

Hochschule Macromedia für angewandte
Wissenschaften,
University of Applied Sciences

BACHELORARBEIT

zur Erlangung des akademischen Grades
Bachelor of Arts

Was beschäftigt die Generation Y –
New Work Ansätze für Agenturen

im Studiengang Medienmanagement
Studienrichtung Sport- und
Eventmanagement

Erstprüfer:

Prof. Dr. Andreas Hebbel-Seeger

Vorgelegt von:

Vorname Name: Christina Blieffert

Matr.-Nr.: H-32149

Studiengang: Medienmanagement

Fachrichtung: Sport- und Eventmanagement

Hamburg, im Februar 2017

Management Summary

„New Work“ ist ein Begriff, der seit Neuestem immer wieder in den Medien kursiert. Was jedoch die Bedeutung ist und was es alles umfasst, ist den meisten Arbeitgebern sowie Arbeitnehmern nicht bewusst. Geprägt wird dieser Begriff durch verschiedene Faktoren, einer davon ist die Generation Y, welche derzeit den Arbeitsmarkt aufmischt und versucht mit ihren Eigenschaften und vor allem Einstellungen zu verändern. Die Prioritäten im Leben der jungen Leute haben sich verändert und man merkt ganz deutlich, dass sie sich diese Prioritäten nicht nehmen lassen wollen. Flexible Arbeitszeitgestaltung, ein harmonisches Arbeitsumfeld und eine faire Bezahlung sind Eigenschaften die in dieser Studie untersucht werden. Die richtige Balance zwischen Arbeit und Freizeit zu finden und auch zu bieten ist hierbei die Herausforderung für den Arbeitgeber. Auslöser bzw. Antreiber für die gesamte New Work Bewegung ist aber nicht nur die Generation Y, sondern auch Aspekte wie Digitalisierung, Globalisierung und der demografische Wandel.

New Work erhält Einzug in die Arbeitswelt und die Agenturen können sich entscheiden, ob sie ein Teil davon sein wollen oder nicht. Am Ende entscheidet die Generation Y darüber wo, wie und unter welchen Umständen sie arbeiten will.

Abstract

"New Work" is a term that has always been circulating in the media. The meaning and the scope of this term is unknown for most of the employees and employer.

The generation y begins to revolutionize the labor market with its characteristics and their attitudes to work. The priorities of young people's life has changed and they do not give up these priorities. Flexible working time, a great work environment and fair payment are characteristics that are investigated in this study. Finding the right balance between work and leisure is the challenge for the employer.

Not only generation y, but also aspects such as digitalization, globalization and demographic change are the trigger for the entire New Work movement. New Work gets into the labor market and the agencies can decide between whether they want to be part of it or not. In the end, generation y decides where and how they want to work.

Schlüsselbegriffe

New Work, Generation Y, Work-Life-Balance, Digitalisierung, Globalisierung

Key words

New Work, Generation Y, Work-Life-Balance, Digitalization, Globalization

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	V
Tabellenverzeichnis	VII
1. Einleitung.....	1
2. Theoretische Grundlagen.....	2
2.1 Definition Agenturen.....	2
2.2 Generation Y	2
2.2.1 Definition der Generation Y.....	2
2.2.2 Eigenschaften der Generation Y	3
2.3 Veränderungen der Arbeitswelt	7
2.3.1 Demographischer Wandel.....	8
2.3.2 Globalisierung & Digitalisierung	9
2.4. Definition New Work	10
2.5 Definition Work-Life-Balance	14
2.6 Definition extrinsische und intrinsische Motivation	15
3. Empirischer Teil	16
3.1 Forschungsfrage und Hypothese.....	16
3.2 Forschungsmethodisches Vorgehen	17
3.2.1 Definition Zielgruppe	17
3.2.2 Definition und Vorgehensweise Conjoint-Analyse	17
3.3 Planung und Ablauf der Online-Umfrage	23
3.3.1 Zeitlicher und Organisatorischer Ablauf der Umfrage.....	23
3.3.2 Inhalte und Fragestellung.....	23
3.3.2 Soll-Ist Vergleich.....	24
3.4 Auswertung und Analyse der Ergebnisse	25
3.4.1 Auswertung Szenario 1	26
3.4.2 Auswertung Szenario 2.....	29
3.4.3 Auswertung Szenario 3.....	31
3.4.4 Auswertung der offenen Frage.....	33
3.4.5 Analyse und Diskussion	34
3.5 Umfrageergebnisse vs. New Work Ansätze.....	36
3.6 Idealtypischer Ansatz für Agenturen	40
4. Fazit.....	41
Literaturverzeichnis.....	43
Anhang	45

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Eigenschaften der Generation Y (Schulenberg, 2016, S. 10).....	3
Abb. 2: Arbeitsmotivation und Work-Life-Balance (nach Hube, 2005, S. 131).....	15
Abb. 3: Formel Gesamtnutzenwert (Backhaus et al., 2016, S. 529).....	20
Abb. 4: Szenario 1 von 3 der Online-Umfrage.....	24
Abb. 5: Formel zur Errechnung der Stichprobe (Johnson und Orme, 2010, S. 64).....	24
Abb. 6: Ø Relative Wichtigkeit (in %) Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld n=43.	26
Abb. 7: Punktevergabe (10-15 Pkt.) Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld bei Frauen n=34 und Männern n=9.....	27
Abb. 8: Punktevergabe (10-15 Pkt.) in % Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld bei 16-26 Jährigen n=13 und 27-36 Jährigen n=30.....	28
Abb. 9: Punktevergabe (10-15 Pkt.) in % Arbeitszeitgestaltung & Gehalt n=43.....	29
Abb. 10: Punktevergabe (10-15 Pkt.) in % Arbeitszeitgestaltung & Gehalt bei Frauen n=34 und Männern n=9.	30
Abb. 11: Punktevergabe (10-15 Pkt.) in % Arbeitszeitgestaltung & Gehalt bei 16-26 Jährigen n=13 und 27-36 Jährigen n=30.....	31
Abb. 12: Punktevergabe (7-9 Pkt.) in % Arbeitsumfeld & Gehalt n=43.....	32
Abb. 13: Punktevergabe (7-9 Pkt.) in % Arbeitsumfeld & Gehalt bei Frauen n=34 und Männern n=9.....	33
Abb. 14: Begriffe eines idealen Anstellungsverhältnisses.	34
Abb. 15: Vergleich Umfrage-Ergebnisse mit den New Work Ansätzen.....	37
Abb. 16: Online Umfrage.	48
Abb. 17: Punktevergabe (10-15 Pkt.) in % Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld n=43.	49
Abb. 18: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld der Frauen n=34.	49
Abb. 19: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld der Männer=9.	50
Abb. 20: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld der 16-26 Jährigen n=13.....	50
Abb. 21: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld der 27-36 Jährigen n=30.....	51
Abb. 22: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitszeitgestaltung & Gehalt n=43.	51
Abb. 23: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitszeitgestaltung & Gehalt der Frauen n=34.	52
Abb. 24: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitszeitgestaltung & Gehalt der Männer n=9.	52

Abb. 25: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitszeitgestaltung & Gehalt der 16-26 Jährigen n=13.....	53
Abb. 26: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitszeitgestaltung & Gehalt der 27-36 Jährigen n=30.....	53
Abb. 27: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitsumfeld & Gehalt n=43.....	54
Abb. 28: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitsumfeld & Gehalt Frauen n=34.....	54
Abb. 29: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitsumfeld & Gehalt Männer n=9.....	55
Abb. 30: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitsumfeld & Gehalt 16-26 n=13.....	55
Abb. 31: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitsumfeld & Gehalt 27-36 n=30.....	56
Abb. 32: Punktevergabe (7-9 Pkt.) in % Arbeitsumfeld & Gehalt bei 16-26 Jährigen n=13 und 27-36 Jährigen n=30.....	56

Tabellenverzeichnis

Tab. 1: Entwicklung der Altersstruktur (Pöttsch, 2016, S. 17).....	8
Tab. 2: Fünf New Work Kategorien (nach Hackl et al., 2016, S. 12).....	11
Tab. 3: Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen	18
Tab. 4: Szenario 1 der Studie	19
Tab. 5: Ermittlung des durchschnittlichen empirischen Rangwertes.....	21
Tab. 6: Errechnete Teilnutzenwerte	21
Tab. 7: Normierte Teilnutzenwerte.....	22
Tab. 8: Justierte Teilnutzenwerte	22
Tab. 9: Relative Wichtigkeit.....	23
Tab. 10: Altersverteilung der Umfrage.	25
Tab. 11: Auswertung Allgemeine Antworten	57
Tab. 12: Auswertung Gesamt: Szenario 1 / Gleitzeit.....	58
Tab. 13: Auswertung Gesamt: Szenario 1 / 35-Stunden-Woche	59
Tab. 14: Auswertung Gesamt: Szenario 1 / 4-Tage-Woche	60
Tab. 15: Auswertung Gesamt: Szenario 1 / Home Office	61
Tab. 16: Auswertung Gesamt: Szenario 1 / Sabbatjahr.....	62
Tab. 17: Auswertung Gesamt: Szenario 1 / weniger harmonisch	63
Tab. 18: Auswertung Gesamt: Szenario 1 / reibungslos zweckmäßig harmonisch.....	64
Tab. 19: Auswertung Gesamt: Szenario 1 / sehr harmonisch.....	65
Tab. 20: Auswertung Gesamt: Szenario 2 / Gleitzeit.....	66
Tab. 21: Auswertung Gesamt: Szenario 2 / 35-Stunden-Woche	67
Tab. 22: Auswertung Gesamt: Szenario 2 / 4-Tage-Woche	68
Tab. 23: Auswertung Gesamt: Szenario 2 / Home Office	69
Tab. 24: Auswertung Gesamt: Szenario 2 / Sabbatjahr.....	70
Tab. 25: Auswertung Gesamt: Szenario 2 / 10% weniger Gehalt.....	71
Tab. 26: Auswertung Gesamt: Szenario 2 / Gehalt gleichbleibend.....	72
Tab. 27: Auswertung Gesamt: Szenario 2 / 10% mehr Gehalt	73
Tab. 28: Auswertung Gesamt: Szenario 3 / weniger harmonisch	74
Tab. 29: Auswertung Gesamt: Szenario 3 / reibungslos zweckmäßig harmonisch.....	75
Tab. 30: Auswertung Gesamt: Szenario 3 / sehr harmonisch.....	76
Tab. 31: Auswertung Gesamt: Szenario 3 / 10% weniger Gehalt.....	77
Tab. 32: Auswertung Gesamt: Szenario 3 / Gehalt gleichbleibend.....	78
Tab. 33: Auswertung Gesamt: Szenario 3 / 10% mehr Gehalt	79

1. Einleitung

„New Work“ ist ein Begriff, der seit Neuestem immer wieder in den Medien kursiert. Was jedoch die Bedeutung ist und was es alles umfasst, ist den meisten Arbeitgebern sowie Arbeitnehmern nicht bewusst. Agenturen waren bisher attraktive Arbeitgeber für junge Absolventen, denn Abwechslung stand hier immer an erster Stelle. Die Generation Y beginnt den Arbeitsmarkt aufzumischen und mit ihren Eigenschaften und vor allem Einstellungen zur Arbeitswelt, versucht sie diese zu verändern. Die Prioritäten im Leben der jungen Leute haben sich verändert und man merkt ganz deutlich, dass sie sich diese nicht nehmen lassen wollen. Flexible Arbeitszeitgestaltung, ein harmonisches Arbeitsumfeld und eine faire Bezahlung sind Eigenschaften die in dieser Studie untersucht werden. Die richtige Balance zwischen Arbeit und Freizeit zu finden und auch zu bieten ist hierbei die Herausforderung für den Arbeitgeber. Auslöser bzw. Antreiber für die gesamte New Work Bewegung ist aber nicht nur die Generation Y, sondern auch Aspekte wie Digitalisierung, Globalisierung und der demografische Wandel. Mit dieser Studie zum Thema „Was beschäftigt die Generation Y – New Work Ansätze für Agenturen“, sollen zunächst die Grundbegriffe wie zum Beispiel Agenturen, Generation Y, New Work und Work-Life-Balance deutlich definiert werden, um anschließend mithilfe einer Online-Umfrage die Zielgruppe nach ihren Bedürfnissen zu befragen. Das Ziel ist es herauszufinden, ob und in welchem Umfang die Notwendigkeit und der Bedarf einer Veränderung der Arbeitswelt bestehen.

Frithjof Bergmann (2004, S. 11) beschrieb New Work sehr passend: „Die Arbeit, die wir leisten, sollte nicht all unsere Kräfte aufzehren und uns erschöpfen. Sie sollte uns stattdessen mehr Kraft und Energie verleihen, sie sollte uns bei unserer Entwicklung unterstützen, lebendigere, vollständigere, stärkere Menschen zu werden“.

Mit dieser Aussage und diversen Grundlagen zur Generation Y, werden die Ergebnisse der Online-Umfrage mit zwei New Work Ansätzen verglichen. Es wird herausgefiltert, welche Ansätze sinnvoll sind, welche fehlen und was eine idealtypische Vorgehensweise für Agenturen sein könnte.

2. Theoretische Grundlagen

Jeder benutzt die Begriffe „New Work“ oder „Generation Y“, doch kaum einer kennt den genauen Hintergrund, denn diese Begriffe sind sehr komplex und beinhalten viele Eigenschaften. Im Folgenden werden für die Studie relevante Begrifflichkeiten näher erläutert und definiert.

2.1 Definition Agenturen

Agenturen sind wissensbasierte Dienstleistungsunternehmen, die häufig im Namen anderer Unternehmen (des Kunden) eine Dienstleistung erbringen, zum Beispiel Marketing, PR, Live-Kommunikation u.v.m. In Agenturen lassen sich drei Erfolgskriterien spezifizieren. Dabei zählen spezialisiertes Wissen und spezialisierte Fähigkeiten zu einer der wichtigsten Kriterien bzw. Kompetenzen, welche grundlegend zur Problemlösung für den Kunden eingesetzt werden. Ein weiteres Kriterium sind beziehungsspezifische Kompetenzen, die im Bezug auf die Kundeninteraktion und die Kundeneinbindung eine entscheidende Rolle spielen. Das letzte der drei Erfolgskriterien ist das Image bzw. der Ruf der Agentur als potenziell langfristiger Qualitätsindikator auf dem Markt, welcher häufig auf Erfahrungen, Empfehlungen und Kundenzufriedenheit beruht (vgl. Averdung, 2014, S. 34ff.).

Der Ruf eilt Agenturen meist voraus: schlechte Bezahlung, unbezahlte Überstunden und wenig Urlaub stehen abwechslungsreichen Arbeiten mit hohem Wissensoutput, sehr guten Netzwerkmöglichkeiten und jungen dynamischen Teams gegenüber. Junge Berufseinsteiger haben die Wahl sich in Agenturen spezialisiertes Wissen anzueignen, sich ein Netzwerk aufzubauen und somit den eigenen Marktwert zu steigern und dafür im Gegenzug auf faire Bezahlung und Freizeit zu verzichten oder in einem Unternehmen zu arbeiten, einen festen und meist gut bezahlten Job zu ergattern, geregelte Arbeitszeiten zu haben und im Gegenzug ein etwas weniger übergreifendes und umfassendes Know-how und Netzwerk zu besitzen.

