kein Grund für einen Arbeitgeberwechsel.

<b>Interesse an flexiblen Arbeitszeiten und der Einfluss von Kindern</b>	
<b>Kinder</b>	<b>Mittelwerte des Kriteriums ‚Flexible Arbeitszeiten (z.B. Home Office)‘ als Priorität für einen als attraktiv angesehenen Arbeitgeber.</b> (1 – 9; höchstmögliche Wertung: 1)
Ja	4
Nein	4,94
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>4,77</b>
<b>Kinder</b>	<b>Mittelwerte des Items: ‚Ich würde den Arbeitgeber wechseln für ein Jobangebot mit mehr Flexibilität in der Arbeitszeitregelung (z.B. Home Office).‘</b>
Ja	4,55
Nein	4,558
<b>Mittelwert gesamt</b>	<b>4,557</b>

**Tabelle 24: Interesse an flexiblen Arbeitszeiten und der Einfluss von Kindern**

Frage 2.10: Würden Probanden mit starker Familienorientierung Karrieremöglichkeiten ablehnen, die ihre Freizeit – im Sinne von Arbeitsstunden pro Woche – einschränken?

Zur Beantwortung der Frage 2.10 wurde die Stichprobe getrennt in Probanden, die bezüglich ihrer Prioritäten im Leben ihre Familie an erster Stelle genannt haben und Probanden, die Arbeit an erster Stelle genannt haben. Zwei Items aus dem Fragenblock zum Thema ‚Work-Life-Balance‘ beschäftigen sich mit der Thematik der Karrieremöglichkeiten. Der Mittelwert des Items ‚Mein Ziel ist es, befördert zu werden

<sup>17</sup> Da es sich um ein Antwortformat in Form eines Rankings handelt, entspricht ‚1‘ der höchstmöglichen Wertung.

– mit mehr Verantwortung und höherem Gehalt – auch wenn dies mehr Arbeitsstunden pro Woche mit sich bringt‘ liegt bei den Karriereorientierten um 0,024 höher. Beim Item ‚Ich würde ein Angebot zur Beförderung ablehnen, wenn es nicht mit meinen Prioritäten im Privatleben vereinbar wäre‘ liegt der Mittelwert der Familienorientierten um 0,026 höher. Die dritte Nachkommastelle wurde jeweils gerundet. Die Unterschiede sind sehr gering, tendieren aber bei beiden Fragen in die gleiche Richtung, dass die Familienorientierten weniger positiv eingestellt sind hinsichtlich Karrieremöglichkeiten, die ihre Freizeit einschränken.

<b>Familienorientierung und Interesse an einem Aufstieg</b>		
<b>Items: ‚Beförderung / Work-Life-Balance‘</b>	<b>Mittelwerte der familienorientierten Probanden</b>	<b>Mittelwerte der karriereorientierten Probanden</b>
‚Mein Ziel ist es, befördert zu werden – mit mehr Verantwortung und höherem Gehalt – auch wenn dies mehr Arbeitsstunden pro Woche mit sich bringt.‘ (1 – 4; höchstmögliche Wertung: 4)	2,976	3
‚Ich würde ein Angebot zur Beförderung ablehnen, wenn es nicht mit meinen Prioritäten im Privatleben vereinbar wäre.‘	3,026	3

**Tabelle 25: Familienorientierung und Interesse an einem Aufstieg**

Frage 2.11: Inwiefern sind familienorientierte Probanden weniger an Auslandseinsätzen interessiert?

Für die Untersuchung der Frage 2.11 wurde die gleiche Aufteilung der Stichprobe wie in der Frage 2.10 beibehalten. Es wurden jeweils die Mittelwerte der Items, die sich mit Auslandseinsätzen beschäftigen, verglichen. ‚Möglichkeiten für Auslandseinsätze‘ sind den Ergebnissen zufolge für die karriereorientierten Probanden ein deutlich höher bewertetes Kriterium, für das sie den Arbeitgeber wechseln würden. Der Unterschied zwischen den Kontrollgruppen beträgt rund 0,88. Hinsichtlich der Prioritäten für einen attraktiven Arbeitgeber beträgt der Unterschied 1,57 – ein vergleichsweise sehr hoher Wert. Was die Bereitschaft betrifft, mehr Stunden pro Woche zu arbeiten, wenn dafür ein Auslandseinsatz in Aussicht gestellt würde, so unterscheiden sich die Werte um rund 0,06. Der Wert der Familienorientierten liegt bei diesem Item marginal höher.



Somit kann festgehalten werden, dass familienorientierte Probanden weniger Interesse an Auslandseinsätzen gezeigt haben, da deren Werte bei zwei von drei geprüften Items unter denen der Karriereorientierten liegen. Möglichkeiten für Auslandseinsätze spielen für die familienorientierten Probanden eine deutlich geringere Rolle – sowohl bei der Bewertung eines attraktiven Arbeitgebers als auch als Kriterium für einen Arbeitgeberwechsel.

Mit Blick auf die Ergebnisse von Hofstede (vgl. <https://geert-hofstede.com/turkey.html>) in der Dimension ‚Maskulinität / Femininität‘ finden sich somit Übereinstimmungen und Widersprüche. Zwar wird der Familie der mit deutlichem Abstand höchste Stellenwert im Leben beigemessen. Jedoch liegt der Fokus im Sinne von Zeit, die den verschiedenen Bereichen im Leben beigemessen wird, deutlich auf der Arbeit und nicht auf Freizeit mit der Familie.

<b>Familienorientierung und Interesse an einem Auslandseinsatz</b>		
<b>Items: ‚Interesse an einem Auslandseinsatz‘</b>	<b>Mittelwerte der familienorientierten Probanden</b>	<b>Mittelwerte der karriereorientierten Probanden</b>
‚Ich würde den Arbeitgeber wechseln für ein besseres Angebot hinsichtlich Möglichkeiten für Auslandseinsätze.‘ (1 – 9; höchstmögliche Wertung: 1)	4,13	3,25
‚Ein wichtiges Kriterium für einen attraktiven Arbeitgeber sind Möglichkeiten für Auslandseinsätze.‘ (1 – 9; höchstmögliche Wertung: 1)	5	3,25
‚Ich würde mehr Stunden pro Woche arbeiten, wenn ich dafür die Chance auf einen Auslandseinsatz bekommen würde.‘ (1 – 5; höchstmögliche Wertung: 5)	3,81	3,75

**Tabelle 26: Familienorientierung und Interesse an einem Auslandseinsatz**

Frage 3.1: Wird Möglichkeiten zu schneller beruflicher Weiterentwicklung eine hohe Priorität beigemessen?

Wie bereits an mehreren Stellen hervorgehoben wurde, ist die mit deutlichem Abstand höchste Priorität für einen attraktiven Arbeitgeber der untersuchten Probanden das Gehalt. Vergleicht man die Mittelwerte der zur Auswahl gestellten Optionen, so

befindet sich die Option der schnellen Aufstiegsmöglichkeiten auf Platz 2<sup>18</sup> direkt hinter dem Gehalt. Im Häufigkeitsvergleich liegen schnelle Aufstiegsmöglichkeiten lediglich auf Platz 5. Häufigkeitsvergleich und Mittelwertvergleich unterscheiden sich somit erheblich. Hinsichtlich eines Arbeitgeberwechsels liegen schnelle Aufstiegsmöglichkeiten im Mittelwertvergleich erneut direkt hinter dem Gehalt als Faktor, für den der Arbeitgeber gewechselt würde. Der Häufigkeitsvergleich zeigt auch hier andere Ergebnisse: schnelle Aufstiegsmöglichkeiten liegen gemeinsam mit Möglichkeiten zur Weiterentwicklung auf Platz 4.

In beiden Fragen, die sich mit schnellen Aufstiegsmöglichkeiten beschäftigen, bestehen somit große Diskrepanzen zwischen Häufigkeits- und Mittelwertvergleich. Jedoch kann festgehalten werden, dass die Option schneller Aufstiegsmöglichkeiten im Mittelwertvergleich bei beiden Fragen auf Platz 2 hinter dem Gehalt liegt, was auf eine sehr hohe Priorität hindeutet.

Frage 3.2: Erwarten die Probanden eher vom Unternehmen, ihnen Möglichkeiten für ihre Karriereentwicklung vorzuschlagen, als dass sie sich selbst dafür verantwortlich sehen?