2.2 Generation Y

Die Generation Y (engl: „Why“) umschreibt die heutige Generation der 16 bis 36 Jährigen in den Jahrgängen 1980 bis 2000 (die Unterteilung der Jahrgänge weicht in den verschiedenen Literaturen ab), die entweder kurz vor dem Eintritt in die Arbeitswelt oder gerade in den Anfängen ihrer beruflichen Laufbahn stehen (vgl. Schulenburg, 2016, S. 1).

2.2.1 Definition der Generation Y

Eine Generation lässt sich nicht nur anhand der Jahrgänge definieren oder an den individuellen Erfahrungen die ein Mensch gemacht hat, sondern an den prägenden

Ereignissen, die sie gemeinsam in dem wichtigsten Stadium ihres Lebens, der Jugend, erlebt haben. Die einschlägigen Ereignisse der Generation Y waren zum Beispiel der Terroranschlag vom 11. September 2001 in den USA, diverse Klimakatastrophen, wie zum Beispiel der Tsunami im Indischen Ozean 2004, die Weltfinanzkrise 2007 und die Digitalisierung/das Internet, welches vor circa 26 Jahren für öffentliche Zwecke genutzt werden konnte. Mit diesen Erlebnissen wuchs die Generation Y auf und erlebte somit eine Zeit in der nichts mehr sicher und alles unglaublich schnelllebig war (vgl. Parment, 2013, S. 18). Durch diese verschiedenen Erlebnisse entwickelt eine Generation ähnliche Werte und Eigenschaften, die sie unbewusst verbindet.

2.2.2 Eigenschaften der Generation Y

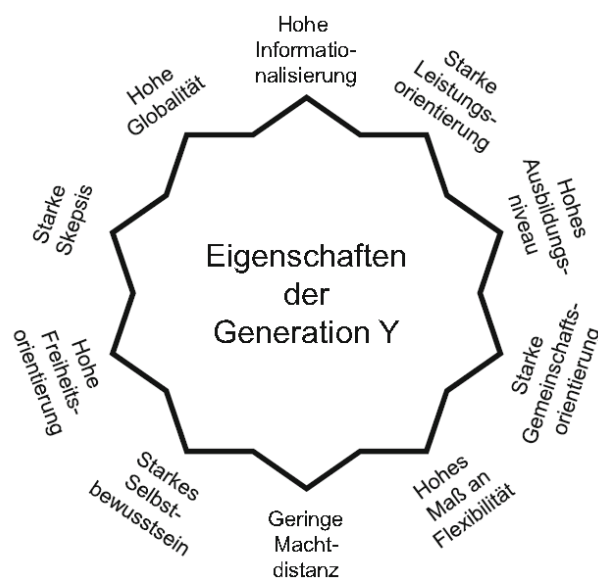


Abb. 1: Eigenschaften der Generation Y (Schulenberg, 2016, S. 10).

Wie in Abbildung 1 zu sehen ist, verfügt die Generation Y über diverse Eigenschaften, die im Folgenden näher beschrieben werden:

Hohe Informativialisierung oder auch „Aufgeladen mit Informationen“. Diese Eigenschaft beruht auf dem vorher genannten Ereignis der Digitalisierung (siehe Punkt 2.3.2). Die Generation Y ist mit dem Internet aufgewachsen und muss seither nicht nur wahnsinnig viele Informationen verarbeiten, sondern weiß auch wo sie sich entsprechende Informationen beschaffen kann. Die Kunst des Informationsfilterns in Zeiten von Reizüberflutung durch Informationsverbreitung über verschiedene Medien ist eine bedeutende Eigenschaft. Informations- und Kommunikationstechniken werden intuitiv und selbstverständlich genutzt und dienen besonders der zweiseitigen Kommunikation zum Beispiel über soziale Medien. Wird etwas geteilt oder kundgetan, erwartet die Generation Y ein Feedback; und das schnell (vgl. Schulenberg, 2016, S. 10f.). Dadurch, dass Austausch oder Beschaffung von Informationen, Rückmeldungen und Kommunikation in einem sehr hohen Tempo stattfinden und die

Generation es kaum anders kennengelernt hat, werden sie oft als ungeduldig und vor allem auch technikabhängig bezeichnet.

Bei der starken Leistungsorientierung geht es der Generation Y vor allem um die Einstellung zur Arbeit im Allgemeinen. Es handelt sich nicht mehr um extrinsische Motivationsfaktoren, wie zum Beispiel dem Gehalt, sondern eher um intrinsische Faktoren, wie zum Beispiel eine Arbeit, die Spaß macht (siehe Punkt 2.6), erfüllend ist und zur Selbstverwirklichung der eigenen Wünsche und Ansprüche beiträgt. Leistungssteigerung durch Spaß an der Arbeit und Erfüllung der Ansprüche durch Förderung, wie zum Beispiel Weiterentwicklungs- und Karrieremöglichkeiten, sind wichtige Faktoren und der Grund für die starke Leistungsorientierung der Generation Y (vgl. Schulenberg, 2016, S. 11f.).

Da die Generation Y in einer unsicheren Zeit aufgewachsen ist (siehe Punkt 2.2.1) „[...] [konzentriert] sie sich auf Schule, Studium und Ausbildung. Der Generation Y ist immer bewusst: Eine möglichst gute Bildung ist der einzige Parameter, den sie wirklich selbst beeinflussen kann, um die eigenen Karrierechancen zu verbessern“ (Hurrelmann & Albrecht, 2014, S. 34). Somit kommt es zu einem sehr hohen Ausbildungsniveau in der Generation, welches zusätzlich hervorgerufen wird durch bestehenden Wohlstand und damit mehr finanzieller Sicherheit durch zum Beispiel die Eltern. Durch diese beiden Aspekte ist es der Generation Y möglich, mehr Zeit in die Bildung zu investieren, ins Ausland zu gehen oder noch diverse Aus- und Weiterbildungen an den bisherigen Bildungsweg dranzuhängen. Aber auch die Möglichkeiten in der Berufsausbildung sind vielfältiger geworden: Duales Studium oder Studium neben dem Beruf sind heutzutage ein etablierter Bestandteil der Gesellschaft. Im Gegenzug erwartet die Generation Aufstiegschancen, Weiterbildungsmaßnahmen und herausfordernde Arbeiten von ihrem Arbeitgeber, um Gelerntes auch entsprechend umsetzen zu können (vgl. Schulenberg, 2016, S. 12f.).

Diese Generation verfügt über eine überaus starke Gemeinschaftsorientierung. Dass der Mensch soziale Bedürfnisse hat ist bekannt, die Ausprägung jedoch hat in dieser Generation ein neues Höchstmaß erreicht (vgl. Schulenberg, 2016, S. 13).

„Seit Beginn der 1980er-Jahre ist das Leben verstärkt durch Internationalisierung und zunehmenden Wettbewerb geprägt. Anzahl und Umfang externer Einflüssen auf die Menschen sind gestiegen, wodurch die Lebenskomplexität insgesamt zugenommen hat. Um dieses Mehr an Komplexität auszugleichen, waren Menschen gezwungen, näher zusammenzurücken. Die Bedeutung der sozialen Gruppe zur Schaffung von

Orientierung und Sicherheit musste steigen, um die erhöhte komplexitätsbedingte Unsicherheit auszugleichen. Daraus resultiert eine zunehmende Bedeutung sozialer Gemeinschaften insgesamt“ (Schulenberg, 2016, S. 13).

Daher sind die Werte „Familie und Zusammengehörigkeit“ sowie „Gemeinschaft und Zusammenarbeit“ genau wie ein gutes Betriebsklima weitaus wichtiger als eine steile Karriere. Die vorher genannten Weiterbildungsmaßnahmen und Aufstiegschancen sind zwar wichtig, werden jedoch nach hinten gestellt (vgl. Hurrelmann & Albrecht, 2014, S. 42).

Ein hohes Maß an Flexibilität wird schon von jungen Jahren an von der Generation Y gefordert, weshalb sie diese Eigenschaft verinnerlicht hat und diese auch als Anspruch an den Arbeitgeber weitergibt. Ständig wechselnde und hinzukommende Innovationen, besonders im Bereich der Konsumgüter, ein ständig wechselnder Arbeitsmarkt, zum Beispiel durch Zeitverträge, Praktika oder Leiharbeit und der steigende Wettbewerb in der Arbeitswelt zwingen die Generation Y sich immer wieder schnell anzupassen und umzudenken. Da diese Ansprüche an sie gestellt werden, überträgt die Generation den Anspruch auf ihren Arbeitgeber. Dies kann vorteilhaft für den Arbeitgeber sein, wenn es um Änderungsprozesse innerhalb des Unternehmens geht, da eine größere Bereitschaft für Veränderungen vorhanden ist. Auf der anderen Seite kann es sehr anspruchsvoll sein, wenn es um die Arbeitszeitgestaltung geht. Flexible Arbeitszeiten und Arbeitszeitgestaltung, in Form von zum Beispiel Gleitzeit oder einer 4-Tage-Woche, erhöhen die Lebensqualität, da mehr Zeit für die bereits genannten sehr wichtigen Faktoren Familie und soziales Leben bleibt (vgl. Hurrelmann & Albrecht, 2014, S. 27ff.; Schulenberg, 2016, S. 14).

Flache Hierarchien, mehr Mitsprache- und Mitwirkungsmöglichkeiten und eine geringe Machtinstantz sind ebenfalls charakteristisch für die Generation Y. Um die eigenen Interessen noch stärker einzubringen wünschen sie sich mehr Partizipation und es gibt für sie keinen natürlichen Grund, eine Machtdistanz in Unternehmen zu erhalten. Dies kommt zum einen durch die Erziehung der Eltern, welche ihre Kinder zunehmend in Entscheidungsprozesse einbeziehen bzw. einbezogen haben und durch politische Ereignisse, an denen für die Generation sichtbar wurde, dass Machtverhältnisse überflüssig und nutzlos sind, zum Beispiel der Niedergang der DDR (vgl. Schulenberg, 2016, S. 15). Die Generation möchte merken, dass sie etwas bewirken kann, sei es bei der eigenen Arbeit, bei Prozessen oder in ihrem Arbeitsumfeld. Daher ist Transparenz, gute interne Kommunikation und die allgemeine Einbindung des Mitarbeiters ein essentieller Faktor für die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Die Arbeit der sie nachgeht,

muss sinnvoll sein und wertgeschätzt werden, was wiederum zur nächsten Eigenschaft, dem starken Selbstbewusstsein führt (vgl. Parment, S. 149ff.).

Die Generation Y verfügt über ein sehr starkes Selbstbewusstsein, welches durch mehrere äußere Einflussfaktoren zustande kommt: Eltern, Werbung und Arbeitgeber. Das Verhältnis und die Bindung zwischen Eltern und ihren Kindern war nie so groß wie in dieser Generation. Die Vorbildfunktion der Eltern ist laut der Shell Studie in 2015 zum Jahr 2010 wieder gestiegen. So würden durchschnittlich 74% der befragten Jugendlichen zwischen 12 und 25 Jahren ihre Kinder genauso erziehen wie ihre Eltern es getan haben. Außerdem ist das Verhältnis zwischen Eltern und Kind mit 40% (kommen bestens miteinander aus) und 52% (kommen klar, gelegentliche Meinungsverschiedenheiten) ebenfalls weiter gestiegen (vgl. Leven et al., 2015, S. 52ff.), was an der Wertschätzung der Kinder und der bereits erwähnten Einbindung in diverse Entscheidungen liegt. Durch die hohe Wertschätzung und Bestätigung seitens der Eltern steigt das Selbstbewusstsein stetig an. Die Generation wird von der Medienlandschaft und somit dem Konsumgütermarkt regelrecht umworben. Dies liegt daran, dass mittlerweile ein Käufermarkt Einzug erhalten hat (vgl. Schulenberg, 2016, S. 15). „Unternehmen haben um die Gunst potenzieller Käufer gerungen, diese wiederum konnten sich aussuchen, was und bei wem sie kaufen wollten. Diese Entwicklung hat das Selbstwertgefühl der Generation Y weiter gesteigert“ (Schulenberg, 2016, S. 15). Aber auch die Arbeitgeber umwerben die Generation Y durch den vorliegenden Fachkräftemangel, was dazu führt, dass die Ansprüche an den Arbeitgeber steigen, die Loyalität zu dem Arbeitgeber sinkt (hohe Fluktuation) und das Selbstbewusstsein weiter gestärkt wird. Denn schließlich kann die Generation Y durch ihr Wissen und die gegebenen wirtschaftlichen Umstände frei wählen wo, was und unter welchen Bedingungen sie arbeiten will (vgl. Schulenberg, 2016, S. 15f.).

Ein Grund für die hohe Freiheitsorientierung der Generation Y ist die Globalisierung (siehe Punkt 2.3.2) und die damit verbundenen Möglichkeiten, wie zum Beispiel unbegrenztes Reisen und der derzeit bestehende Wohlstand. Aber auch die bereits beschriebene Nähe zu den Eltern und die damit verbundenen finanziellen Mittel spielen hier eine Rolle. „Freiheitsorientierung ist für die Generation Y fast zu einem Statussymbol geworden. Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung der eigenen Wünsche und Ziele nehmen einen besonderen Stellenwert ein“ (Schulenberg, 2016, S. 16).

Einige Aspekte die die Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung fördern, sind zum Beispiel „Spaß an der Arbeit“, „Partizipation im Unternehmen“, „Entwicklungsmöglichkeiten“ und „bedeutsame Arbeit“. Unter der Selbstverwirklichung

bzw. Selbstbestimmung versteht man nicht nur berufliche Aspekte, sondern auch private, welche unmittelbar mit denen der Arbeit zusammenhängen, zum Beispiel Arbeitszeitgestaltung (vgl. Parment, 2013, S. 54).

Mehr Freiheiten, mehr Freizeit (flexible Arbeitszeitgestaltung), soziale Bedürfnisse sowie die genannten Selbstverwirklichungen stellen besonders den Arbeitgeber vor einige Herausforderungen, denen er sich stellen muss. So erhält die Work-Life-Balance (siehe Punkt 2.5) einen immer wichtiger werdenden Stellenwert in der Gesellschaft (vgl. Schulenberg, 2016, S. 16).

Eine weitere Eigenschaft der Generation Y ist eine starke Skepsis gegenüber allem, was für sie nicht logisch nachvollziehbar ist. Hierzu zählen vor allem Entscheidungsprozesse oder Anweisungen, welche wenig bis gar nicht begründet sind. Nachvollziehbare Begründungen und Transparenz sind daher wichtige Faktoren, die die Skepsis der Generation Y beschwichtigt. Grund für die Skepsis sind vor allem das bereits beschriebene Ausbildungsniveau, der Wunsch nach Mitbestimmung und der etwas andere Blickwinkel und somit die andere Denkweise dieser Generation. Alles wird hinterfragt und geprüft, um den größtmöglichen Nutzen daraus zu ziehen und das beste Ergebnis zu erzielen (vgl. Schulenberg, 2016, S. 16f.).

Auch bei der letzten Eigenschaft ist Globalisierung (siehe Punkt 2.3.2) wieder ein Thema. Aufgrund dieser und der Vernetzung mit Freunden und Geschäftskontakten in der ganzen Welt sagt man der Generation Y eine hohe Globalität nach. Arbeiten oder studieren im Ausland, Work and Travel oder einfach nur die Zusammenarbeit mit homogenen Gruppen ist für die heutige Generation zur Selbstverständlichkeit geworden. In dieser Generation sieht man die Globalisierung als Chance, Inspiration und als weiteren Punkt im Bereich der Selbstverwirklichung (vgl. Schulenberg, 2016, S. 17). Des Weiteren wird mit der Generation Y mit dieser Eigenschaft der Globalität ein hohes Verständnis von Umweltbewusstsein und eine nachhaltige Denkweise nachgesagt. Sowohl im privaten Leben als auch im Berufsleben achtet die Generation Y auf nachhaltiges und umweltbewusstes Verhalten und verlangt daher vom Arbeitgeber das Gleiche (vgl. Parment, 2013, S. 21f.).

2.3 Veränderungen der Arbeitswelt

Die Arbeitswelt befindet sich schon seit einigen Jahrzehnten im Wandel. Schon seit längerem hat sich die Einstellung gegenüber Ausbildung, Studium und Beruf geändert. Die hohe Loyalität zu Arbeitgeber und zu dem erlernten Beruf ist fast komplett verschwunden. Kaum noch einer bleibt sein Leben lang in ein und demselben Beruf. Dafür sind die Möglichkeiten der Weiterbildung, des Neuanfangs oder anderer

Alternativen heutzutage viel zu groß. Die Veränderungen in der Arbeitswelt lassen sich an einigen Punkten festmachen, die grundlegend zu der heutigen und zukünftigen Arbeitswelt beitragen. Dazu zählen unter anderem Globalisierung, Digitalisierung (siehe Punkt 2.3.2) und der demographische Wandel (siehe Punkt 2.3.1), die im Folgenden näher erläutert werden (vgl. Pappmehl & Tümmers, 2013, S. 3f.). Aber auch die in Punkt 2.2.2 beschriebene Generation Y mit ihrer Einstellung zur Arbeit und zum Leben, sowie die Emanzipation und Gleichstellung der Frauen in der Arbeitswelt tragen maßgeblich zu der Entwicklung und Veränderung bei.

2.3.1 Demographischer Wandel

In den letzten 60 Jahren ist die Geburtenrate deutlich zurückgegangen, was bedeutet, dass die deutsche Bevölkerung zunehmend kleiner wird. In Tabelle 1 ist der Unterschied sehr deutlich sichtbar. So gab es 1950 noch ca. 30,4% unter 20-Jährige und 2014 nur noch 18,2%. Dafür steigt die Zahl der 65 bis 79-Jährigen von 8,7% in 1950 auf 15,4% in 2014 an. Ganz deutlich wird der demographische Wandel jedoch an den Altersquotienten, welche ebenfalls der Tabelle 1 zu entnehmen sind. Der Jugendquotient lag im Jahr 1950 bei 51% und der Altenquotient bei 16%. Zwischen 2000 und 2010 hat ein Wechsel dieser beiden Quotienten stattgefunden. Der Altenquotient liegt 2014 mittlerweile bei 34,6% und der Jugendquotient bei 29,9% (vgl. Pötzsch, 2016, S. 16f.).

Tab. 1: Entwicklung der Altersstruktur (Pötzsch, 2016, S. 17).

	Bevölkerung	Davon im Alter von ... bis ... Jahren				Jugend-quotient ¹	Alten-quotient ²
		unter 20	20–64	65–79	80 und älter		
	in 1 000	in %					
1950	69 346	30,4	59,9	8,7	1,0	50,8	16,3
1960	73 147	28,4	60,0	10,0	1,6	47,3	19,3
1970	78 069	30,0	56,2	11,8	2,0	53,4	24,6
1980	78 397	26,8	57,7	12,8	2,7	46,3	26,9
1990	79 753	21,7	63,4	11,2	3,8	34,2	23,6
2000	82 260	21,1	62,2	12,9	3,8	34,0	26,8
2010	81 752	18,4	60,9	15,3	5,3	30,3	33,8
2011	80 328	18,4	60,9	15,4	5,3	30,3	33,9
2012	80 524	18,3	61,0	15,4	5,4	30,0	34,1
2013	80 767	18,2	61,0	15,5	5,4	29,8	34,2
2014	81 198	18,2	60,8	15,4	5,6	29,9	34,6

Ergebnisse jeweils am 31. Dezember. Seit dem Berichtsjahr 2011 auf Grundlage des Zensus 2011.

¹ Altersgruppe der unter 20-Jährigen bezogen auf die Altersgruppe der 20- bis 64-Jährigen.

² Altersgruppe der 65-Jährigen und Älteren bezogen auf die Altersgruppe der 20- bis 64-Jährigen.

Durch diese Umverteilung herrscht auf dem deutschen Arbeitsmarkt bereits jetzt ein Fachkräftemangel, welcher von der Generation Y deutlich wahrgenommen und zu

ihrem eigenen Vorteil genutzt wird (siehe Punkt 2.2.2). Da die Tendenz der Geburtenrate weiterhin sinkend ist, muss über kurz oder lang eine Lösung gefunden werden, um den Arbeitsmarkt zu stabilisieren (vgl. Pöttsch, 2016, S. 16f.).

2.3.2 Globalisierung & Digitalisierung

Globalisierung und Digitalisierung sind zwei Begriffe, die gegenseitig voneinander abhängig sind bzw. ohne einander kaum oder gar nicht bestehen können.

Unter Globalisierung versteht man „[...] die zunehmende Entstehung weltweiter Märkte für Waren, Kapital und Dienstleistungen sowie die damit verbundene internationale Verflechtung der Volkswirtschaften“ (Duden, 2016, S. 228).

Grund und auch antreibende Kraft der immer stärker werdenden Globalisierung sind vor allem die Digitalisierung und die neuen Technologien in den Bereichen Kommunikation, Information und Transport (vgl. Duden, 2016, S. 228).

Wie in Punkt 2.2.2 beschrieben, nutzt die Generation Y die Globalisierung und die damit verbundenen schwindenden Grenzen zwischen den verschiedenen Ländern zu ihrem Vorteil, indem sie Reisen, im Ausland arbeiten, Kommunikationskanäle verwenden und sich weltweit vernetzen. Die Arbeitswelt muss sich seit dem Beginn der Globalisierung nicht mehr nur Gedanken um den Wettbewerb im deutschen Arbeitsmarkt, sondern um den Wettbewerb des weltweiten Arbeitsmarktes machen.

Auch das Thema Digitalisierung betrifft den Arbeitsmarkt direkt und verändert ihn zunehmend. Unter Digitalisierung in der Arbeitswelt versteht man „[...] den Einsatz technologischer Innovationen im Geschäftskontext mit signifikantem Einfluss auf Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsprozesse, Absatzkanäle und Versorgungswege. Die damit verbundenen Nutzenpotenziale beinhalten unter anderem die Steigerung von Umsatz oder Produktivität, Innovationen in der Wertschöpfung sowie neue Formen der Kundeninteraktion“ (Urbach & Ahleemann, 2016, S. 10).

Durch die Digitalisierung sind Arbeitnehmer nicht mehr räumlich gebunden und können von zu Hause, von unterwegs oder in sogenannten Co-working Spaces arbeiten (deutsch: „*zusammen arbeiten*“; Arbeitsplätze in denen die Infrastruktur gegeben ist und in denen Menschen aus verschiedenen Branchen und Unternehmen zusammen arbeiten ohne für das gleiche Projekt oder Unternehmen zu arbeiten). Dies ist für die gewünschte Flexibilität ein sehr bedeutender Faktor, kann jedoch auch zu einem negativen Aspekt werden.

So ist der Mensch heutzutage fast immer online und erreichbar, sowohl privat als auch beruflich, womit die Digitalisierung die Grenze zwischen Privat- und Berufsleben komplett zerstört. Durch ständiges hin- und herwechseln zwischen verschiedenen Medien (Laptop, Smartphone, TV, Tablet usw.), mehreren sozialen Netzwerken in denen man auf dem Laufenden gehalten wird oder auf dem Laufenden hält, der

ständigen Erreichbarkeit und einer sehr schädlichen Form von Multitasking (zum Beispiel im Beruf diverse Aufgaben gleichzeitig betreuen), ist es dem Menschen kaum noch möglich sich längere Zeit zu konzentrieren. Besonders bei der Generation Y ist die Aufmerksamkeitsspanne sehr gering, was sich negativ auf Job und Privatleben auswirken kann (vgl. Väth, 2016, S. 32f.).

So gibt es zum Beispiel den sogenannten Technostress, welcher sich hauptsächlich auf den Mitarbeiter auswirkt. Darunter versteht man den Zwang, schneller arbeiten zu müssen (Arbeitsintensität nimmt zu), den Zwang sich auch während seines Urlaubs beim Arbeitgeber zu melden (Invasion der Freizeit und Familie), durch ständige Änderungen immer auf dem neusten Stand zu bleiben, Verbesserungen und Updates (zeitintensive Auseinandersetzung mit der neuen Technologie) und die Bedrohung durch Kollegen, die schneller und besser sind im Umgang mit den neuesten Technologien (vgl. Schermuly, 2016, S. 36f.).

Nicht nur bei den Mitarbeitern gibt es beim Thema Digitalisierung Vor- und Nachteile. Die Unternehmen profitieren überwiegend von den neuen Technologien und Möglichkeiten, wie schnellere Prozesse, weniger Kosten im Bereich Personal und Produktion und generell eine viel effektivere Arbeitsweise.

Viele Unternehmen stellt der rasante technologische Wandel aber auch vor eine große Herausforderung, was die Veränderung von internen Strukturen und Organisationsformen angeht. Hierbei mangelt es meistens an Know-how. So sind besonders die Kommunikations- und Informationsprozesse sowie die innerbetrieblichen Abläufe bereits stark von der Digitalisierung betroffen. Wenn ein Unternehmen es nicht schafft, auf den Zug der Digitalisierung aufzuspringen, kann es im Wettbewerb nicht mehr bestehen, da die innerbetrieblichen Abläufe langsamer, die Kosten höher und die Produkte/Dienstleistungen möglicherweise nicht besser sind, als die der Konkurrenz (vgl. Schulz-Schaeffer & Funken, 2008, S. 15).

Urbach und Ahlemann (2016, S. 11) weisen auch nochmal deutlich auf die Problematik für Unternehmen in der heutigen Zeit hin: „Die Herausforderung von Unternehmen im Zeitalter der Digitalen Transformation besteht [...] darin, bestehende Geschäftsmodelle zu hinterfragen und unter Einsatz neuer Technologien weiterzuentwickeln oder gar zu revolutionieren, um nicht Opfer der disruptiven Kraft der Digitalisierung zu werden“.

2.4. Definition New Work

New Work ist ein sehr populäres Wort, hatte seinen Ursprung jedoch bereits vor mehreren Jahren. Das erste Mal definiert hat den Begriff Frithjof Bergmann in 2004, der bereits früh entdeckte, dass die Entwicklung weg von der Lohnarbeit hin zur „Neuen Arbeit“ geht. Frithjof (2004, S. 11) schrieb:

„Zentral für Neue Arbeit ist eine Umkehrung. [...] Die Neue Arbeit ist eine nun schon mehr als 20 Jahre andauernde Bemühung, diesen Zustand *umzukehren*. Nicht wir sollten der Arbeit dienen, sondern die Arbeit sollte uns dienen. Die Arbeit, die wir leisten, sollte nicht all unsere Kräfte aufzehren und uns erschöpfen. Sie sollte uns stattdessen mehr Kraft und Energie verleihen, sie sollte uns bei unserer Entwicklung unterstützen, lebendigere, vollständigere, stärkere Menschen zu werden“.

Frithjof beschreibt damit einen Wunsch der Menschheit, welcher bereits mehrere Jahre andauert und es in und durch die Generation Y geschafft hat, langsam umgesetzt zu werden. Auch wenn es bereits seit Jahren bekannt war, dass diese Wende in der Arbeitswelt kommen würde, sind sich viele Unternehmen über den Umfang, die Notwendigkeit und die Auswirkungen noch nicht bewusst.

Wie das Thema New Work ausgelegt und am Ende umgesetzt wird ist sehr unterschiedlich und muss individuell gelöst werden. Folgend werden zwei Herangehensweisen beschrieben.

Hackl et al. (2016, S. 12) machten den Begriff New Work in einem gemeinsamen Forschungsprojekt zu dem Thema „Ich war noch niemals in New Work: Studie zur Zukunft der Arbeitswelt“ etwas greifbarer, indem sie fünf Kategorien definierten, in denen hauptsächlich die Veränderung des Arbeitslebens stattfinden wird bzw. muss. Diese sind Individualität, Führung, Agilität, Flexibilität und neue Bürokonzepte und werden in weitere Aspekte unterteilt (siehe Tabelle 2).

Tab. 2: Fünf New Work Kategorien (nach Hackl et al., 2016, S. 12).

Individualität	<ul style="list-style-type: none"> • Beteiligung der Mitarbeiter an der Strategieentwicklung • Leistungs- und Lernziele können selbst festgelegt werden • Selbstbestimmung: Teil der Arbeitszeit für kreative / eigene Projekte
Führung	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibler Wechsel zwischen Führungs- und Fachkarriere • Führungskraft als Coach / Personalentwickler • Moderne, demokratische Führungskultur
Agilität	<ul style="list-style-type: none"> • Schnelle Entscheidungsprozesse • Weniger Hierarchiestufen
Flexibilität	<ul style="list-style-type: none"> • Flexible Arbeitsorte/ Home Office Möglichkeiten • Flexible Arbeitszeiten • Job Rotation (Wechsel der Arbeitsaufgaben / Stelle)
Neue Bürokonzepte	<ul style="list-style-type: none"> • Creative Workspaces

Die unterschiedliche Wichtigkeit der einzelnen Aspekte wurde in der branchenübergreifenden Studie von Hackl et al. (2016, S. 12) abgefragt. Die Teilnehmer waren zwischen 18 und 67 Jahre alt und haben „flexible Arbeitszeiten“ und

„schnelle Entscheidungsprozesse“ als wichtigste Faktoren genannt. Allerdings wurden fast alle Faktoren (außer „Flexibler Wechsel zwischen Führungs- und Fachkarriere“, „Job Rotation“ und „Creative Workspaces“) als wichtig eingestuft und sind damit automatisch ein Kriterium für die Wahl des Arbeitgebers und für die Arbeitsmotivation bzw. Zufriedenheit des Mitarbeiters.

Schermuly (2016, S. 45ff.) hingegen unterscheidet bei New Work zwischen zwei Aspekten, dem strukturellen und dem psychologischen Empowerment. Bei dem strukturellen Empowerment wird die firmeninterne Organisation und deren Strukturen betrachtet. Hierbei geht es grundsätzlich um eine demokratische Perspektive, welche die Arbeitsverteilung im Team und die Hierarchieebenen betrachtet. Dafür sind zum Beispiel flache Hierarchien, demokratische Erstellung der Führungsebene oder Erstellen autonomer Arbeitsgruppen ein erster Ansatz für die jetzige und kommende Generation. Bei dem strukturellen Empowerment spielt auch der Führungsstil und die Unternehmenskultur eine große Rolle, denn die Mitarbeiter wollen mehr Freiräume und mehr Mitbestimmung (siehe Punkt 2.2.2).