Hinsichtlich ihrer Karriereentwicklung wurden den Mitarbeitern zwei verschiedene Statements mit einer vierstufigen Likert-Skala mit Ausweichoption zur Zustimmung oder Ablehnung der Statements zur Auswahl gestellt. Der Aussage, dass vom Arbeitgeber erwartet würde, von sich aus Informationen zur individuellen beruflichen Weiterentwicklung bereitzustellen, wurde mit dem Mittelwert 3,24 zugestimmt. Der entgegengesetzten Aussage, man sei selbst dafür verantwortlich, Möglichkeiten für seine Karrierefortentwicklung zu finden, wurde mit dem Mittelwert 3,19 ebenfalls zugestimmt. Beiden Statements wurde somit zugestimmt, wobei der Wert der Option, dass der Arbeitgeber für die Karriereplanung zuständig sei, um 0,5 höher liegt.

Dies deutet an, dass die befragten Mitarbeiter zwar selbst Verantwortung für ihre Karriereplanung übernehmen, jedoch im Zweifelsfall eher das Unternehmen in der

---

<sup>18</sup> Da es sich um ein Antwortformat in Form eines Rankings handelt, entspricht ‚1‘ der höchstmöglichen Wertung.

Verantwortung sehen, ihnen aktiv Informationen zur Karriereentwicklung zur Verfügung zu stellen.

Frage 3.3: Sehen die Probanden das Unternehmen in der Pflicht, ihnen Trainings anzubieten?

Zum Thema ‚Trainings‘ wurden den Probanden zwei Statements zur Zustimmung oder Ablehnung unter gleicher Skalierung wie in der vorangegangenen Frage vorgegeben. Einer Haltung, der zufolge es die Pflicht des Arbeitgebers sei, seinen Mitarbeitern kostenfreie Trainings anzubieten, um diese auf ihre Aufgaben vorzubereiten, wurde mit einem Mittelwert von 3,36 zugestimmt. Insgesamt haben 23 Probanden diesem Statement stark zugestimmt. Dem Statement, man würde auch an Trainings teilnehmen, wenn man sie aus eigener Tasche bezahlen müsste, wurde deutlich weniger Zustimmung entgegengebracht: Der Mittelwert liegt bei 2,58. Somit kann festgehalten werden, dass die Probanden vom Unternehmen erwarten, ihnen Trainings zur Verfügung zu stellen, aber eher weniger dazu bereit wären, diese Trainings aus eigener Tasche zu bezahlen.

Frage 3.4: Inwiefern tendieren Probanden, die sich in erster Linie mit ihrem Job respektive mit ihrer Aufgabe identifizieren, eher dazu, den Arbeitgeber zu wechseln als Probanden, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren?

Frage 3.5: Würden Probanden, die sich in erster Linie mit ihrem Unternehmen identifizieren, eher nach neuen Möglichkeiten im gleichen Unternehmen suchen als bei anderen Arbeitgebern?

Die Stichprobe wurde unterteilt in Probanden, die angegeben haben, sich mit ihrem Job zu identifizieren und Probanden, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren. Es wurden die Mittelwerte der Items, die Aussagen bezüglich Aufstiegsmöglichkeiten und Arbeitgeber- beziehungsweise Abteilungswechsel betreffen, im Hinblick auf mögliche Unterschiede verglichen. Der Mittelwert des Items ‚Wenn sich in naher Zukunft keine Möglichkeit für eine Beförderung bietet, werde ich nach Möglichkeiten in anderen Unternehmen suchen‘ liegt bei den Probanden, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren, um rund 0,1 höher als der Mittelwert der Probanden, die sich mit ihrem Job identifizieren. Es kann somit festgehalten werden,

dass Probanden, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren, wahrscheinlicher nach Möglichkeiten in anderen Unternehmen suchen würden als die Probanden, die sich mit ihrem Job identifizieren. Die Ergebnisse deuten an, dass Probanden, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren, eher an Aufstiegsmöglichkeiten interessiert sind.

Zur Beantwortung der Frage 3.5 wurden die Mittelwerte der Kontrollgruppen getrennt voneinander mit Blick auf die Suche nach neuen Beschäftigungsmöglichkeiten untersucht. Ein Mittelwertvergleich zeigt, dass die Probanden, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren, deutlich eher an erster Stelle nach Möglichkeiten in anderen Abteilungen als in anderen Unternehmen suchen würden, wenn sich in naher Zukunft keine Aufstiegsmöglichkeit bietet. Die Differenz beträgt 0,375. Auch diejenigen Probanden, die sich mit ihrem Job identifizieren, würden zuerst nach Möglichkeiten in anderen Abteilungen suchen, bevor sie die Suche auf andere Unternehmen richten, jedoch beträgt die Differenz nur rund 0,1.

<b>Unternehmensidentifikation und Arbeitgeberwechsel</b>		
<b>Items: ‚Aussicht auf Aufstiegsmöglichkeiten‘</b>	<b>Mittelwerte der Probanden, die sich mit ihrem Job oder ihrer Aufgabe identifizieren</b>	<b>Mittelwerte der Probanden, die sich mit ihrem Unternehmen identifizieren</b>
‚Wenn sich in naher Zukunft keine Möglichkeit für eine Beförderung bietet, werde ich nach Möglichkeiten in anderen Unternehmen suchen.‘ (1 – 4; höchstmögliche Wertung: 4)	2,894736	3
‚Wenn sich in naher Zukunft keine Möglichkeit für eine Beförderung bietet, werde ich nach Möglichkeiten in anderen Abteilungen suchen.‘	3	3,375

**Tabelle 27: Unternehmensidentifikation und Arbeitgeberwechsel**

Frage 3.6: Inwiefern sind die Probanden an einer lebenslangen Anstellung im gleichen Unternehmen interessiert?

Zur Beantwortung der Frage 3.6 wurden zwei Items aus dem Bereich ‚Identifikation‘ verglichen. Der Mittelwert des Items ‚Wenn mein Unternehmen mir eine lebenslange Anstellung zusichern würde, würde ich niemals woanders nach Anstellungsmöglichkeiten suchen‘ liegt bei 2,4 aus 4. Nur knapp darunter liegt der

Mittelwert des Items ‚Es gibt auch andere Arbeitgeber, die ich ausprobieren möchte, bevor ich irgendwo für lange Zeit bleibe‘ mit dem Wert 2,3. Die Mediane beider Items liegen bei 2. Bei genauerer Betrachtung der Standardabweichung fällt auf, dass die Werte des Items der lebenslangen Festanstellung um rund 0,44 stärker streuen als die Werte des anderen untersuchten Items. Insgesamt acht Probanden haben der Aussage, bei Zusicherung von lebenslanger Anstellung nicht woanders nach Möglichkeiten zu suchen, stark zugestimmt, während sechs Probanden dieses Item stark abgelehnt haben. Bei dem Item, das sich auf das Ausprobieren anderer Arbeitgeber bezieht, sind die Extremwerte fast nicht gewählt worden. Bei beiden Items haben sich jeweils 15 Probanden enthalten – ein vergleichsweise sehr hoher Wert. Insgesamt kann festgehalten werden, dass die Items sich in den Extremwerten und nur sehr knapp im Mittelwert unterscheiden. Es gibt somit Probanden, die an einer lebenslangen Anstellung interessiert sind, allerdings haben fast genauso viele Probanden angegeben, auch andere Arbeitgeber ausprobieren zu wollen.

Frage 3.7: Würden karriereorientierte Probanden den Arbeitgeber wechseln, wenn ihnen ein besseres Angebot hinsichtlich Gehalt, Aufstiegsmöglichkeiten, Verantwortung oder Möglichkeiten für Auslandseinsätze gemacht würde?