Das psychologische Empowerment hingegen hat insgesamt vier Facetten. Es legt den Fokus auf den Mitarbeiter des heutigen Jahrhunderts und setzt sich mit Kompetenz, Bedeutsamkeit, Selbstbestimmung und Einfluss auseinander. Durch diese vier Facetten wird die intrinsische Motivation (siehe Punkt 2.6) des Mitarbeiters gestärkt. Ein Mitarbeiter kann unterschiedliche Kompetenzen haben, zum Beispiel fachliche oder soziale, welche er in seinem Job unter Beweis stellen kann. Wie stark diese Kompetenzen eingesetzt werden, ist von jedem Mitarbeiter selbst abhängig. Nichtsdestotrotz können diese Kompetenzen von dem Arbeitgeber gefördert und gefordert werden, zum Beispiel in Form von passgenauen Weiterbildungsmöglichkeiten, um so das Selbstwertgefühl des Mitarbeiters zu steigern (vgl. Schermuly, 2016, S. 50f.).

Die Bedeutsamkeit der eigenen Arbeit hat ebenfalls direkten Einfluss auf die Motivation des Mitarbeiters. Diese kann durch mehrere Aspekte beeinflusst werden. Ist die Arbeit sinnvoll die ich tue? Macht es einen Unterschied, ob ich heute auf der Arbeit erscheine oder nicht? Wenn ein Mitarbeiter sich gebraucht fühlt und einen Sinn in seiner Tätigkeit sieht, ist die Qualität und die Leistungsbereitschaft viel höher, als wenn diese Punkte nicht erfüllt wären. Der Arbeitgeber kann dies direkt beeinflussen, indem er die Bedeutsamkeit in Gesprächen durch direktes Lob ausdrückt, den Mitarbeiter wertschätzt und ihm Vertrauen schenkt (vgl. Schermuly, 2016, S. 51ff.).

Eine weitere Facette ist die Selbstbestimmung des Mitarbeiters im Unternehmen. Je mehr der Mitarbeiter selber entscheiden kann, desto zufriedener ist er. Freiräume sind besonders in der heutigen Generation Y ein wichtiger Faktor in der Arbeitswelt.

Effektiveres Arbeiten durch zum Beispiel Selbstgestaltung der Arbeitszeiten, wie zum Beispiel Home Office oder Gleitzeit. Solange am Ende das Ergebnis stimmt, kann dem Arbeitgeber das „wo“ und „wie“ prinzipiell egal sein, denn die Leistungssteigerung die durch die Selbstbestimmung entsteht ist auch für den Arbeitgeber ein positives Outcome. Des Weiteren entsteht durch die verschiedenen Arbeitsgestaltungen Abwechslung und ggf. noch mehr Kompetenz (vgl. Schermuly, 2016, S. 54f.).

Die letzte der vier Facetten ist der Einfluss, den der Mitarbeiter auf seine Arbeit und sein Arbeitsumfeld hat. Hat er das Gefühl etwas bewegen und zum positiven Ergebnis der Firma, dem Arbeitsklima oder zu Arbeitsprozessen beitragen zu können, steigt die Motivation und das Selbstwertgefühl. Der Arbeitgeber kann, zum Beispiel durch interne Verbesserungsvorschläge, die Mitarbeiter aktiv dazu auffordern Ideen einzubringen und direkten Einfluss auf die Arbeit zu nehmen (vgl. Schermuly, 2016, S. 55ff.).

Diese vier Facetten bewirken ein starkes psychologisches Empowermentgefühl. Im Zusammenhang mit dem strukturellen Empowerment führt die Erfüllung der Kriterien zu sehr guten Leistungen der Mitarbeiter und zu Arbeitsmodellen, in denen die Generation Y gerne und gut arbeitet.

Beide Ansichten zeigen eine Ähnlichkeit auf, besonders was die Punkte Selbstbestimmung, Individualität und Flexibilität angeht. Es werden oft nur Teile von New Work Ansätzen umgesetzt, was aber bereits zu einer Verbesserung und einer Attraktivitätssteigerung führen kann. Wichtig ist es, Transparenz im Unternehmen zu erzeugen, da die Mitarbeiter in der heutigen Generation nicht nur „stumpf“ ihren Job machen, sondern in diesem eine Art Erfüllung und Selbstverwirklichung sehen. All die oben genannten Punkte tragen zu einer stärkeren Einbindung der Interessen der Mitarbeiter bei und können bei korrekter Anwendung für Mitarbeiter und Unternehmen zu einem großen Vorteil genutzt werden. Im Folgenden ein Beispiel eines erfolgreichen New Work Ansatzes:

Das Grazer Unternehmen Bike Citizens hat 2014 die 4-Tage-Woche mit insgesamt 36 Stunden für alle Mitarbeiter inklusive der Führungsebene eingeführt. Nach Abstimmung mit dem gesamten Team wurde diese Änderung durchgeführt und das bereits mit sichtbarem Erfolg. Laut Bike Citizens wurden seitdem weniger Krankheitstage, eine höhere Produktivität und eine ausgeglichene Stimmung im Büro festgestellt. Um der Umstellung und den anfallenden Aufgaben gerecht zu werden hat das Unternehmen eine weitere Neuerung eingeführt: stilles Arbeiten am Vormittag und Meetings sowie Austausch am Nachmittag. Dies führt bei allen zu konzentrierterem und effektiverem Arbeiten (vgl. Xing, 2016, S. 98).

Arbeitszeitgestaltung, Flexibilität, Individualität, Wertschätzung, Vertrauen und Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse; all diese Punkte berücksichtigt das Unternehmen in ihrem New Work Ansatz und schafft somit Platz für neuen kreativen Spielraum, Selbstverwirklichung der Mitarbeiter und vor allem Work-Life-Balance (siehe Punkt 2.5).

2.5 Definition Work-Life-Balance

„Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005, S. 4).

Es geht bei Work-Life-Balance in erster Linie darum, das Privatleben stärker zu fördern und somit einen Ausgleich für die getätigte Arbeit zu schaffen. Das Privatleben kann mehr Zeit für Familie und Freunde bedeuten, aber auch kulturelle und gesundheitliche Aspekte beinhalten (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, 2005, S. 4). Daher ist die in Punkt 2.4 und 2.2.2 bereits genannte gewünschte Flexibilität, von zum Beispiel der Arbeitszeit, auch hier ein sehr wichtiger Faktor.

In der Shell Jugendstudie (vgl. 2015, S. 77) wurde das erste Mal nach dem Verhältnis von Arbeit und Freizeit gefragt. Die Antworten der Jugendlichen die sich noch nicht im Berufsleben befanden zeigten deutlich, dass der Bedarf an Work-Life-Balance so hoch ist wie nie zuvor. 50% der Jugendlichen gaben an, bereits jetzt zu wenig Zeit für sich und für ihre Freizeit zu haben. Dies könnte bereits auf erste Ängste hindeuten, die sich nach Eintritt ins Arbeitsleben bestätigen könnten, falls keine entsprechenden Maßnahmen in den Unternehmen getroffen werden.

Um auch die andere Seite der Work-Life-Balance zu betrachten, die Arbeit, wird auch hier an einem Beispiel der Shell Jugendstudie (vgl. 2015, S. 79) sichtbar, wie wichtig es ist, die Mitarbeiter zu motivieren und ihnen nicht nur die Möglichkeit einer besseren Freizeitgestaltung zu bieten. Rund 58% der Jugendlichen zwischen 12 und 25 Jahren gaben an, die Möglichkeit der Ideeneinbringung haben zu wollen. Knapp 52% wollen eine sinnvolle Arbeit verrichten. Diese beiden Faktoren stehen an zweiter und dritter Stelle und deuten auf die Wichtigkeit für eine hohe Arbeitsmotivation hin.

In Abbildung 2 lässt sich sehr deutlich erkennen, in welchem Zusammenhang die Arbeitsmotivation und die Work-Life-Balance stehen.

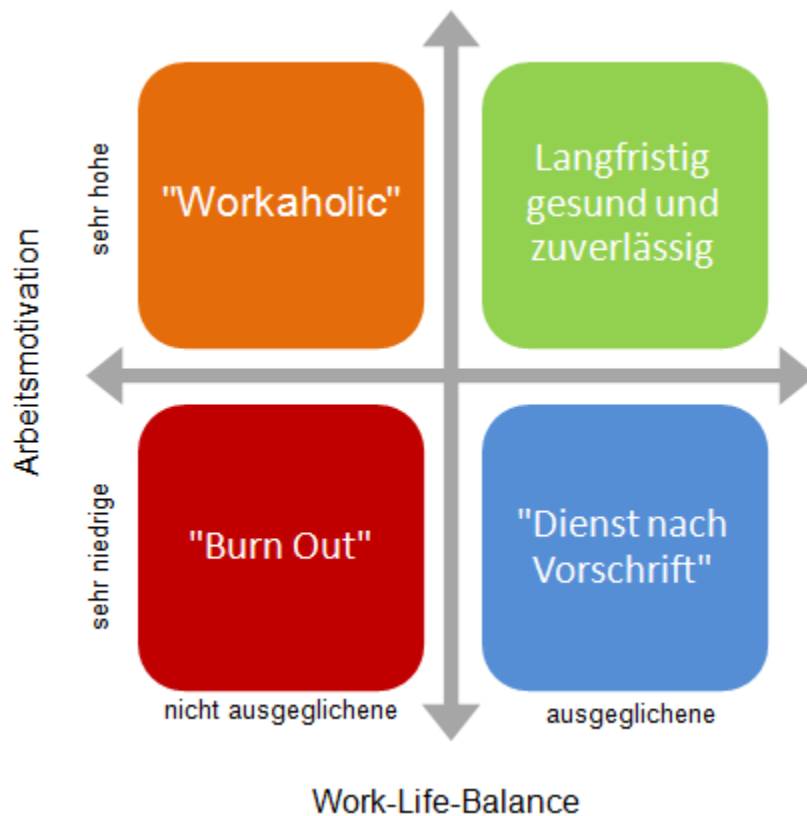


Abb. 2: Arbeitsmotivation und Work-Life-Balance (nach Hube, 2005, S. 131).

Mit seiner Darstellung zeigt Hube (vgl. 2005, S. 131) folgendes auf: Ein Mitarbeiter, der sehr stark motiviert ist, wird dies voraussichtlich nicht lange in demselben Tempo und derselben Qualität durchhalten, wenn kein Ausgleich geschaffen wird. Auf der anderen Seite kann ein Mitarbeiter der nicht besonders motiviert ist zu arbeiten, dafür aber einen angenehmen Ausgleich hat nicht mehr sonderlich viel leisten, denn eine fehlende Eigeninitiative und Langweile wird sich auf kurz oder lang ausbreiten (Dienst nach Vorschrift), welches natürlich nicht dem Wunsch eines Arbeitgebers entspricht. Ziel der Work-Life-Balance ist es also, ein hohes Engagement und viel Eigeninitiative des Mitarbeiters zu fördern, indem ihm Ausgleichsmöglichkeiten angeboten werden und der Arbeitgeber ihn so motivieren kann. Je motivierter der Mitarbeiter aufgrund von Ausgeglichenheit arbeitet, desto bessere Leistung bringt er und desto höher ist die Zufriedenheit unter den Mitarbeitern und Kollegen. Schlussendlich wirkt sich dies auch auf die Ergebnisse des Unternehmens/der Agentur aus.

2.6 Definition extrinsische und intrinsische Motivation

Es gibt zwei verschiedene Arten von Motivation. Die extrinsische Motivation, welche von außen, also von extern beeinflusst wird und die intrinsische Motivation, die von innen heraus aus einem selber rührt und die einem selber antreibt etwas zu tun oder zu leisten.

Myers (2014, S. 318) definiert extrinsische Motivation wie folgt: „[Es ist der] Wunsch, ein Verhalten [oder eine Leistung] wegen versprochener Belohnungen oder drohender Bestrafung zu zeigen“. Einer dieser extrinsischen Motivationsfaktoren ist zum Beispiel das Gehalt, also monetäre Faktoren, die sich auch in Form von Boni oder Provisionen ausdrücken können. Natürlich ist dies ein Faktor, der nicht wegzudenken ist, jedoch sollte es nicht die einzige Motivation bzw. ein nebensächlicher Teil der Motivation in einem Arbeitsverhältnis sein. Die Herangehensweise der extrinsischen Motivation wird schon im Kindesalter als problematisch angesehen. Belohnt man ein Kind für etwas auf das es gar keine Lust hat, kann dies bleibende negative Folgen haben. Aufgrund von externen Einflüssen und Motivationsfaktoren wie zum Beispiel Süßigkeiten oder Geld, können die intrinsische Motivation untergraben werden. Dadurch kann der Wunsch etwas aus intrinsischer Motivation zu tun stark schwinden, was die gleiche oder ähnliche Tätigkeit angeht (vgl. Myers, 2014, S. 317).

Bei der intrinsischen Motivation geht es darum „[...] etwas effektiv und um seiner selbst willen zu tun“ (Myers, 2014, S. 317). Dazu können unter anderem Spaß an der Arbeit, Herausforderungen und ein tolles Arbeitsumfeld zählen. Ein Mensch der intrinsisch motiviert ist und eine hohe Arbeitszufriedenheit zeigt, leistet deutlich mehr als ein extrinsisch motivierter Mensch (vgl. Myers, 2014, S. 786).

3. Empirischer Teil

Der empirische Teil dieser Studie besteht unter anderem aus der grundlegenden Fragestellung und Hypothese, dem forschungsmethodischen Vorgehen, dem Aufbau und Ablauf sowie der Ergebnisdarstellung und Analyse. Am Ende werden die Ergebnisse der Studie mit theoretischen Ansätzen verglichen und ein idealtypischer New Work Ansatz für Agenturen herausgearbeitet.

3.1 Forschungsfrage und Hypothese

Mit der Forschungsfrage: „Welche Anforderungen stellt ein Arbeitnehmer der Generation Y an ein ideales Anstellungsverhältnis?“ soll herausgefunden werden, ob die beschriebenen theoretischen Grundlagen auch für die Praxis zutreffend sind. Ob und inwieweit die Generation Y wirklich auf eine radikale Veränderung der Arbeitswelt besteht und welche Aspekte ihr wichtig sind, soll Anhand dieser Studie untersucht werden.

Die Hypothese: „Work-Life-Balance ist ein wichtiger Faktor für die Führungsebene von Agenturen, um attraktiv für die Arbeitnehmer der Generation Y zu sein“ stellt dabei das Outcome dieser Studie dar. Ob und in welchem Maße Work-Life-Balance ein wesentlicher Aspekt für die Arbeitgeberwahl ist, gilt es herauszufinden.

3.2 Forschungsmethodisches Vorgehen

Diese empirische Studie wird anhand von einer multivariaten Analyseverfahren, der Conjoint-Analyse, durchgeführt. Das multivariate Analyseverfahren in Form einer Online-Umfrage basiert auf der Untersuchung von verschiedenen Eigenschaften bzw. Variablen zur gleichen Zeit (in diesem Fall immer zwei). Anschließend wird der Zusammenhang quantitativ analysiert, um somit zukünftige Entwicklungen zu prognostizieren und zu erklären. Somit gehört die multivariate Analyseverfahren zu der quantitativen Methode zur Erhebung von Daten (vgl. Backhaus et al., 2016, S. 8). Ein kleiner Teil der Studie besteht aus einer qualitativen Methode, da es die Meinung und die noch offenen Wünsche des Probanden abfragt. In dieser Studie wurden also sowohl quantitative als auch qualitative Methoden angewendet.

3.2.1 Definition Zielgruppe

Die Zielgruppe dieser Studie sind Mitarbeiter von Agenturen in Deutschland in der Altersgruppe 16 bis 36 Jahre (Generation Y), also die Jahrgänge 1980 bis 2000. Die bereits in Punkt 2.2 beschriebene Generation Y befindet sich entweder direkt vor dem Berufseinstieg oder ist in ersten Jahren ihres Berufslebens. Diese sehr homogene Gruppe ist überwiegend ledig und ist interessiert an einer hohen Lebensqualität. Die Eingrenzung auf die Agenturbranche kommt durch die vorhandenen Gegebenheiten in Agenturen, wie zum Beispiel Stress, Druck, zu wenig Gehalt und zeitliche Inflexibilität (siehe Punkt 2.1).

3.2.2 Definition und Vorgehensweise Conjoint-Analyse

Die Conjoint-Analyse wird häufig im Bereich Marketing verwendet um herauszufinden, welches Attribut der Kunde an einem Produkt am Wichtigsten findet. Ihren Ursprung findet diese Analyse im Innovationsmanagement und wurde auf der Grundlage des Morphologischen Kastens entwickelt. „Der Morphologische Kasten ist eine auf den Schweizer F. Zwicky zurückgehende Kreativitätstechnik, die zunächst ein Problem in seine elementaren Bestandteile zergliedert. Für jedes Problemelement werden Lösungsmöglichkeiten bzw. Ausprägungen gesucht; in der Kombination der elementspezifischen Lösungsmöglichkeiten soll dann das Gesamtproblem gelöst werden“ (Schawel & Billing, 2014, S. 171).

Grundlegend lässt sich sagen, dass die Conjoint-Analyse dazu da ist, Produkte oder aber auch Einstellungen gegenüberzustellen, um die Relevanz für den Konsumenten zu definieren oder herauszufiltern. Ein Produkt besteht immer aus zwei Eigenschaftsausprägungen und nennt sich Stimuli. Diese Methode basiert auf den folgenden fünf Ablaufschritten, die für Planung und Durchführung essentiell sind. Nach Backhaus et al. (vgl. 2016, S. 522ff.) werden diese Schritte wie folgt beschrieben:

1. Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen
2. Erhebungsdesign
3. Bewertung der Stimuli
4. Schätzung der Nutzenwerte
5. Aggregation der Nutzenwerte

1. Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen

Zunächst müssen Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen definiert werden. Hierzu ist es wichtig zu wissen, worin der Unterschied besteht.

Eigenschaften müssen den folgenden Kriterien unterliegen:

- sie müssen relevant für den Probanden sein
- sie müssen unabhängig sein, d.h. es darf keine Verkettung untereinander bestehen
- sie müssen durch den Untersucher beeinflussbar sein

Eigenschaftsausprägungen hingegen müssen andere Kriterien erfüllen:

- sie müssen realisierbar sein
- sie müssen in einer kompensatorischen Beziehung zueinander stehen
- sie dürfen keine Anschlusskriterien haben (sogenannte K.O.- Kriterien)

Im Falle dieser Studie wurden daraufhin die folgenden Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen ausgewählt (siehe Tabelle 3):

Tab. 3: Eigenschaften und Eigenschaftsausprägungen

Eigenschaft	Eigenschaftsausprägung
Arbeitsumfeld	Mir genügt ein weniger harmonisches Arbeitsumfeld (zum Beispiel Kollegen, Chef, Arbeitsplatz)
	Mir genügt ein reibungsloses zweckmäßiges Arbeitsumfeld (zum Beispiel Kollegen, Chef, Arbeitsplatz)
	Ich benötige ein sehr harmonisches Arbeitsumfeld (zum Beispiel Kollegen, Chef, Arbeitsplatz)
Arbeitszeitgestaltung	35-Stunden-Woche
	4-Tage-Woche
	Gleitzeit
	Home Office
	Sabbatjahr (1 Jahr Auszeit; Freistellung und gewährleisteter Wiedereinstieg)
Gehalt	Ich würde auf 10% Gehalt verzichten
	Das Gehalt müsste gleich bleiben
	Mein Gehalt müsste um 10% steigen

2. Erhebungsdesign

Im zweiten Schritt wird das Erhebungsdesign festgelegt. Hierbei gibt es zwei verschiedene Methoden, die Profil-Methode und die Trade-Off-Methode. Für die Studie wurde die Trade-Off-Methode gewählt, da die zu bewältigende Bewertungsaufgabe für den Probanden leichter sowie der Zeitaufwand durch die reduzierte Anzahl der Stimuli geringer ist. Durch die asymmetrische Anzahl der Stimuli, drei Eigenschaften mit zweimal drei Eigenschaftsausprägungen und einmal fünf Eigenschaftsausprägungen, wurde das asymmetrische Design ausgewählt. Insgesamt gibt es in dieser Studie drei Szenarien, welche zweimal 15 Stimuli und einmal 9 Stimuli abfragen, somit kommt man auf 39 Stimuli (15+15+9). Die Szenarien stellen sich wie folgt dar (siehe Tabelle 4):

Tab. 4: Szenario 1 der Studie

Szenario 1		Arbeitsumfeld		
		Mir genügt ein weniger harmonisches Arbeitsumfeld (zum Beispiel Kollegen, Chef, Arbeitsplatz)	Mir genügt ein reibungsloses zweckmäßiges Arbeitsumfeld (zum Beispiel Kollegen, Chef, Arbeitsplatz)	Ich benötige ein sehr harmonisches Arbeitsumfeld (zum Beispiel Kollegen, Chef, Arbeitsplatz)
Arbeitszeitgestaltung	Gleitzeit			
	4-Tage-Woche			
	35-Std. Woche			
	Home Office			
	Sabbatjahr (1 Jahr Auszeit; Freistellung und gewährleisteter Wiedereinstieg)			

Das erste Szenario setzt sich aus den beiden Eigenschaften „Arbeitszeitgestaltung“ und „Arbeitsumfeld“ und deren jeweiligen Eigenschaftsausprägungen zusammen. Jede Kombination, zum Beispiel „Gleitzeit“ und „Ich benötige ein sehr harmonisches Arbeitsumfeld“, ergibt ein Produkt und somit ein Stimuli. Die 39 Stimuli werden kompakt in den drei Matrizen dargestellt, sodass dem Probanden die immer noch sehr vielen Stimuli nicht so stark auffallen.

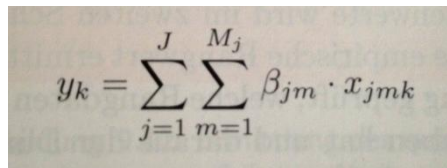
3. Bewertung der Stimuli

Es gibt verschiedene Arten die Stimuli zu bewerten. Zum einen kann man eine Rangfolge erstellen lassen, welche nach dem empfundenen Nutzen des Probanden mit Rangwerten versehen werden (direkte Vorgehensweise). Zum anderen können die

Stimuli im Vorfeld grob in verschiedene Gruppen eingeteilt werden, wie zum Beispiel niedriger, mittlerer oder hoher Nutzen. Dies ist jedoch hauptsächlich bei einer sehr großen Anzahl von Stimuli empfehlenswert (indirekte Vorgehensweise). In dieser Studie wurde die direkte Vorgehensweise gewählt. Die Probanden mussten die Stimuli mit den Werten 15 bis 1 bzw. 9 bis 1 versehen, wobei 15 bzw. 9 der am stärksten und 1 der am schwächsten präferierte Stimulus ist.

4. Schätzung der Nutzenwerte

Auf Basis von den empirisch ermittelten Rangfolgewerten können nun Teilnutzenwerte für die Eigenschaftsausprägungen berechnet werden. Aus allen Teilnutzenwerten ergibt sich am Ende der Gesamtnutzenwert ($Y_k = \beta_A + \beta_B$).



$$y_k = \sum_{j=1}^J \sum_{m=1}^{M_j} \beta_{jm} \cdot x_{jmk}$$

Abb. 3: Formel Gesamtnutzenwert (Backhaus et al., 2016, S. 529).

Y_k = geschätzter Gesamtnutzenwert für Stimulus k

β_{jm} = Teilnutzenwert für Ausprägung m von Eigenschaft j

$x_{jmk} = 1$ = falls bei Stimulus k die Eigenschaft j in Ausprägung m vorliegt 0= sonst

Um die Conjoint-Analyse einfacher auswerten zu können wird absichtlich ein Fehler eingebaut. Aus den von den Probanden bisher abgegeben ordinalen Werten werden metrische Werte generiert. Dies bedeutet, man geht davon aus, dass die Abstände der vergebenen Rangfolge jeweils immer gleich groß sind. Um dies tun zu können, muss eine weitere Konstante mit einbezogen werden, der Durchschnittsrang μ . Der Durchschnittsrang lässt sich wie folgt für die verschiedenen Szenarien ermitteln:

Szenario 1+2 = $1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13+14+15/15 = \underline{8}$

Szenario 3 = $1+2+3+4+5+6+7+8+9/9 = \underline{5}$

Somit ergibt sich im Falle der Studie ein Durchschnittsrang von 8 bzw. 5. Die Modifikation zur Ermittlung des Gesamtnutzenwertes würde nun heißen:

$$Y = \mu + \beta_A + \beta_B$$

Anschließend muss für jede Eigenschaftsausprägung der durchschnittliche empirische Rangwert (P_A und P_B) ermittelt werden. Nachdem die Rangfolge von dem Probanden eingetragen wurde, können diese mittels einfacher Rechnung errechnet werden. Die Ausprägung „Gleitzeit“ hätte in diesen Fall zum Beispiel den durchschnittlichen

Rangwert $P_A = 8,33$ ($4+7+14/3=8,33$). Diese Rechenweise überträgt man auf jede Eigenschaftsaupprägung (siehe Tabelle 5).

Tab. 5: Ermittlung des durchschnittlichen empirischen Rangwertes

Szenario 1		Arbeitsumfeld			P_A
		Mir genügt ein weniger harmonisches Arbeitsumfeld (zum Beispiel Kollegen, Chef, Arbeitsplatz)	Mir genügt ein reibungsloses zweckmäßiges Arbeitsumfeld (zum Beispiel Kollegen, Chef, Arbeitsplatz)	Ich benötige ein sehr harmonisches Arbeitsumfeld (zum Beispiel Kollegen, Chef, Arbeitsplatz)	
Arbeitszeit	Gleitzeit	4	7	14	8,33
	35-Std.-Woche	5	10	15	10
	4-Tage-Woche	2	9	12	7,66
	Home Office	3	13	8	8
	Sabbatjahr (1 Jahr Auszeit; Freistellung und gewährleisteter Wiedereinstieg)	1	11	6	6
	P_B	3	10	11	$\mu = 8$

Der Teilnutzenwert errechnet sich mit der folgenden Formel: $P_A - \mu$ und $P_B - \mu$

Die vorher berechnete Konstante μ wird nun einfach von den einzelnen durchschnittlichen Rangwerten abgezogen (zum Beispiel $\beta_{\text{Gleitzeit}} = 8,33 - 8 = \underline{0,33}$)

Damit ergeben sich für die Studie folgende Teilnutzenwerte (siehe Tabelle 6):

Tab. 6: Errechnete Teilnutzenwerte

$\beta_{\text{Gleitzeit}} = 0,33$	$\beta_{\text{weniger Harm.}} = -5$
$\beta_{\text{35-Std-Woche}} = 2$	$\beta_{\text{zweckm. Harm.}} = 2$
$\beta_{\text{4-T-Woche}} = -0,34$	$\beta_{\text{sehr Harm.}} = 3$
$\beta_{\text{HomeOffice}} = 0$	
$\beta_{\text{Sabbat}} = -2$	

Damit ergibt sich zum Beispiel für Stimulus 1 („Gleitzeit“ und „weniger harmonisches Arbeitsumfeld“) ein Gesamtnutzenwert von $Y_1 = 8 + 0,33 + (-5) = \underline{3,33}$

5. Aggregation der Nutzenwerte

Die bisherigen Schritte haben gezeigt wie man die Nutzenstruktur eines einzelnen Probanden analysieren kann. Da in der Studie aber alle Probanden berücksichtigt und am Ende miteinander verglichen werden sollen, muss über die sogenannten Normierung eine Vergleichbarkeit geschaffen werden. Dies geschieht im ersten Schritt

durch Setzen eines Nullpunktes. Dafür nimmt man den kleinsten Wert der jeweiligen Eigenschaft und addiert diese auf alle Eigenschaftsausprägungen der Eigenschaft. Im Fall der Studie würde der kleinste Wert der Arbeitszeitgestaltung -2 sein und der kleinste Wert des Arbeitsumfeldes -5 (siehe Tabelle 6). Diese Werte verrechnet man nun mit allen anderen zu der Eigenschaft gehörenden Ausprägungen. Es ergeben sich folgende Werte für das bereits vorher genannte Beispiel (siehe Tabelle 7):

Tab. 7: Normierte Teilnutzenwerte

$\beta_{\text{Gleitzeit}} = 2,33$	$\beta_{\text{weniger Harm.}} = 0$
$\beta_{\text{35 Std-Woche}} = 4$	$\beta_{\text{zweckm. Harm.}} = 7$
$\beta_{\text{4 T-Woche}} = 1,66$	$\beta_{\text{sehr Harm.}} = 8$
$\beta_{\text{HomeOffice}} = 2$	
$\beta_{\text{Sabbat}} = 0$	

Im zweiten Schritt muss man die Skaleneinheit justieren. Da man die Skala etwas eingrenzen möchte (zwischen 0 und 1) nimmt man nun den größten Wert von beiden Eigenschaften, addiert diese (in diesem Fall 4 und 8 = 12), und dividiert die Zahl durch alle Teilnutzenwerte (zum Beispiel Gleitzeit $2,33/12=0,19$). Anschließend ergeben sich die justierten Teilnutzenwerte (siehe Tabelle 8):

Tab. 8: Justierte Teilnutzenwerte

$\beta_{\text{Gleitzeit}} = 0,19$	$\beta_{\text{weniger Harm.}} = 0$
$\beta_{\text{35 Std-Woche}} = 0,33$	$\beta_{\text{zweckm. Harm.}} = 0,58$
$\beta_{\text{4 T-Woche}} = 0,14$	$\beta_{\text{sehr Harm.}} = 0,67$
$\beta_{\text{HomeOffice}} = 0,17$	
$\beta_{\text{Sabbat}} = 0$	

Im Fall der Studie erhält der Stimulus „35-Stunden-Woche“ und „sehr harmonisches Arbeitsumfeld“ einen Gesamtnutzenwert von 1, da es das am stärksten präferierte Produkt ist. Anhand der Höhe der Teilnutzenwerte lässt nun nicht nur die Bedeutsamkeit einer Eigenschaftsausprägung für den Gesamtnutzenwert eines Stimulus ableiten, sondern auch gleichzeitig die relative Wichtigkeit in Prozent. Dies ist nur möglich, da in dieser Studie bereits mit normierten Teilnutzenwerten gerechnet wird. Somit ergeben sich folgende relativen Wichtigkeiten (siehe Tabelle 9):

Tab. 9: Relative Wichtigkeit

β Gleitzeit= 19%	β weniger Harm.= 0%
β 35 Std-Woche= 33%	β zweckm. Harm.= 58%
β 4 T-Woche= 14%	β sehr Harm.= 67%
β HomeOffice= 1%	
β Sabbat= 0%	

3.3 Planung und Ablauf der Online-Umfrage

Anhand einer Online-Umfrage (siehe Anhang Abbildung 16) soll heraus gefunden werden, welche Faktoren bei einem Arbeitnehmer in Agenturen eine wichtige Rolle spielen und worauf er im Gegenzug verzichten würde bzw. was er als Gegenleistung erhalten müsste. Diese Umfrage besteht überwiegend aus Fragen mit gewichteten Beschäftigungsaspekten, welche vorab definiert wurden (siehe Tabelle 3). Hierbei stehen sich die Aspekte Bezahlung, Arbeitsumfeld und Arbeitszeitgestaltung gegenüber.