Zur Untersuchung der Frage 3.7 wurden die Probanden, die Karriere als oberste Priorität im Leben gewählt haben, von den anderen Probanden der Stichprobe separiert und deren Antworten hinsichtlich der Bedingungen, unter denen sie den Arbeitgeber wechseln würden, unter Berücksichtigung der oben genannten Kriterien verglichen. Aus den Ergebnissen geht hervor, dass erneut ein höheres Gehalt mit Abstand an vorderster Stelle der Kriterien liegt, für die die Probanden den Arbeitgeber wechseln würden. Karriereorientierte Probanden würden somit am wahrscheinlichsten den Arbeitgeber wechseln, wenn ihnen ein besseres Angebot hinsichtlich des Gehalts gemacht würde. Der Mittelwert liegt um 0,65 höher als der Mittelwert der gesamten Stichprobe. Der Mittelwert des Items ‚Möglichkeiten für Auslandseinsätze‘ liegt – obgleich mit deutlichem Abstand – direkt hinter dem Gehalt. Im Vergleich unwahrscheinlicher scheint den Ergebnissen zufolge ein Wechsel für ein Angebot, in dem schnellere Aufstiegsmöglichkeiten oder mehr Verantwortung zugesichert würden als beim aktuellen Arbeitgeber. Was schnellere Aufstiegsmöglichkeiten betrifft, liegt der Wert

der karriereorientierten Probanden sogar deutlich unter dem Wert der gesamten Stichprobe.

<b>Karriereorientierung und Arbeitgeberwechsel</b>		
<b>„Ich würde den Arbeitgeber wechseln, wenn mir ein besseres Angebot gemacht würde hinsichtlich...“ (1 – 9; höchstmögliche Wertung: 1)</b>	<b>Mittelwerte der karriereorientierten Probanden</b>	<b>Mittelwerte der Stichprobe gesamt</b>
...des Gehalts.‘	1,75	2,4
...Möglichkeiten für Auslandseinsätze.‘	3,25	3,77
...schneller Aufstiegsmöglichkeiten.‘	4	3,51
...mehr Verantwortung (ohne Gehaltserhöhung).‘	4,75	5,09

**Tabelle 28: Karriereorientierung und Arbeitgeberwechsel**

Frage 3.8: Würden karriereorientierte Probanden nach Möglichkeiten in anderen Unternehmen suchen, wenn sich im aktuellen Unternehmen in naher Zukunft keine Aufstiegsmöglichkeiten bieten?

Die Aufteilung der Stichprobe, die zur Beantwortung der vorangegangenen Frage 3.7 vorgenommen wurde, wurde für die Untersuchung der Frage 3.8 beibehalten. Der Mittelwert des Items ‚Wenn sich in naher Zukunft keine Möglichkeit für eine Beförderung bietet, werde ich nach Möglichkeiten in anderen Unternehmen suchen‘ liegt bei den karriereorientierten Probanden bei 3,0 und damit um 0,06 unter dem Mittelwert der gesamten Stichprobe. Der Unterschied ist zu vernachlässigen. Im Mittel würden alle Probanden nach Möglichkeiten in anderen Unternehmen suchen, wenn sich ihnen in naher Zukunft keine Aufstiegsmöglichkeiten beim aktuellen Arbeitgeber bieten würden.

Frage 3.9: Würden Probanden, die an einem Auslandseinsatz interessiert sind, den Arbeitgeber wechseln, wenn ihnen ein besseres Angebot hinsichtlich Auslandseinsätzen gemacht würde?

Zur Beantwortung der Frage 3.9 wurden diejenigen Probanden, die ‚Möglichkeiten für Auslandseinsätze‘ als oberste Priorität für einen attraktiven Arbeitgeber angegeben haben, von der Stichprobe separiert. Die Antworten dieser Kontrollgruppe wurden hinsichtlich eines Arbeitgeberwechsels unter der Bedingung eines besseren Angebots bezüglich Auslandseinsätzen verglichen. Der Mittelwert dieser

Kontrollgruppe liegt bei 1,25<sup>19</sup> und damit deutlich im Bereich starker Zustimmung. Mitarbeiter, die an einem Auslandseinsatz interessiert sind, würden somit den Ergebnissen zufolge den Arbeitgeber wechseln, wenn ihnen ein Auslandseinsatz in Aussicht gestellt würde.

---

<sup>19</sup> Da es sich um ein Antwortformat in Form eines Rankings handelt, entspricht ,1‘ der höchstmöglichen Wertung.

## 5. DISKUSSION DER ERGEBNISSE

Ein Ziel dieser Studie ist es, herauszufinden, ob sich die Merkmalsausprägungen der Generation Y in der untersuchten Stichprobe eines internationalen Unternehmens in der Türkei wiederfinden. Die Generation Y legt internationalen Forschungsstudien zufolge einen erheblich höheren Wert auf Freizeit und Work-Life-Balance als ihre Vorgängergenerationen (vgl. Twenge et al. 2010, 1127ff.). Der Stellenwert extrinsischer Belohnungen hingegen habe sich verringert. Außerdem sei die Familie für die Generation Y ein deutlich wichtigerer Teil des Lebens als Arbeit (vgl. Families and Work Institute 2002, 7ff). Die Arbeitszentralität und der Eigenwert der Arbeit haben bereits über Jahre hinweg eine Abnahme erfahren (vgl. Smola & Sutton 2002, 378f.). Für die Generation Y wurde die Annahme einer weiteren Verstärkung dieser Entwicklung getroffen. Laut Kowske et al. (2010, 269ff.) ist die Generation Y außerdem eine am Arbeitsplatz deutlich zufriedener Generation als ihre Vorgängergenerationen. Twenge und Campbell (2008, 863ff.) haben ein gesteigertes Selbstwertgefühl der Generation Y festgestellt. Gleichzeitig hat das Bedürfnis nach sozialer Akzeptanz abgenommen (vgl. ebd., 868f.). Der Studie zufolge hat sich außerdem die Kontrollüberzeugung stark hin zum Externen verschoben – die Generation Y sieht sich demnach in einer eher passiven Rolle und schreibt Resultate äußeren Umständen zu, anstatt die Ursachen bei sich selbst zu suchen.

In der vorliegenden Studie finden sich teils Übereinstimmungen, teils Abweichungen im Hinblick auf die in den internationalen Forschungsstudien festgestellten Merkmalsausprägungen der Generation Y. Große Abweichungen finden sich hinsichtlich der Punkte ‚Work-Life-Balance‘ und ‚extrinsische Belohnungen‘. Das



Gehalt ist der mit Abstand wichtigste Faktor für die Probanden und Freizeit wird im Gegenzug sowohl dem Gehalt, als auch Karrieremöglichkeiten, hintenangestellt. Zwar arbeiten die Probanden bereits recht lange, was die Arbeitszeit pro Woche betrifft. Trotzdem würden sie für Faktoren wie eine Gehaltserhöhung oder eine Beförderung noch länger arbeiten. Eine Übereinstimmung findet sich hinsichtlich eines hohen Stellenwertes der Familie – in der vorliegenden Studie ist Familie der deutlich wichtigste Faktor im Leben der Probanden der seinerseits das Bedürfnis nach einem hohen Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit und flexiblen Arbeitszeiten beeinflusst. Mit Blick auf die Arbeitszentralität besteht somit ebenso eine Abweichung zu den Ergebnissen der internationalen Studien. Eine weitere Diskrepanz besteht hinsichtlich der Arbeitsmoral. Die Ergebnisse der vorliegenden Studie zeigen, dass der Arbeit über die reine Notwendigkeit hinaus ein Eigenwert beigemessen wird und die Arbeit bestmöglich und mit Stolz verrichtet werden sollte. Was das hohe Selbstbewusstsein betrifft, so deuten auch die Ergebnisse der vorliegenden Studie ein hohes Selbstbewusstsein und eine eher geringe Wertschätzung sozialer Akzeptanz an. Eine weitere Übereinstimmung findet sich bezüglich der Arbeitsplatzzufriedenheit. Ähnlich wie in der Studie von Kowske et al. 2010 sind die Probanden der vorliegenden Studie mit ihrem Arbeitgeber und Job insgesamt sehr zufrieden. Sogar bei dem Gehalt, das den Ergebnissen zufolge einen besonders hohen Stellenwert einnimmt, kann bei einem Wert von 3,7 aus 5 nicht von Unzufriedenheit gesprochen werden. Zudem finden sich Parallelen bezüglich der externen Kontrollüberzeugung. Trotz des recht hohen Bedürfnisses nach Aufstieg deuten die Ergebnisse eine Passivität der Probanden bezüglich der Weiterentwicklung ihrer Karriere an.