3.3.1 Zeitlicher und Organisatorischer Ablauf der Umfrage

Vor der Aktivierung wurde die Online-Umfrage von drei Probanden auf Verständlichkeit, Sinnhaftigkeit und auf Zeit getestet. Die Umfrage dauerte durchschnittlich sechs Minuten. Nach einigen Anpassungen wurde diese als „verständlich, inhaltlich jedoch sehr komplex“ von allen drei Probanden wahrgenommen. Daraufhin wurde ein zusätzlicher Anreiz mithilfe eines Gewinnspiels geschaffen, um die erhoffte Teilnahmequote nicht zu gefährden bzw. wie gewünscht zu erreichen. Dieser Schritt der extrinsischen Motivation (siehe Punkt 2.6) war nötig, da Online-Umfragen keinen intrinsischen Motivationsansatz bieten.

Die Online-Umfrage war insgesamt drei Wochen aktiv geschaltet, vom 09.12.2016 bis 30.12.2016. In diesem Zeitraum wurde die Umfrage über die folgenden Kanäle verbreitet:

- Agenturintern
- über Freunde in Agenturen
- Direkter E-Mail- Versand an rund 30 Agenturen
- über Xing (in verschiedenen Gruppen zum Thema „New Work“)
- über Facebook (Special Interest Gruppe)

3.3.2 Inhalte und Fragestellung

Die Online-Umfrage bestand aus insgesamt acht Fragen, davon waren vier demographische Fragen, welche anhand einer offenen Frage und drei geschlossenen Fragen durchgeführt wurden:

- Wie alt bist du? (offene Frage)
- Welches Geschlecht bist du? (geschlossene Frage)
- Hast du Kinder? (geschlossene Frage)
- Arbeitest du in einer Agentur? (geschlossene Frage)

Die danach folgenden drei Szenarien (Szenario 1 siehe Abbildung 4) wurden in Matrizen dargestellt um, wie in Punkt 3.2.2 beschrieben, eine Rangfolge der verschiedenen Stimuli zu erstellen und die Produkte bzw. Einstellungen gegenüberzustellen.

Stell dir immer die Frage: "Was bin ich bereit dafür zu geben oder was müsste man für mich tun?"
Wenn ich nur 35 Stunden arbeiten müsste, würde mir/benötige ich... *

Bitte trage in die folgende Tabelle die Zahlen 1-15 ein. Wobei 15 die für dich wichtigste und 1 die am wenigsten wichtige Paarung darstellt. Benutze bitte jede Zahl nur einmal.

	Mir genügt ein weniger harmonisches Arbeitsumfeld (z.B. Kollegen, Chef, Arbeitsplatz)	Mir genügt ein reibungsloses zweckmäßiges Arbeitsumfeld (z.B. Kollegen, Chef, Arbeitsplatz)	Ich benötige ein sehr harmonisches Arbeitsumfeld (z.B. Kollegen, Chef, Arbeitsplatz)
Gleitzeit	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
35 Stunden-Woche	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4 Tage-Woche	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Home Office	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sabbatjahr (1 Jahr Auszeit, Freistellung und gewährleisteter Wiedereinstieg) - Arbeitsumfeld bezieht sich auf vor- und nach dem Ausstieg	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Abb. 4: Szenario 1 von 3 der Online-Umfrage.

Mithilfe von Motivationssätzen am Anfang jeder Seite wurde versucht den Teilnehmer der Umfrage zu motivieren (siehe Abbildung 16), diese zu beenden.

3.3.2 Soll-Ist Vergleich

Anhand der Formel in Abbildung 5 von Johnson und Orme (2010, S. 64) wurde die gewünschte Stichprobenzahl der Umfrage berechnet:

$$\frac{nta}{c} \geq 500$$

Abb. 5: Formel zur Errechnung der Stichprobe (Johnson und Orme, 2010, S. 64).

- n = Anzahl der zu Befragenden (gilt es herauszufinden)
- t = Anzahl der Wahlszenarien (insgesamt 39 Szenarien bzw. Stimuli)
- a = Anzahl der Alternativen in den Wahlszenarien (insgesamt drei Alternativen)
- c = höchste Anzahl von Ausprägungen über alle Attribute (fünf Ausprägungen)

Der hier genannte Wert von 500 wird als Minimum angesehen, es wird empfohlen mit einem Wert von 1000 zu rechnen. Daraus ergibt sich dann eine Stichprobengröße von insgesamt 43 (42,73) Teilnehmern. Diese doch sehr geringe Anzahl der Stichprobengröße ergibt sich aus der Komplexität dieser Conjoint-Analyse.

In dem bereits genannten Zeitraum von drei Wochen nahmen insgesamt 96 Teilnehmer an der Umfrage teil, wovon genau 47 Teilnehmer die Umfrage beendet haben. Die restlichen 49 Teilnehmer haben die Umfrage angefangen, jedoch nicht beendet. Von den 47 Teilnehmern mussten weitere 4 Teilnehmer abgezogen werden, da diese nicht in einer Agentur arbeiteten und somit nicht in der gewünschten Zielgruppe entsprachen. Bei 43 Teilnehmern (die Zahl entspricht genau der Stichprobengröße), wurde die Umfrage ausgewertet und analysiert (siehe Punkt 3.4).

3.4 Auswertung und Analyse der Ergebnisse

Die in Punkt 3.3.2 ermittelten 43 Teilnehmer teilen sich nach Geschlechtern wie folgt auf:

- 34 weibliche Teilnehmer
- 9 männliche Teilnehmer

Das durchschnittliche Alter unter den Teilnehmern lag bei 27,7 Jahren und die Altersverteilung der Befragten schlüsselt sich wie folgt auf (siehe Tabelle 10):

Tab. 10: Altersverteilung der Umfrage.

Alter	Häufigkeit	Prozent	Alter	Häufigkeit	Prozent
18	1	2,3	29	4	9,3
22	2	4,7	30	3	7,0
23	3	7,0	31	3	7,0
24	2	4,7	32	3	7,0
25	3	7,0	33	2	4,7
26	2	4,7	34	1	2,3
27	8	18,6	36	1	2,3
28	5	11,6	Gesamt	43	100

Mithilfe der in Punkt 3.2.2 beschriebenen Vorgehensweise zur Berechnung der relativen Wichtigkeit, wurde jede einzelne Eigenschaftsausprägung eines jeden Probanden berechnet. Die Höhe und Häufigkeit der vergebenen Punkte bei den einzelnen Eigenschaftsausprägungen wurden in den verschiedenen Szenarien nach

ihren Höchstwerten (Szenario 1 und 2 die Zahlen 10-15 und Szenario 3 die Zahlen 7 bis 9) betrachtet und in Prozentzahlen dargestellt. Die Auswertung erfolgt nach den einzelnen Szenarien 1-3.

3.4.1 Auswertung Szenario 1

Im Szenario 1 ging es um die Verbindung und die persönliche Wichtigkeit zwischen den Eigenschaften „Arbeitszeitgestaltung“ und „Arbeitsumfeld“ (siehe Abbildung 4). Über die gesamte Stichprobengröße hinweg wurde die durchschnittliche relative Wichtigkeit der einzelnen Eigenschaftsausprägung errechnet (siehe Abbildung 6).

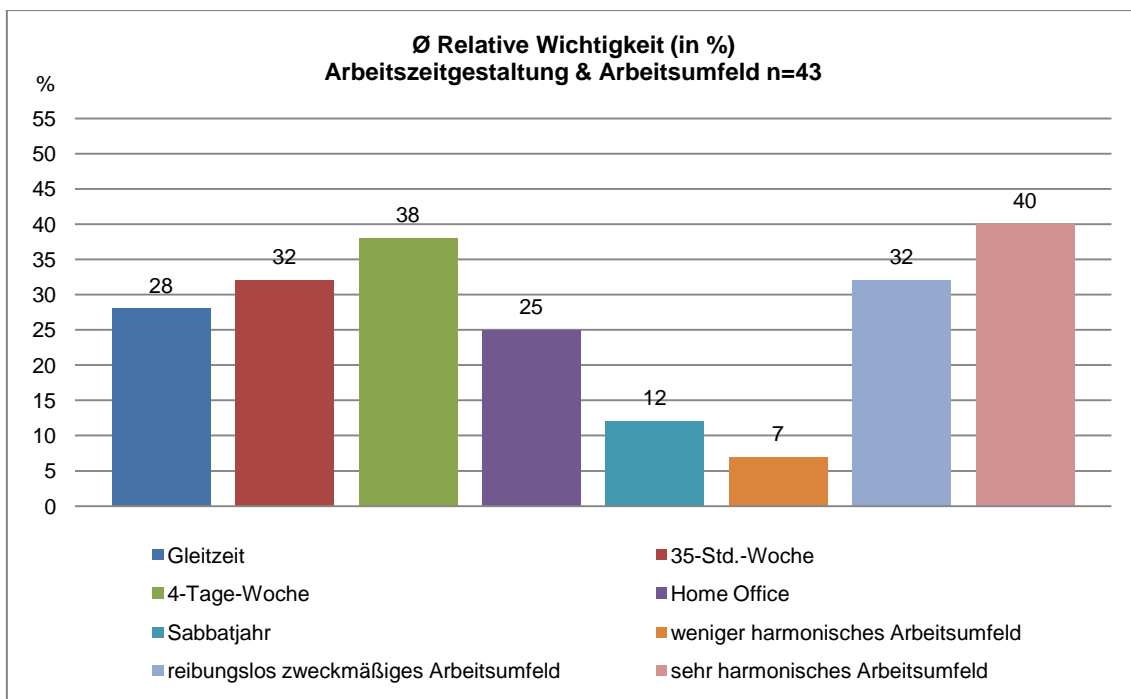


Abb. 6: Ø Relative Wichtigkeit (in %) Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld n=43.

In der Abbildung 6 heben sich die Ausprägungen „4-Tage-Woche“ und „sehr harmonisches Arbeitsumfeld“ von den anderen Ausprägungen ab und zeigen bereits hier eine deutliche Richtung in welche die Arbeitnehmerpräferenzen im Durchschnitt in der heutigen Zeit tendieren.

Wenn man genauer auf die Punkteverteilung schaut (siehe Anhang Abbildung 17), lassen sich Tendenzen feststellen, welche belegen, dass die Arbeitnehmer bereit sind, für zum Beispiel eine 4-Tage-Woche oder Home Office ein weniger harmonisches Arbeitsumfeld in Kauf zu nehmen. Hier sind jedoch lediglich 11-12 Probanden (ca. 26%) von insgesamt 43 dazu bereit, indem sie diese Ausprägungspaarung deutlich höher bewerteten (Punkte zwischen 10 und 15) als der Rest. Kaum einer ist allerdings bereit für Gleitzeit, die 35-Stunden-Woche oder ein Sabbatjahr auf ein harmonisches Umfeld zu verzichten. Anders hingegen verhält es sich mit dem „reibungslos zweckmäßigen Arbeitsumfeld“, welches in der Abbildung 6 mit einer

durchschnittlichen relativen Wichtigkeit von 32% auf dem zweiten Platz liegt. Rund 63% der Befragten würde laut der Punktevergabe dieses Arbeitsumfeld vollkommen ausreichen, wenn sie lediglich 4 Tage die Woche arbeiten müssten. Sie bevorzugten jedoch immer noch das „sehr harmonische Arbeitsumfeld“ in Verbindung mit der „4 Tage-Woche“ mit insgesamt 72%.

Betrachtet man diese Paarung von „Arbeitszeitgestaltung“ und „Arbeitsumfeld“ geschlechterspezifisch, erhält man andere Präferenzen. Die Umfrage bestand, wie bereits erwähnt, aus 34 weiblichen und 9 männlichen Teilnehmern und ist daher nicht zu 100% vergleichbar, jedoch lässt sich eine erste Tendenz schlussfolgern.

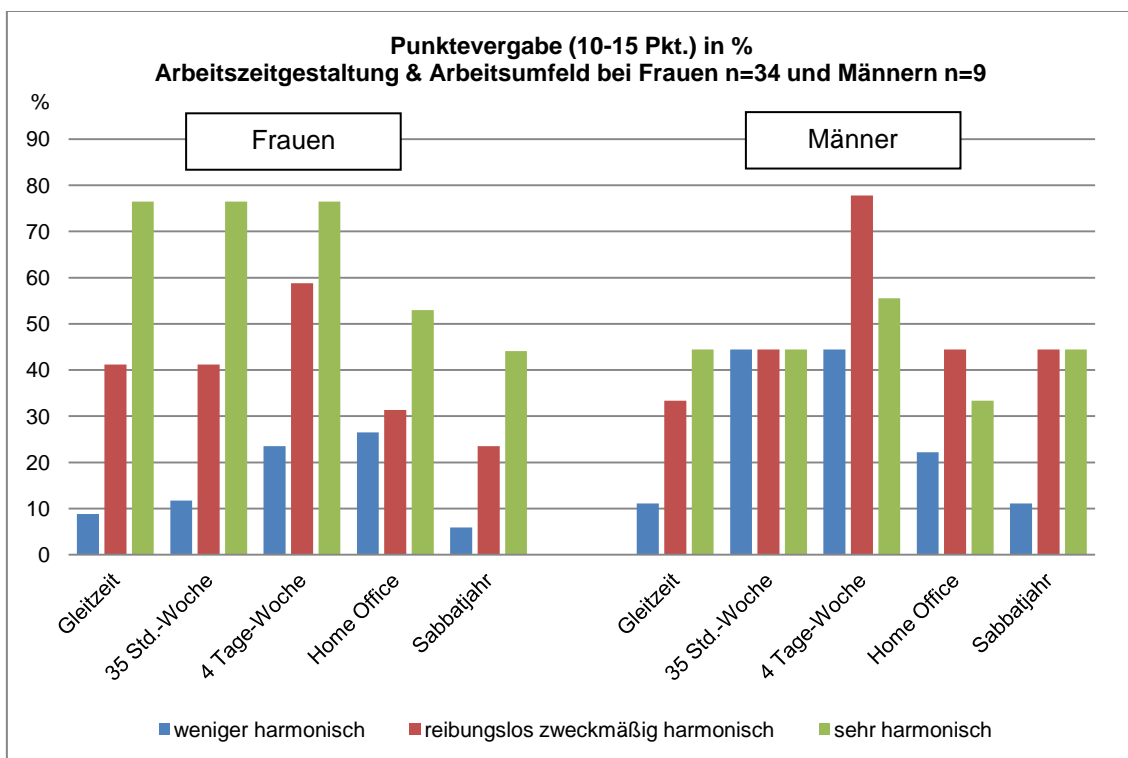


Abb. 7: Punktevergabe (10-15 Pkt.) Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld bei Frauen n=34 und Männern n=9.

In Abbildung 7 ist zu sehen, dass Frauen mit knapp 78% ein „sehr harmonisches Arbeitsumfeld“ zusammen mit „Gleitzeit“, „35-Stunden-Woche“ und/oder der „4-Tage-Woche“ am wichtigsten finden. Schaut man sich die Harmoniebedürftigkeit bei den Männern an, ist bereits hier ein deutlicher Unterschied zu erkennen. Die Zahlen und somit die Wichtigkeit des „sehr harmonischen Arbeitsumfeldes“ liegt bis auf eine Ausnahme unter 50%, bei den Frauen bis auf eine Ausnahme immer über 50%. Auf der anderen Seite kann man erkennen, dass die Männer höhere Werte bei dem „weniger harmonischen Arbeitsumfeld“ angegeben haben als die Frauen, welche den Höchstwert von 26,5% beim „Home Office“ aufweist. Da man beim Home Office grundsätzlich eher weniger Kontakt mit seinen Kollegen hat, kann man diesen Punkt

fast vernachlässigen. Aus der Abbildung 7 lässt sich schließen, dass den Frauen ein sehr harmonisches Arbeitsumfeld sehr wichtig ist und die Männer bereit sind, lediglich in einem reibungslos zweckmäßigen Arbeitsumfeld zu arbeiten (78%), wenn sie einen Tag in der Woche weniger bei der Arbeit erscheinen müssen.

Die durchschnittliche relative Wichtigkeit über alle Eigenschaftsausprägung unterscheidet sich lediglich prozentual, jedoch bleibt die Reihenfolge der einzelnen Eigenschaftsausprägungen bei den Männern und Frauen die Gleiche (siehe Anhang Abbildung 17 und 18).

Im letzten Vergleich (Abbildung 8) zu der Eigenschaftspaarung „Arbeitszeitgestaltung“ und „Arbeitsumfeld“ werden Unterschiede zwischen der jungen und der alten Generation Y aufgetan und veranschaulicht, immerhin liegen 18 Jahre zwischen dem jüngsten (18 Jahre) und dem ältesten Probanden (36 Jahre). Aufgeteilt wurde zwischen dem Alter 16-26 Jahren und 27-36 Jahren.

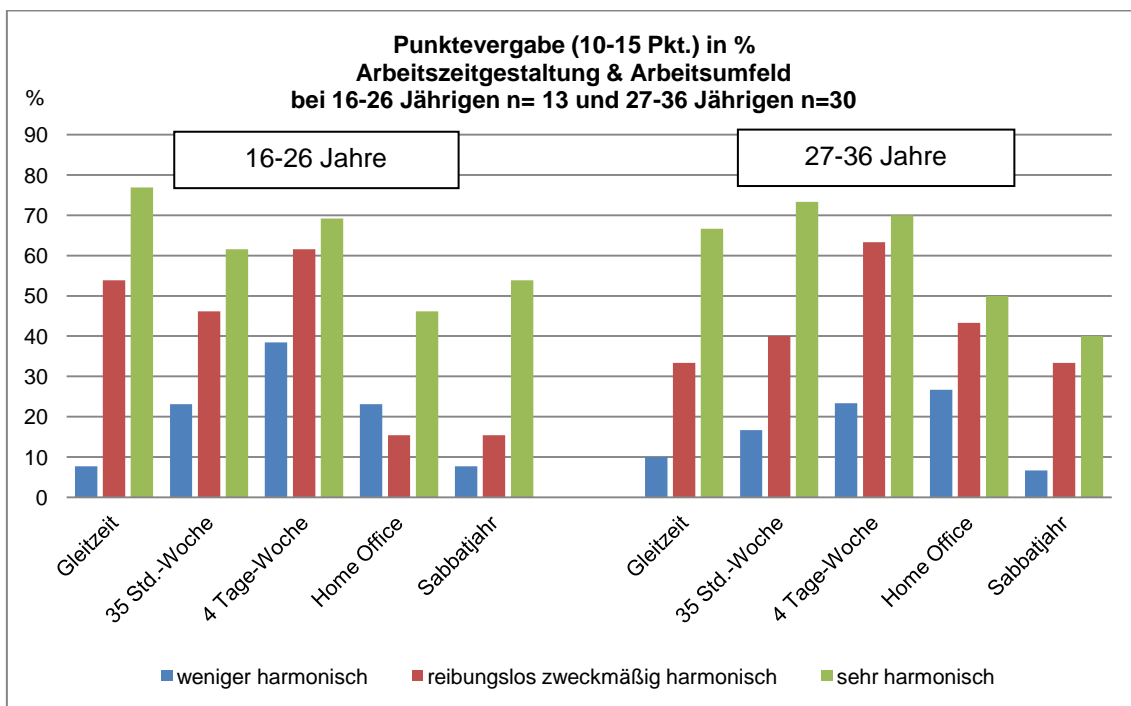


Abb. 8: Punktevergabe (10-15 Pkt.) in % Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld bei 16-26 Jährigen n=13 und 27-36 Jährigen n=30.

Bei den Altersgruppen gibt es nicht sehr viele deutliche Unterschiede. Die jüngere sowie die ältere Generation Y bevorzugen ebenfalls in allen Kombinationen ein „sehr harmonisches“ Arbeitsumfeld. Die 16-26 Jährigen zeigen in der Summe eine etwas höhere Bereitschaft für „Gleitzeit“, „35-Stunden-Woche“ und die „4-Tage-Woche“ ein lediglich „reibungslos zweckmäßig harmonisches Arbeitsumfeld“ zu haben als die 27-36 Jährigen. Dafür ist die Bereitschaft der 27-36 Jährigen, für ein „zweckmäßig harmonisches Arbeitsumfeld“ höher bei „Home Office“ und dem „Sabbatjahr“ als bei

dem jüngeren Teil der Generation. Über alles hinweg gesehen ist die Verteilung der durchschnittlichen relativen Wichtigkeit bei beiden Teilen der Generation ähnlich wie im Gesamtbild (siehe Abbildung 6). Hier erkennt man nur den Unterschied, dass die 16-26 Jährigen die „Gleitzeit“ mit 38% vor der „35-Stunden-Woche“ mit 33% bevorzugen.

3.4.2 Auswertung Szenario 2

Szenario 2 befasst sich mit der Verbindung von der Eigenschaft „Arbeitszeitgestaltung“ und der Eigenschaft „Gehalt“. Auch hier lässt sich anhand der allgemeinen durchschnittlichen relativen Wichtigkeit (siehe Anhang Abbildung 22) über alle Probanden und über alle Eigenschaftsausprägungen eine Präferenz feststellen. Interessant zu sehen ist, dass die Präferenzen bzw. die durchschnittliche relative Wichtigkeit der „Arbeitszeitgestaltung“ von der Reihenfolge und der Prozentzahl nur minimal zu dem Vergleich in Abbildung 6 unterscheidet. Die „4-Tage-Woche“ wird mit 36% als wichtigste Ausprägung eingestuft, anschließend die „35-Stunden-Woche“ mit 28% und die „Gleitzeit“ mit 25%. Bei der Eigenschaft „Gehalt“ ist eine sehr eindeutige Richtung zu erkennen. Mit 45% durchschnittlicher relativer Wichtigkeit ist die Ausprägung „Gehalt gleichbleibend“ mehr als doppelt so wichtig wie „10% mehr Gehalt“ mit 22%, ebenso wie die Ausprägung „10% weniger Gehalt“ mit 16%.

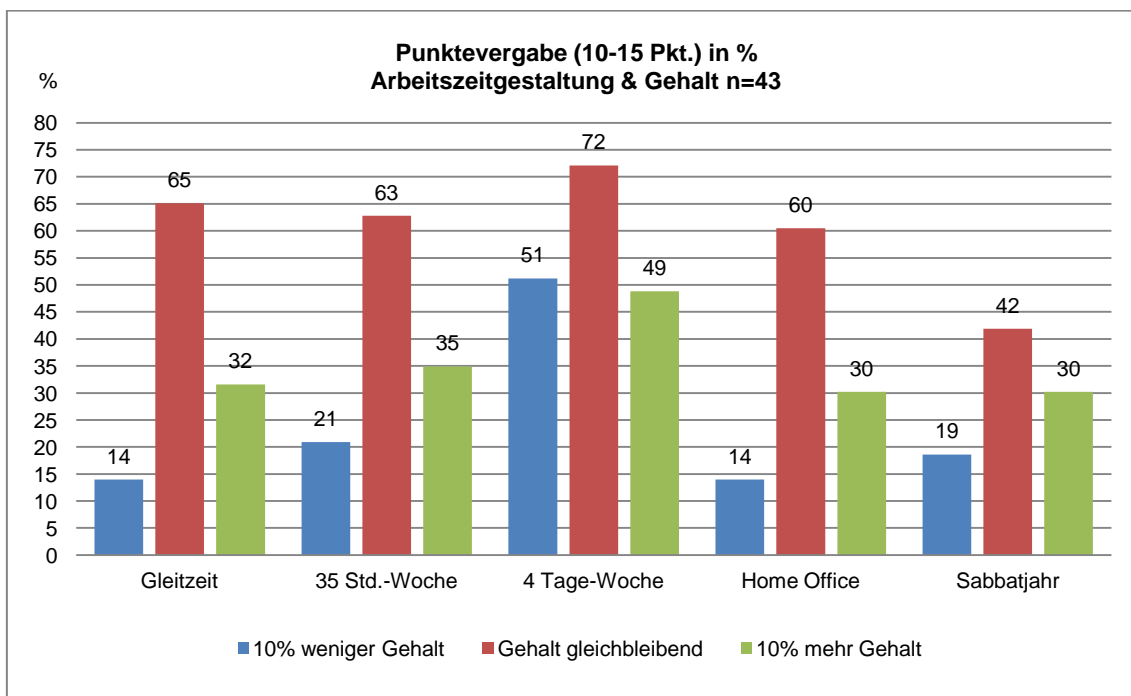


Abb. 9: Punktevergabe (10-15 Pkt.) in % Arbeitszeitgestaltung & Gehalt n=43.

Auch hier kann man bei Betrachtung der vergebenen Punkte bzw. der Rangfolge eine spannende Entdeckung machen. Rund 51% der Befragten gaben der Paarung „4 Tage-Woche“ und „10% weniger Gehalt“ eine hohe Punktzahl (10-15) und wären somit sogar bereit, auf Gehalt zu verzichten um einen Tag in der Woche frei zu haben.

Aber auch die Paarung „4-Tage-Woche“ und „10% mehr Gehalt“ erhielt von knapp 49% der Befragten eine hohe Punktzahl. Auch wenn mit knapp 72% die Paarung „4-Tage-Woche“ und „Gehalt gleichbleibend“ weiterhin führt, kann man eine gewisse Bereitschaft der Generation Y erkennen (siehe Abbildung 9).

Auch bei den Eigenschaften „Arbeitszeitgestaltung“ und „Gehalt“ gibt es einige Unterschiede zwischen Männern und Frauen, sowie zwischen den 16-26 Jährigen und 27-36 Jährigen, die in den folgenden Grafiken dargestellt werden.

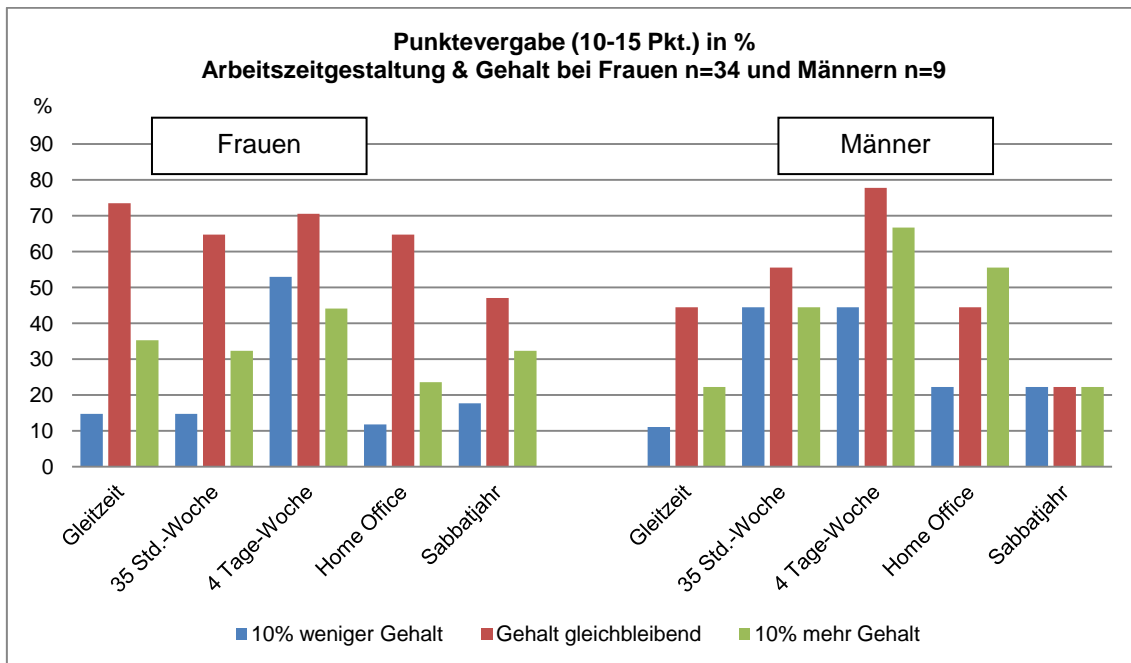


Abb. 10: Punktevergabe (10-15 Pkt.) in % Arbeitszeitgestaltung & Gehalt bei Frauen n=34 und Männern n=9.