Merkmalsausprägungen der türkischen Generation Y sind ein geringes Commitment gegenüber dem Arbeitgeber und eine höhere Bereitschaft, für ein besseres Angebot den Arbeitgeber zu wechseln (vgl. Balcı und Bozkurt 2013, 607f.). Zudem wurde den Ergebnissen zufolge Teamarbeit von der Generation Y abgelehnt und einer modernen, technologischen Arbeitsplatzausstattung höchste Priorität beigemessen, um effiziente Arbeit leisten zu können. Die Generation Y bringt Führungspersonen gegenüber Respekt auf Basis von Handlungen und Persönlichkeit, nicht jedoch für Autorität und Erfahrung entgegen. Zudem wurde ein höheres Bedürfnis nach Work-Life-Balance festgestellt. Laut Eriş et al. (2013, 154ff.) ist die Generation Y eine

selbstbewusste Generation, die, was ihre Karriere betrifft, ungeduldig und fordernd auftritt. Förderliche Faktoren für die Arbeitsmotivation der Generation Y sind laut Keleş (2011, 135ff.) eine angenehme Arbeitsatmosphäre und Flexibilität hinsichtlich Arbeitszeiten, Regeln und Prozessen.

Im Vergleich zur türkischen Literatur ist zunächst festzustellen, dass Parallelen und Abweichungen hinsichtlich des Commitments bestehen. Die Ergebnisse dieser Studie legen nahe, dass die Probanden Commitment für ihren Arbeitgeber empfinden, insgesamt mit ihrem Job und Arbeitgeber zufrieden sind und mehrheitlich nicht die Absicht haben, kurzfristig den Job zu wechseln. Trotzdem würden viele für ein besseres Angebot hinsichtlich des Gehalts oder Aufstiegsmöglichkeiten den Arbeitgeber wechseln, ähnlich wie die Lehrer in der Studie von Balcı und Bozkurt (2013). Insbesondere die Probanden, die sich stark mit dem Arbeitgeber identifizieren, würden auch nach Möglichkeiten in anderen Unternehmen suchen, wenn sich in naher Zukunft keine Aufstiegsmöglichkeit bietet. Identifikation bedeutet scheinbar nicht, dass nicht woanders nach Möglichkeiten gesucht würde. Eine starke Abweichung besteht im Hinblick auf Teamarbeit. Die Probanden der vorliegenden Studie schätzen ein motiviertes Team als sehr wichtigen Faktor, um effizient arbeiten zu können. Eine moderne technologische Arbeitsplatzausstattung wurde nicht als wichtig erachtet. Beides steht im Gegensatz zu den Ergebnissen von Balcı und Bozkurt (2013). Eine weitere Abweichung besteht erneut hinsichtlich des Bedürfnisses nach Work-Life-Balance, ähnlich zu der bereits diskutierten Abweichung zur internationalen Literatur. Hinsichtlich des Selbstbewusstseins der Generation Y findet sich eine Gemeinsamkeit: Der Eindruck einer selbstbewussten Generation kann durch die Ergebnisse dieser Studie gestützt werden. Beispielsweise schätzt die Mehrheit der Probanden ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt als gut ein und ist der Meinung, natürliches Führungstalent zu besitzen. Es finden sich auch Parallelen bezüglich Respekts und Autorität, da der Umgang mit Führungskräften sehr informell zu sein scheint. Eine Kultur von Angst und Kontrolle mit Führungskräften, die aufgrund ihres Titels respektiert werden, scheint im untersuchten Unternehmen somit nicht vorhanden zu sein. Eine angenehme Arbeitsatmosphäre wurde in der vorliegenden Studie als wichtig erachtet, ähnlich zu den Ergebnissen von Keleş (2011). Flexiblen Arbeitszeiten hingegen wurde insgesamt keine besondere Bedeutung beigemessen.

Die Untersuchungsergebnisse legen nahe, dass es sich bei der sogenannten ‚Generation Y‘ nicht um eine homogene Gruppe handelt, sondern dass vielmehr gruppeninterne Differenzen bestehen hinsichtlich Faktoren wie dem sozio-historischen Hintergrund und dem Ausbildungsniveau. Zudem spielt die individuelle Lebenssituation, insbesondere ob jemand Kinder hat oder nicht, bei den jeweiligen Werteprioritäten und Bedürfnissen eine entscheidende Rolle.

Die Ergebnisse zeigen, dass ein hohes Gehalt und schnelle Aufstiegsmöglichkeiten die wichtigsten Karriereziele der Probanden sind. Neben diesen beiden Zielen sind Auslandseinsätze ebenfalls ein wichtiger Faktor. Besonders diejenigen Probanden, die bereits Auslandserfahrung gemacht haben, sind sehr an einem Auslandseinsatz interessiert und würden für ein entsprechendes Angebot den Arbeitgeber wechseln. Karriereorientierte Probanden zeigten dabei ein höheres Interesse an Auslandseinsätzen als familienorientierte Probanden oder Probanden mit Kindern.

## 6. SCHLUSSFOLGERUNGEN

Insgesamt kann festgehalten werden, dass einige Unterschiede hinsichtlich der geprüften Merkmalsausprägungen zwischen der untersuchten Alterskohorte in der Türkei und internationalen Trends der ‚westlichen‘ Literatur über die Generation Y festgestellt wurden. Die wichtigsten Unterschiede liegen in der Priorität eines hohen Gehaltes und der geringeren Betonung der Work-Life-Balance der untersuchten Alterskohorte. Mindestlohn, Urlaubsanspruch und Arbeitszeiten pro Tag und Woche sind Faktoren, die zum Großteil über das jeweilige lokale Arbeitsrecht geregelt werden. Nicht nur aufgrund des unterschiedlichen sozio-historischen Hintergrundes, sondern auch mit Blick auf Arbeitsmarktregelungen, Gesetzgebung und Zugang zu Bildung scheint eine lokal verortete Generationsforschung sinnvoll und notwendig.

Zudem stellt sich die Frage, inwiefern es sich bei Konzepten wie Work-Life-Balance, Commitment und Arbeitswerten um ethnozentrische Konzepte handelt, deren Bedeutung nicht einfach von Kultur zu Kultur übertragen werden kann. Eine Rekontextualisierung nach Barmeyer (2012, 103f.) oder zumindest eine umfassende Untersuchung der Bedeutung und Gültigkeit der genannten Konzepte für die Türkei erscheint an dieser Stelle sinnvoll, um tiefer auf deren Bedeutung für die Generationsforschung eingehen zu können.

In der vorliegenden Studie wurden Diskrepanzen innerhalb der Alterskohorte hinsichtlich Faktoren wie Geburtsjahr und damit einhergehendem sozio-historischem Hintergrund, Ausbildungsniveau und Elternstatus festgestellt, sodass bei der Stichprobe nicht von einer homogenen Gruppe gesprochen werden kann. Es kann keine Aussage darüber getroffen werden, ob Generationsunterschiede bedeutender sind als die

festgestellten Diskrepanzen innerhalb der untersuchten Alterskohorte. In diesem Zusammenhang soll nochmals – wie bereits zu Beginn dieser Studie – auf die Bedeutung von Langzeitstudien im Bereich der Generationsforschung hingewiesen werden. Die durchgeführte Studie stellt eine Querschnittsstudie und damit eine Momentaufnahme dar. Es können – auch aufgrund des Forschungsstandes – keine Aussagen über vorhergehende Generationen in der Türkei getroffen werden. Ebenso wenig kann bestätigt werden, dass es sich bei den Ergebnissen um generationsbedingte Charakteristika handelt. Eine weitere Studie in 20-30 Jahren mit Probanden der gleichen Alterskohorte sowie mit Probanden der nachfolgenden Generation Z wäre notwendig und sinnvoll, um generationale Unterschiede exakter herausarbeiten zu können. Nichtsdestotrotz bietet die Studie Einblick in die Arbeitswerte der untersuchten Alterskohorte in der Türkei.

Ebenso sollte bedacht werden, dass das Generationenkonzept nur eine von verschiedenen Methoden ist, auf deren Annahmen basierend Alterskohorten untersucht und beschrieben werden können. Andere Arten der Beschreibung mit anderen Schwerpunkten und sind möglich und notwendig, um zu gewährleisten, dass der Blick nicht durch Begrenzungen des Konzeptes eingeschränkt wird.

Die Studie wurde in zwei Geschäftsbereichen eines internationalen Unternehmens am Standort Istanbul durchgeführt und erhebt nicht den Anspruch, repräsentativ für die gesamte Türkei oder die gesamte Alterskohorte zu stehen. Insbesondere die geringe Anzahl an Probanden aus dem Osten der Türkei ist an dieser Stelle hervorzuheben. Um ein ganzheitlicheres Bild zu bekommen und den Einfluss der Unternehmenskultur zu verringern, müssten Probanden verschiedener Unternehmen, Sektoren sowie Regionen in der Türkei befragt werden.

Die Kategorien und die abgefragten Items stellen eine aus der Literatur abgeleitete Auswahl dar. Aufgrund der unterschiedlichen Fragestellungen, Skalen und Regionen der Durchführung konnten nur begrenzt Vergleiche gezogen werden. Zudem ist die Stichprobe mit 57 Probanden sehr klein, weshalb keine Signifikanzen ausgewiesen werden konnten. Um einen ganzheitlicheren Einblick zu bekommen und Widersprüchen auf den Grund gehen zu können, müsste eine umfangreichere und tiefer gehende Umfrage mit einer größeren Stichprobe durchgeführt werden.

Aufgrund der Sprachbarriere wurden weitgehend englischsprachige Studien über die türkische Generation Y verwendet und die Suche nach türkischer Literatur beschränkte sich auf einige wesentliche Stichworte. Eine umfassendere Recherche der türkischsprachigen Literatur wäre sinnvoll, um ein ganzheitlicheres Bild des türkischen Forschungsstandes zu bekommen.

Zuletzt ist ein nicht zu vernachlässigender Punkt die politische Situation in der Türkei. Seit Durchführung der Studie im Frühjahr 2016 hat es bedeutende politische Umbrüche im System gegeben. Mögliche Einflüsse und Auswirkungen auf die Werteprioritäten der untersuchten Alterskohorte, auch mit Blick auf die Attraktivität von Auslandseinsätzen, wären ein interessanter Forschungsgegenstand.

## 7. QUELLENVERZEICHNIS

### BÜCHER:

- [1] AHMAD, F. (2008). Politics and political parties in Republican Turkey. In I. M. Kunt (Hrsg.), *The Cambridge History of Turkey* (S.226-265), (4. Band). Cambridge Histories Online: Cambridge University Press.
- [2] BARMMEYER, C. (2010). Kulturdimensionen und Kulturstandards. In C. Barmeyer, P. Genkova & J. Scheffer (Hrsg.), *Interkulturelle Kommunikation und Kulturwissenschaft. Grundbegriffe, Wissenschaftsdisziplinen, Kulturräume* (S. 93-127). Passau: Verlag Karl Stutz.
- [3] BOZARSLAN, H. (2008). Kurds and the Turkish state. In I. M. Kunt (Hrsg.), *The Cambridge History of Turkey* (S. 333-356), (4. Band). Cambridge Histories Online: Cambridge University Press.
- [4] CİZRE, Ü. (2008). Ideology, context and interest: the Turkish military. In I. M. Kunt (Hrsg.), *The Cambridge History of Turkey* (S.301-332), (4. Band). Cambridge Histories Online: Cambridge University Press.
- [5] DE COOMAN, R. & DRIES, N. (2012). Attracting Generation Y: how work values predict organizational attraction in graduating students in Belgium. In E. S. Ng, S. T. Lyons & L. Schweitzer (Hrsg.), *Managing the new workforce: International Perspectives on the Millennial Generation* (S. 42-63). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- [6] INELMEN, K., ZEYTINOGLU, I. U. & UYGUR, D. (2012). Are Millennials a different breed? Turkish hospitality sector frontline employees' intention to stay. In E. S. Ng, S. T. Lyons & L. Schweitzer (Hrsg.), *Managing the new workforce: International Perspectives on the Millennial Generation* (S. 181-203). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

- [7] INGLEHART, R. (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. Princeton: Princeton University Press.
- [8] HOWE, N. & STRAUSS, W. (2000). *Millennials rising: The next great generation*. New York: Vintage Books.
- [9] KİRİŞÇİ, K. (2008). Migration and Turkey: the dynamics of state, society and politics. In I. M. Kunt (Hrsg.), *The Cambridge History of Turkey* (S.175-198), (4. Band). Cambridge Histories Online: Cambridge University Press.
- [10] MANGO, A. (2008). Atatürk. In I. M. Kunt (Hrsg.), *The Cambridge History of Turkey* (S.147-172), (4. Band). Cambridge Histories Online: Cambridge University Press.
- [11] MANNHEIM, K. (1952). The sociological problem of generations. In P. Kecskemeti (Hrsg.), *Essays on the sociology of knowledge* (S. 276-322). London: Routledge & Kegan Paul.
- [12] NAS, T. (2008). *Tracing the Economic Transformation of Turkey from the 1920s to EU Accession*. Leiden: Martinus Nijhoff Publishers.
- [13] PAMUK, Ş. (2008). Economic change in twentieth-century Turkey: is the glass more than half full? In I. M. Kunt (Hrsg.), *The Cambridge History of Turkey* (S.266-300), (4. Band). Cambridge Histories Online: Cambridge University Press.
- [14] STEINBACH, U. (2007). *Geschichte der Türkei* (4. Auflage). München: C. H. Beck.
- [15] TWENGE, J. M. & CAMPBELL, S. M. (2012). Who are the Millennials? Empirical evidence for generational differences in work values, attitudes and personality. In E. S. Ng, S. T. Lyons & L. Schweitzer (Hrsg.), *Managing the new workforce: International Perspectives on the Millennial Generation* (S. 1-19). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- [16] VALSINER, J. & LAWRENCE, J. (1997). Human Development in Culture Across the Life Span. In J. Berry, P. Dasen & T. Saraswathi (Hrsg.), *Handbook of Cross-cultural Psychology: Basic Processes and Human Development* (S. 69-106), (2. Auflage). Boston: Allyn & Bacon.
- [17] ZÜRCHER, E. J. (2004). *Turkey: A Modern History* (2. Auflage). London: Tauris.



## **ZEITSCHRIFTENARTIKEL:**

- [18] BALCI, A. & BOZKURT, S. (2013). Job Expectations of Generation X and Y Teachers in Turkey. *World Applied Sciences Journal*, 21(4), S. 599-614.
- [19] BRISCOE, J. P., HALL, D. T. & FRAUTSCHY DEMUTH, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69, S. 30-47.
- [20] CENNAMO, L. & GARDNER, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organization values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), S. 891-906.
- [21] D'AMATO, A. & HERZFELDT, R. (2008). Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations. A study of European managers. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), S. 929-953.
- [22] DEAL, J., ALTMAN, D. & ROGELBERG, S. (2010). Millennials at Work: What We Know and What We Need to Do (If Anything). *Journal of Business and Psychology*, 25(2), S. 191-199.
- [23] DENCKER, J. C., APARNA, J. & MARTOCCHIO, J. J. (2007). Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, 17, S. 208-220.
- [24] EDMUNDS, J. & TURNER, S. (2005). Global generations: social change in the twentieth century. *The British Journal of Sociology*, 56(4), S. 559-577.
- [25] EISNER, S. (2005). Managing Generation Y. *Sam Advanced Management Journal*, S. 4-15.
- [26] EGRI, C. & RALSTON, D. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A comparison of China and the United States. *Organizational Science*, 15(2), S. 210-220.
- [27] ERİŞ, E. D., SÜRAL ÖZER, P., TİMURCANDAY ÖZMEN, Ö. N., ÇAKIR, Ö. & TOZKOPARAN, G. (2013). Generation „Y“ in Turkish context: multiple foci research. *International Journal of Business and Management Studies*, 5(1), S. 150-161.
- [28] JURKIEWICZ, C. (2000). Generation X and the Public Employee. *Public Personnel Management*, 29(1), S. 55-74.
- [29] KELEŞ, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), S. 129-139.

- [30] KOWSKE, B. J., RASCH, R. & WILEY, J. (2010). Millennials' (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects on Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), S. 265-279.
- [31] KUPPERSCHMIDT, B. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *Health Care Manager*, 19(1), S. 65-76.
- [32] MACKY, K., GARDNER, D. & FROSYTH, S. (2008). Generational differences at work: introduction and overview. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), S. 857-861.
- [33] RASKIN, R. & TERRY, H. (1988). A principal-components analysis of the Narcissistic Personality Inventory and further evidence of its construct validity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(5), S. 890-902.
- [34] SMOLA, K. W. & SUTTON, C. D. (2002). Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, S. 363-382.
- [35] TWENGE, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), S. 201-210.
- [36] TWENGE, J. M. & CAMPBELL, S. M. (2008). Generational differences in psychological traits and their impact on the workplace. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), S. 862-877.
- [37] TWENGE, J. M., CAMPBELL, S. M., HOFFMAN, B. J. & LANCE, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), S. 1117-1142.
- [38] YANG, S.-B. & GUY, M. E. (2006). Genxers versus Boomers: Work Motivators and Management Implications. *Public Performance & Management Review*, 29(3), S. 267-284.

#### **ABSCHLUSSARBEITEN:**

- [39] LYONS, S. (2003). *An Exploration of Generational Values in Life and at Work*. Unveröffentlichte Dissertation, Carleton University Ottawa.

## **BERICHTE:**

- [40] BURKE, M. E. (2004). *Generational Differences Survey Report*. A Study by the Society for Human Resources Management. Alexandria, VA: Society for Human Resources Management.
- [41] FAMILIES AND WORK INSTITUTE (2002). *Generation and Gender in the Workplace*. Waltham: The American Business Collaboration.

## **INTERNET-QUELLEN:**

- [42] BAŞARI SIRALAMALARI (2017). *İşletme Bölümü 2016 2017 Başarı Sıralaması Taban Puanları*. Verfügbar unter <http://www.basarisiralamalari.com/isletme-bolumu-2015-2016-basari-siralamasi-taban-puanlari/> [31.05.2017].
- [43] CNN TÜRK.COM (2016). *Mühendislik alanında Türkiye'nin en iyi üniversitesi hangisi?* Verfügbar unter <http://www.cnnturk.com/universiterehberim/muhendislik-alaninda-turkiyenin-en-iyi-universitesi-hangisi?page=1> [30.05.2017].
- [44] EUROPEAN COMMISSION (2017). *Erasmus+ EU programme for education, training, youth and sport, About, Statistics*. Verfügbar unter [http://ec.europa.eu/education/tools/statistics\\_en.htm](http://ec.europa.eu/education/tools/statistics_en.htm) [30.05.2017].
- [45] GEERT HOFSTEDE (2001). *What about Turkey?* Verfügbar unter <https://geert-hofstede.com/turkey.html> [31.05.2017].
- [46] ROSENBERG (1965). *Rosenberg Self-Esteem Scale*. Verfügbar unter <http://www.yorku.ca/rokada/psycetest/rosenbrg.pdf> [31.05.2017].
- [47] THE BALANCE (2017). *Common Characteristics of Generation Y Professionals*. Verfügbar unter <https://www.thebalance.com/common-characteristics-of-generation-y-professionals-2164683> [28.05.2017].
- [48] UNIVERSITY RANKING BY ACADEMIC PERFORMANCE. Verfügbar unter <http://tr.urapcenter.org/2010/index.php> [31.05.2017]

# ANHANG

## ANHANG A



0% completed

### **Hoş geldiniz!**

**Thank you very much for participating in my survey and supporting my research project. I am a master's student of Türk-Alman Üniversitesi Istanbul and Universität Passau in Germany. My thesis is about Generation Y in Turkey and their career orientation. Unfortunately, not many authors have done scientific research on this topic specifically for Turkey. Your participation will help me to understand Turkey's Generation Y (that means: you) better and will contribute to empirical findings on the topic in your country.**

**Please be assured that this study is only for research purposes, therefore your data is completely anonymous and no names or other identifying items will be shared. The study will take approx. 10-15 minutes.**

Next

## Personal information

### 1. Let's start with some general demographic items...

Where are you from in Turkey? Nerelisin? :)

Please write a city.

Originally, I am from

My family lives in

Please mark your sex.

[Please choose] ▾

Please write your birth year.

I was born in

Please mark your marital status.

[Please choose] ▾

### 2. Do you have any children? If yes, how many and what age?

Please mark. If you have several children, please separate their ages using a comma.

Yes, I have:

Age(s):

No, I don't.

### 3. Education

Please write the last university you graduated from, your department and which degree (e.g. lisans).

Which university?   
University

From which department?   
Department

Which degree?   
Degree

### 4. Did you ever live abroad before for more than two months for working or studying purposes (internship, Erasmus, Au-pair, language class,...) ?

[Please choose] ▾

**5. What is your professional status?**

Please choose:

- Working full-time
- Master's studies and working full-time
- PhD and working full-time
- Other:

**6. I am working in a(n)**

Please select one option.

[Please choose] ▼

**7. Since when are you working for your current employer?**

Please choose a month and year.

Month: [Please choose] ▼

Year: [Please choose] ▼

**Work centrality**

**8. Everybody has to work. However, there are other things in life that might also be important. How important are the following areas for you?**

Please make a ranking and use drag and drop for pulling the items on the left side to the corresponding number on the right side (1 = most important). If you feel like explaining your ranking, you can use the field below.

Please mark: you don't need to rank all options if they are not applicable.

**My leisure time (e.g. hobbies, sports, time with friends)**

**My social activities (e.g. organizations, associations)**

**My work / my career**

**My family**

**My religion (e.g. religious activities)**

1
2
3
4
5

**9. How much would you agree with the following statements if you think about yourself and your job?**

	I strongly disagree	I disagree	I agree	I strongly agree	I don't know
In my opinion, work should be one of the most important parts of a person's life.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I don't want my job to be just a tool to pay my bills.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I want to do my best in my job, even if this sometimes means working overtime.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I would quit my job if I won a large amount of money in the lottery.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. If you agreed on quitting your job if you won a large amount of money in the lottery (the last item in the question above): what would you do instead?**

Please mark each item that corresponds. You can choose more than one option. If you didn't agree before, please mark 'I didn't agree.'

- I would travel the world.
- I would stay with my family/friends and enjoy my life.
- I would do something I always wanted to do, e.g. taking art classes, studying another major,...
- I would do something to help society.
- I would do another job which I really like but which is less paid.
- Other:
- I didn't agree.

**11. How much would you agree with the following statements?**

	I strongly disagree	I disagree	I agree	I strongly agree	I don't know
In my opinion, an individual doesn't have to enjoy his/her work as long as he/she does it well.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In my opinion, each employee or worker should feel a sense of pride in his/her work.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In my opinion, someone should do a good job whether or not his/her manager is around.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In my opinion, it is ok to do a poor job as long as someone can get away with it.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Commitment and identification**

**12. How satisfied are you with the following items?**

Please rate (4 stars = really satisfied; 1 = not satisfied at all).

- How satisfied are you with your current employer? ★ ★ ★ ★ ★
- How satisfied are you with your current job? ★ ★ ★ ★ ★
- How satisfied are you with your salary? ★ ★ ★ ★ ★
- How satisfied are you with your benefits? ★ ★ ★ ★ ★
- How satisfied are you with the recognition you get from managers and peers? ★ ★ ★ ★ ★
- How satisfied are you with the job security of your current job? ★ ★ ★ ★ ★
- How satisfied are you with the opportunities for career advancement in your current company? ★ ★ ★ ★ ★

**13. How much do you agree with the following statements?**

Please mark.

	I strongly disagree	I disagree	I agree	I strongly agree	I don't know
It is important to me that my personal goals are in line with the goals of my organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
It is important to me that the work that I do has a significant impact on my organization.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Being a part of my current company means a lot to me.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**14. Not everyone has the same expectations towards a workplace. How important are the following aspects for you?**

Please rank the most important aspects first (1 = *most important*) by using drag and drop:

Please mark: you don't need to rank all options if they are not applicable.

To me, it is important to identify myself with...

<b>My job / task</b>	<b>My company (values, work atmosphere)</b>	<b>My colleagues</b>	1
<b>All of them equally</b>	<b>None of them</b>	<b>I don't know</b>	2
			3
			4
			5
			6

**15. How do you imagine your career in the future?**

Please mark how much you agree with the following statements.

	I strongly disagree	I disagree	I agree	I strongly agree	I don't know
I see myself with this company in three years.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
There are also other companies I want to work with before staying somewhere for a long time.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I would rather change the department and do a different job than leave my current employer.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If my company offered me lifelong employment, I would never seek another job in a different company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



16. Imagine you got an offer from a different employer. Under what conditions would you accept the offer and change your employer? What aspects should the offer have?

Please mark the most important aspects first and use drag and drop (1 = *most important*).

Please mark: you don't need to rank all options if they are not applicable.

A higher salary	More responsibility (without salary increase)	1
Possibilities for personal development (e.g. trainings)	Possibilities for quick promotion	2
Flexibility of work hours (e.g. home office)	Possibilities for an assignment abroad (e.g. Germany)	3
Assurance of job security	All of them	4
None of them		5
		6
		7
		8
		9

17. How is the situation on the job market for your field? Is it easy for you to find employment somewhere else?

[Please choose] ▾

## Motivation

18. Everyone needs motivation, but not everyone is motivated by the same things. What motivates you in your business life?

Please mark how strongly the following aspects influence your motivation (4 stars = *strong influence*, 0 stars = *no influence*).

When I can prove my skills (to supervisors, colleagues).	★★★★★
When I can show my skills and see the results.	☆☆☆☆☆
When I feel valued by supervisors and colleagues.	★★★★★
When I have demanding goals and targets that challenge my skills.	☆☆☆☆☆
When I can be helpful to others.	★★★★★
When I get benefits (e.g. talent pool, financial benefits) for reaching my targets.	☆☆☆☆☆
When I get recognition (from supervisors, colleagues) for the work I have done.	★★★★★
When I can work in a relaxed and friendly work atmosphere.	☆☆☆☆☆
When I can see that I am among the best in my department.	★★★★★
When I have a lot of responsibility.	☆☆☆☆☆
When I can work for a company that is reputable and has prestige in society.	★★★★★
When I have a personal relationship to my colleagues (e.g. doing things together outside working hours).	☆☆☆☆☆

19. How often do you prefer to get feedback for the work you have done?

Please mark the most corresponding answer.

[Please choose] ▾

20. What is important for you to be efficient at work?

Please rank the following aspects (4 stars = *very important*, 0 stars = *not important at all*).

The right technological equipment.	☆☆☆☆☆
A motivated and committed team.	★★★★★
An enjoyable work atmosphere.	☆☆☆☆☆
A high salary.	★★★★★
Having the freedom to take decisions on my own.	☆☆☆☆☆

**21. If you think about your ideal workplace, what would be most important to you?**

Please mark the most important aspects first (1 = *most important*).

Please mark: you don't need to rank all options if they are not applicable.

High salary and benefits	Flexible work hours (i.e. home office)	Possibilities for assignments abroad	1
Trainings and mentoring	Challenging tasks	Possibilities for quick promotion	2
A modern technological equipment	Assurance of job security	A company that is famous and reputable	3
			4
			5
			6
			7
			8
			9

**22. To what extent are these aspects available in your current workplace?**

Please mark these aspects first that are most available (1 = *most available*).

Please mark: you don't need to rank all options if they are not applicable.

High salary and benefits	Flexible work hours (i.e. home office)	Possibilities for assignments abroad	1
Trainings and mentoring	Challenging tasks	Possibilities for quick promotion	2
A modern technological equipment	Assurance of job security	A company that is famous and reputable	3
			4
			5
			6
			7
			8
			9

## Career and personal development

### 23. How do you see your career planning?

Please mark to what extent you agree with the following statements.

	I strongly disagree	I disagree	I agree	I strongly agree	I don't know
Concerning my career planning, I am expecting my employer (e.g. HR) to provide me with information about opportunities for moving ahead.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Concerning my career planning, I am responsible for finding opportunities for moving ahead by myself.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If there is no possibility for moving ahead (e.g. more responsibility, promotion) in the close future, I will start looking for opportunities in other departments or for participating in new projects within my current company.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If there is no possibility for moving ahead (e.g. more responsibility, promotion) in the close future, I will start looking for opportunities also in other companies.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I think that my employer is transparent in any information concerning my career planning.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 24. To what extent do you agree with the following statements about trainings?

Please mark.

	I strongly disagree	I disagree	I agree	I strongly agree	I don't know
Actually it is the duty of my employer to provide me with free trainings to prepare me for my tasks.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I would also participate in trainings at my workplace if I had to pay them by myself.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Self awareness

### 25. How much do you agree with the following statements?

Please mark.

	I strongly disagree	I disagree	I agree	I strongly agree	I don't know
I am overall satisfied with myself (personality, looks, performance,...).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I feel like I have a natural talent for being a leader.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
If I ruled the world, it would be a better place.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I enjoy being the center of attention.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I usually prefer to blend with the crowd.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sometimes I am anxious to take responsibility for taking decisions.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Usually I try to accept the consequences of my behavior.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When taking decisions, I give a lot of importance on the opinion of others (family, friends).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
When taking decisions, I give a lot of importance on the approval of others (family, friends).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Work-life balance

### 26. What are your priorities in balancing your work life and your private life?

Please mark how much you agree with the following statements.

	I strongly disagree	I disagree	I agree	I strongly agree	I don't know
I would accept less salary if I could work less hours a week and have more free time.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I would accept less responsibility and less interesting tasks (with the same salary) if I could work less hours a week and have more free time.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My goal is to be promoted – and have more responsibility and a higher salary – even if it means working more hours a week.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I would reject an offer for promotion if it wasn't compatible with my priorities in my personal life.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

### 27. Under what conditions would you work more hours a week?

Please rank the corresponding statements (4 stars = *highest*).

#### I would work more hours...

...if I got a pay increase.



...if I got a job with more responsibility or more responsibility on my current job (without pay increase).



...if I got the chance for getting on an assignment abroad (e.g. Germany).



...if I had more flexibility, e.g. if I could work from home more often.



...if I received job security from my employer in return.



Other:

### 28. Do you work more hours per week than you are asked to work according to your contract? If yes, how many approximately?

Please choose.

Yes, between 1-5.

Yes, between 5-10.

Yes, more than 10.

No.

## Respect

### 29. What are your expectations towards your manager?

Please rank the following statements according to your own preferences (4 stars = *maximum*).

It is priority for me that my manager...

...makes sure that the department works effectively to reach its targets.



...controls his/her team to make sure that everybody is working.



...regularly evaluates his/her team based on how everyone reached the targets.



...creates a positive work environment.



...has a charismatic leadership style that inspires me.



...also listens to my private problems and gives advice when I need it.



...mediates conflicts or social problems in the team effectively and confidentially.



...has a lot of knowledge and expertise in the related field (marketing knowledge for marketing department).



...takes decisions on his/her own based on his/her experience in the field.



...takes his/her decisions in consensus with the team.



### 30. What do you do when you do not agree with the conduct or the decisions of your manager?

Please mark what corresponds best. You can choose more options. Feel free to add your own comments.

I would not hesitate to tell him/her my opinion.

I wouldn't tell him/her my opinion because he/she has more experience than me.

I wouldn't tell him/her my opinion because he/she has a lot of expertise in the field and knows best.

I wouldn't tell him/her my opinion because it is not my task.

I wouldn't tell him/her my opinion because he/she is older than me.

I wouldn't tell him/her my opinion because of possible negative consequences for me.

I wouldn't tell him/her my opinion because...

I would tell him/her my opinion because...

### 31. Do you think that it is valued if you express your opinion (positive AND negative feedback) openly towards your manager?

If I expressed openly my opinion, it would have positive consequences for cooperation.

If I expressed openly my opinion, it would have negative consequences for cooperation.

## ANHANG B

Forschungsprojekt: „Welche interkulturellen Aspekte wirken sich auf Innovationsprozesse im Management aus?“

Auszug aus Mitarbeiterinterviews zum Thema „Generation Y“

- „Junge Leute heute wollen Karotte.“ (CP, 24.06.2015)
- „For Generation Y work is not the centre, (...) you need to work to live [and not the other way around]. Social life is more important.“ (CP-M, 25.06.2015)
- „The young want to do career. If they do not in three years, they leave. They don't want everything driven by processes, they want freedom.“ (CPu, 29.06.2015)
- „If a company gives me something to improve myself related to my work or my personal improvement it's the most important thing that I aware from a company.“ (ST, 30.06. 2015)
- „[THE COMPANY] must support my personal improvement, they have to do something for me (...) they support us to change our positions. To move between the departments is a plus for us. If you do this [the same job] for some years it's nothing for you. You have to go on and see more.“ (ST, 30.06.2015)
- “The thing is, in [THE COMPANY], you need to be flexible. If I want to achieve a higher level, you have to be flexible. Maybe you go to Egypt, maybe you go to England. In TR, people are like children (“they should put me somewhere”). In Europe, it is different. Associates have to prepare it for themselves.” (CC, 29.06.2015)
- “They should change their HR view. New generation is not so patient. Maybe I will wait, but new generation maybe is not.” (CC, 29.06.2015)
- “human base” / “mindset is important” / “you can't find basics everywhere, but qualification is just on the top” (AA, 23.06.2015)
- “Also young people have no patience, they want quicker steps. I don't understand them [the young ones].” (AA, 29.06.2015)
- “When I first came here I saw that many people are older. Of course there are also some younger people. I liked that they all can work nicely together. Our generation and their generation is so different. We are more energetic and they have more job knowledge.” (AA, 29.06.2015)

•

# LEBENS LAUF

## Persönliche Daten:

---

Name: Kristina Flach  
E-Mail: kristina.flach@hotmail.de  
Geburtsdaten: 16.09.1989 in Lindau  
Familienstand: ledig

## Ausbildung:

---

09/2014 – 10/2017 **Türkisch-Deutsche Universität Istanbul**  
M.A. Interkulturelles Management (Doppelstudium)

04/2014 – 09/2017 **Universität Passau**  
M.A. Kulturwirtschaft/International Cultural and Business Studies

10/2010 – 03/2014 **Universität Passau**  
B.A. Kulturwirtschaft/International Cultural and Business Studies  
Abschlussnote: 1,8

09/2000 – 06/2009 **Valentin Heider Gymnasium Lindau**  
Abschluss: Abitur; Note: 2,2

## Arbeitserfahrung:

---

09/2016 – 10/2017 HR Specialist bei Peak Games, Istanbul



## Praktika und Auslandsaufenthalte während des Studiums:

---

- 12/2015 – 09/2016 Werkstudententätigkeit in der Personalabteilung von Robert Bosch  
Türkiye
- Unterstützung der HR Business Partner im gesamten Einstellungsprozess für Werkstudenten – insbesondere Vorauswahl der Lebensläufe, Telefoninterviews, Assistenz bei Interviews, Verfolgen von Einstellungsdokumenten – sowie für Vollzeitbeschäftigte für die Standorte Türkei und Iran
  - Assistenz in der Konzeption von Diversity-Programmen
  - Durchführen und Verfolgen von Bestellanforderungen in SAP
- 06/2015 – 07/2015 Forschungsprojekt: ‚*Innovation through Diversity*‘ mit Robert Bosch  
Türkiye, ICUnet.AG Passau und der Türkisch-Deutschen Universität  
Istanbul
- Feldstudie zu den Innovations-Hot-Spots von Istanbul
  - Forschung zu Arbeitskultur und Innovationskultur in den Abteilungen HR und Sales, insbesondere Beobachtung und qualitative Interviews
  - Interkulturelles Assessment mit dem *Test of Intercultural Sensitivity* der ICUnet.AG
  - Präsentation vor dem Management und der Geschäftsführung
- 02/2014 – 03/2014 Praktikum im Auslandsbüro der Konrad-Adenauer-Stiftung in Rabat
- Unterstützung bei der Vorbereitung und Durchführung von Schulungsveranstaltungen
  - Assistenz bei diversen Veranstaltungen und Verfassen von Veranstaltungsberichten für die Homepage
  - Vertretung des Sekretariats
- 08/2013 – 02/2014 Praktikum beim *International Post-Graduate Trainee Program* der ZF  
Friedrichshafen AG, Standort Friedrichshafen
- Assistenz bei der Neukonzeption der Assessment Center
  - Assistenz bei der Organisation und Konzeption der zentralen Veranstaltungen des Programms
  - Ansprechpartner für die Trainees bei Fragen rund um das Traineeprogramm
  - Bewerbermanagement

- 09/2012 – 02/2013      Praktikum im Bereich Global Assignment Management Operations bei der Daimler AG Stuttgart im Team Asien/Arabien
- Unterstützung bei der Betreuung von Expatriates vor und während dem Auslandseinsatz
  - Korrespondenz mit den Auslandsgesellschaften
  - Assistenz bei Ausreisegesprächen
  - Protokolle von Teamsitzungen und Mitarbeitergesprächen
- 03/2012 – 04/2012      Praktikum im Bereich Marketing & Presse bei Tricosol S.L. in Málaga
- Front Office in Málaga & Kundenbetreuung
  - Online-Marketing: Vermarktung von Fahrradtouren und weiteren Dienstleistungen, Promotionsaktivitäten
  - Erstellen & Publizieren von Pressemitteilungen auf Spanisch, Englisch und Deutsch
  - Assistenz bei Fahrradtouren
  - Eigenständige Durchführung der City Bike Tour Málaga in Deutsch
- 03/2011                      Praktikum bei der Lindauer Dornier GmbH, Standort Lindau
- Unterstützung bei der Kalkulation von Umbaumaschinen
  - Assistenz bei der Bearbeitung von Dispositionslisten
  - Erfassung von Aufträgen in der Versandsoftware und eigenständige Bearbeitung der verlängerten Werkbank
  - Übersetzen von Warenbezeichnungen
- 07/2010 – 08/2010      Auslandsaufenthalt als *Hôtesse d'accueil* im Disneyland Resort Paris
- Begrüßung und Betreuung der Gäste auf Französisch, Spanisch, Englisch und Deutsch
  - Entgegennehmen von Reservierungen und Organisation der Reservierungen mittels eines Software-Systems
- 06/2010                      Praktikum im Bereich Eventorganisation bei der DACHCOM.DE GmbH
- Organisation des internen Sommerevents ‚D-Day DACHCOM‘
  - Recherche- und Konzeptvorbereitung für den Kundenevent ‚DACHCOM.PLUS‘
- 09/2009 – 12/2009      Auslandsaufenthalt als Language Assistant in Spanien
- Drei Stunden täglich Nachhilfe in Englisch und Deutsch für die beiden Kinder der Gastfamilie
  - Sprachkurs bei C.E.E. Idiomas

## **Fremdsprachen:**

---

Englisch:	fließend
Spanisch:	sehr gute Kenntnisse
Französisch:	sehr gute Kenntnisse; DELF Niveau B2
Portugiesisch:	gute Kenntnisse
Türkisch:	gute Kenntnisse
Latein:	kleines Latinum

## **PC-Kenntnisse:**

---

- PowerPoint: Blockkurs des Zentrums für Schlüsselqualifikationen (ZfS) der Universität Passau
- Excel: Grundkurs des ZfS der Universität Passau
- Photoshop: Grundkurs des ZfS der Universität Passau
- Lotus Notes, Microsoft Outlook

## **Weiterbildungen:**

---

- Interkulturelles Seminar arabische Welt: Zweitätiges Seminar des ZfS der Universität Passau
- Türkei: vom uralten Kulturland zum Global Player: Zweitätiges Seminar des ZfS der Universität Passau
- Projektmanagement: Teilnahme an einem zweitägigen Planspiel für das Traineeprogramm der ZF Friedrichshafen AG
- Schreibwerkstatt: Abschlussarbeiten kreativ und professionell erstellen: Eintägiges Seminar des ZfS der Universität Passau
- Visualisieren und Präsentieren: Eintägiges Seminar des ZfS der Universität Passau
- Basistraining interkulturelle Kommunikation: Eintägiges Seminar des ZfS der Universität Passau
- Länderspezifische Kulturraumkompetenz Spanien/Portugal: Zweitägiges Seminar des ZfS der Universität Passau

## **Ehrenamtliches Engagement:**

---

04/2014 – 08/2014 Passau	Mitglied der Hochschulgruppe kuwi.aktiv der Universität
10/2011 – 10/2012	Mitglied der Hochschulgruppe Rock your Life! Passau e.V.
05/2009 – 05/2010	Aktives Mitglied im Bayerischen Roten Kreuz
09/2001 – 05/2005	Mitglied im Musikverein Bösenreutin e.V.

### **Persönliche Interessen:**

---

Sport (Tennis, Joggen, Tanz), Lesen, Fremdsprachen, Kochen, Theater, Reisen