Aus Abbildung 10 wird ersichtlich, dass die Frauen eine deutliche Tendenz zu dem gleichbleibenden Gehalt aufweisen. Bis auf die Paarung mit dem Sabbatjahr erachten über 50% der Frauen die Eigenschaft des gleichbleibenden Gehalts als wichtig, indem die Probanden auch hier die Punkte von 10-15 vergaben. Die Bereitschaft auf 10% Gehalt zu verzichten liegt bis auf die Kombination mit der 4-Tage-Woche, bei der die weiblichen Probanden dazu bereit wären, unter 20%. Nur 4 bis 6 Frauen von 30 Befragten vergaben Punkte zwischen 10-15 und zeigten damit eine sehr geringe Bereitschaft auf. Die Höchstpunktzahl und damit der wichtigste Aspekt unter den Frauen ist die „Gleitzeit“, kombiniert mit dem „gleichbleibenden Gehalt“ mit 74%. Dicht gefolgt von der „4-Tage-Woche“ und dem „gleichbleibenden Gehalt“ (71%). Auch wenn nur insgesamt 9 Männer unter den Probanden waren, lässt sich hier ebenfalls eine Tendenz feststellen. So sind zum Beispiel 4 von 9 Männern dazu bereit auf 10% Gehalt zu verzichten, wenn sie dafür eine 35-Stunden-Woche oder eine 4-Tage-Woche

hätten. Auch bei den Männern überwiegt am Ende aber das „gleichbleibende Gehalt“, kombiniert mit der „4-Tage-Woche“ (78%) und kombiniert mit der „35-Stunden-Woche“ (56%). Ein Blick auf die durchschnittliche relative Wichtigkeit der Männer und Frauen (siehe Anhang Abbildung 23 und 24) zeigt, dass die Frauen mit 50% deutlich mehr Wert auf eine gleichbleibendes Gehalt legen als die Männer, bei denen die durchschnittliche relative Wichtigkeit lediglich bei 27% liegt.

Nichtsdestotrotz ist die Reihenfolge der durchschnittlichen relativen Wichtigkeit der Eigenschaftsausprägungen die Gleiche wie in der Gesamtauswertung (siehe Abbildung 6). Die „4-Tage-Woche“ und das „gleichbleibende Gehalt“ führen die Umfrageergebnisse an.

Bei dem Vergleich der Altersgruppen innerhalb der Generation Y fällt eine Eigenschaftsausprägung besonders auf (siehe Abbildung 11). Dies betrifft die hohe Prozentzahl bei der Eigenschaft „Gleitzeit“ kombiniert mit dem „gleichbleibenden Gehalt“. Mit rund 84% und somit 11 von 13 Probanden der zwischen 16-26 Jährigen ist das die am häufigsten und am stärksten bewertete Eigenschaftspaarung (zwischen 10-15 Punkten).

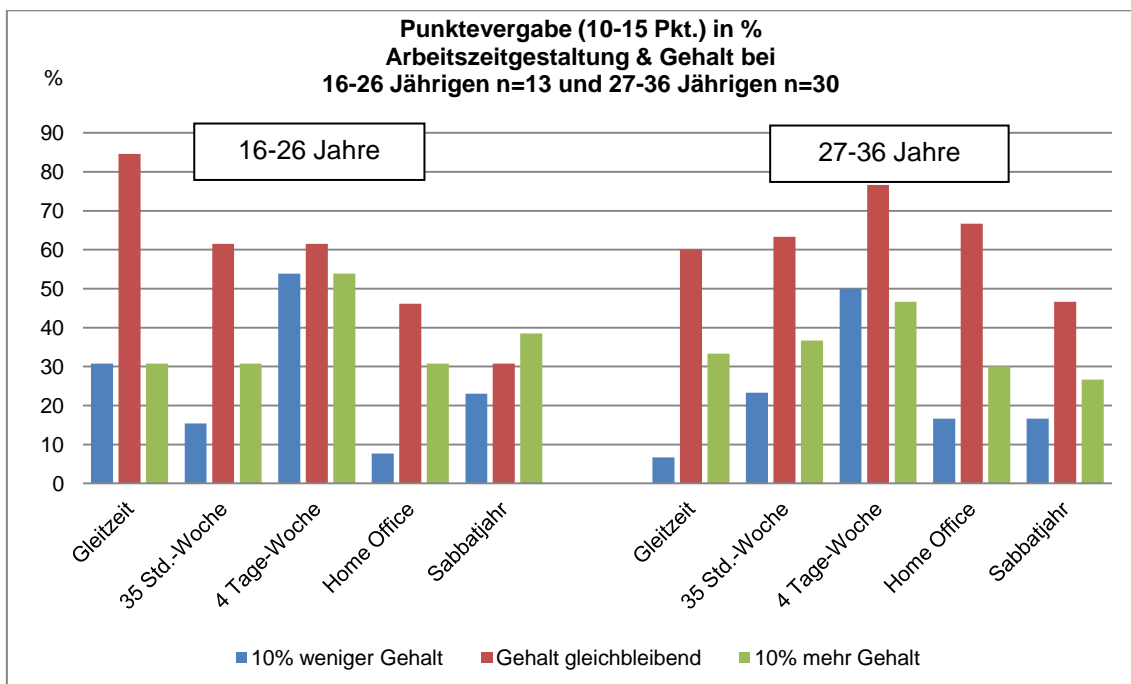


Abb. 11: Punktevergabe (10-15 Pkt.) in % Arbeitszeitgestaltung & Gehalt bei 16-26 Jährigen n=13 und 27-36 Jährigen n=30.

3.4.3 Auswertung Szenario 3

In dem dritten Szenario geht es um die Verbindung der beiden Eigenschaften „Arbeitsumfeld“ und „Gehalt“, welches die letzte Paarung in der Umfrage darstellt. Anders als bei Szenario 1 und 2 gibt es hier lediglich neun Paarungen und somit die

Punktevergabe 9 bis 1. Zunächst wird die durchschnittliche relative Wichtigkeit aller Eigenschaftsausprägungen festgestellt (siehe Anhang Abbildung 27). Mit 36% liegt das „sehr harmonische Arbeitsumfeld“, wie auch schon in dem ersten Szenario (siehe Abbildung 6), vor dem „reibungslos zweckmäßigen Arbeitsumfeld“ mit 22% und dem „weniger harmonischen Arbeitsumfeld“ mit lediglich 11%. Bei dem Gehalt kann man im Gegensatz zu Szenario 2 (siehe Anhang Abbildung 22) einen kleinen Unterschied sehen. Mit 40% durchschnittlicher relativer Wichtigkeit liegt die Ausprägung „10% mehr Gehalt“ etwas vor „Gehalt gleichbleibend“ (37%) und deutlich vor „10% weniger Gehalt“ (5%). Da es sich dabei um die durchschnittliche relative Wichtigkeit handelt, ist es sinnvoll, sich auch hier die einzelnen Paarungen anzuschauen.

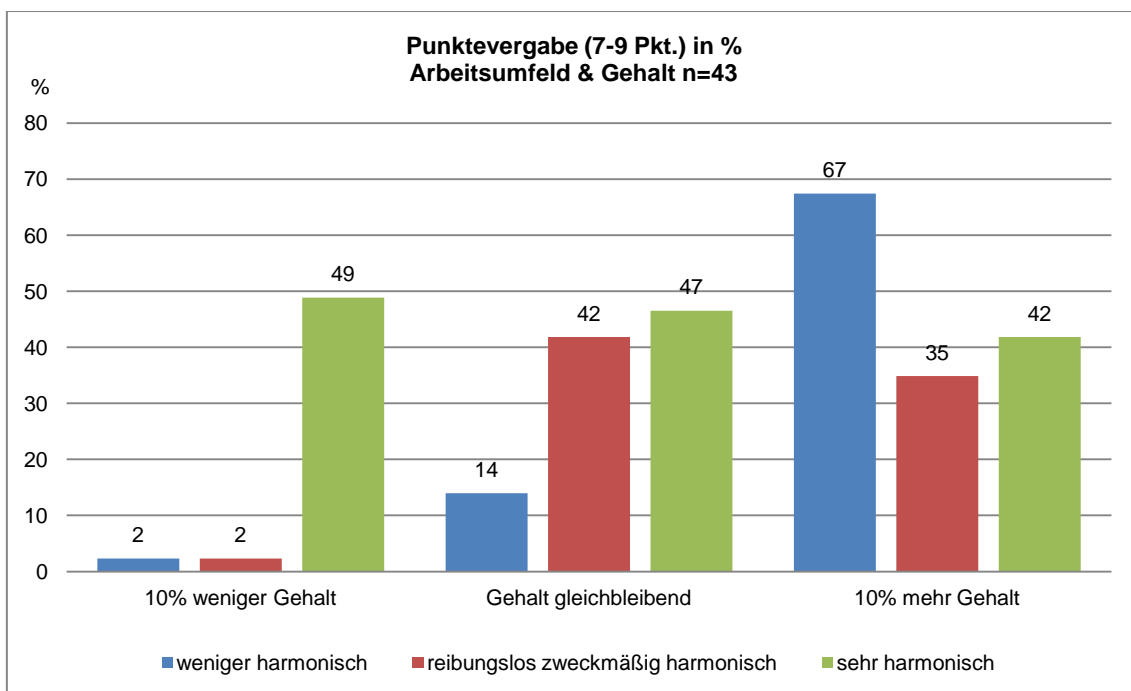


Abb. 12: Punktevergabe (7-9 Pkt.) in % Arbeitsumfeld & Gehalt n=43.

Betrachtet man nämlich die Punktevergabe über alle Probanden (siehe Abbildung 12), kann man trotz der geringen 5% für die Ausprägung „10% weniger Gehalt“ (der durchschnittlichen relativen Wichtigkeit im Anhang Abbildung 27) erkennen, dass die Bereitschaft da wäre, bei einem sehr harmonischen Arbeitsumfeld mit einem Anteil von 49% auf die 10% Gehalt zu verzichten. Dies umschließt 21 der befragten Probanden, die einen Wert zwischen 7 und 9 angegeben haben. Des Weiteren ist es interessant zu sehen, dass 67% der Befragten für ein weniger harmonisches Arbeitsumfeld 10% mehr Gehalt verlangen würden. Dadurch erklärt sich auch die anfangs beschriebene Verschiebung von Wichtigkeiten in den Ausprägungen „Gehalt gleichbleibend“ und „10% mehr Gehalt“.

Durch die Trennung von den weiblichen und männlichen Aussagen kann man sehr deutlich erkennen, dass beide Parteien gleichermaßen an den starken Prozentzahlen beteiligt sind. In Abbildung 13 ist zu sehen, dass die Frauen mit knapp 47% (16 von 34) und die Männer mit rund 56% (5 von 9) einen Wert zwischen 7 und 9 angegeben haben und somit die Wichtigkeit und die Bereitschaft auf Gehalt zu verzichten in Verbindung mit einem sehr harmonischen Arbeitsumfeld ausdrückt.

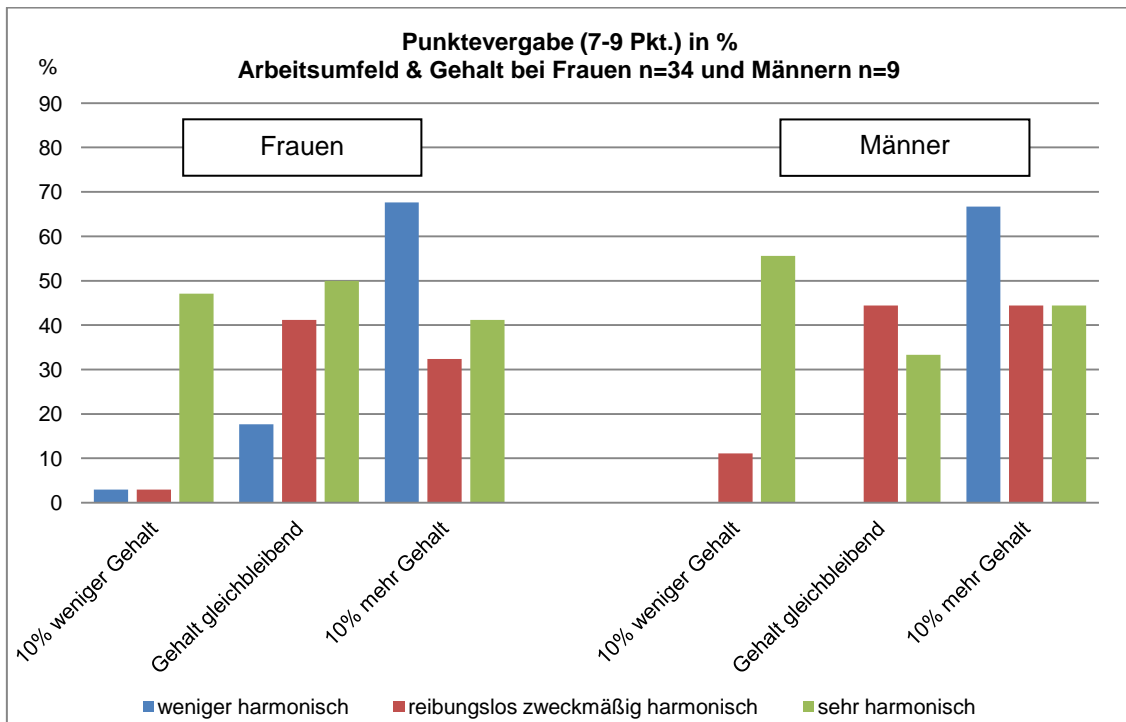


Abb. 13: Punktevergabe (7-9 Pkt.) in % Arbeitsumfeld & Gehalt bei Frauen n=34 und Männern n=9.

Bei den verschiedenen Altersstufen der Generation Y sind keine weiteren Unterschiede in Bezug auf die Verbindung der Eigenschaften „Arbeitsumfeld“ und „Gehalt“ erkennbar (siehe Anhang Abbildung 32).

3.4.4 Auswertung der offenen Frage

In der letzten Frage der Online Umfrage: „Was gehört für dich noch zu einem idealen Arbeitsverhältnis?“, konnten die Teilnehmer in einem Freitextfeld ihre eigene Meinung loswerden. In Abbildung 14 sind die am häufigsten genannten Begriffe aufgeführt.



Abb. 14: Begriffe eines idealen Anstellungsverhältnisses.

Interessant zu sehen ist, dass die in Punkt 2.2.2 genannten Eigenschaften der Generation Y und die in Punkt 2.4 genannten Ansätze von New Work zu 100% mit den von den Probanden genannten Begriffen übereinstimmen.

3.4.5 Analyse und Diskussion

In der Online-Umfrage wurden lediglich einige Aspekte zum Thema New Work angerissen. Dies betrifft die Arbeitszeitgestaltung, das Arbeitsumfeld und das Gehalt. Wie bereits in Punkt 2.4 beschrieben gibt es diverse Bereiche, wenn nicht sogar alle Bereiche des Arbeitslebens, die einer Anpassung bedürfen. Man muss jedoch irgendwo beginnen um den Mitarbeitern als Arbeitgeber zu zeigen: „Wir gehen mit der Zeit und wollen nur das Beste für euch und auch von euch“. Laut der Auswertung in Punkt 3.4.1 und 3.4.2 kann man unter anderem einen sehr hohen Bedarf und eine sehr hohe Wichtigkeit für eine Veränderung der Arbeitszeitregelung erkennen. Die Prozentzahlen für die 4-Tage-Woche in der Gesamtauswertung (siehe Abbildung 6), sowie in den spezifischen Auswertungen zum Geschlecht oder zur Altersgruppe zeigen nicht nur eine eindeutige Präferenz, sondern auch die Bereitschaft der Arbeitnehmer eine Gegenleistung für diese Veränderung zu erbringen. Die Wichtigkeit der 4-Tage-Woche lässt klar werden, dass wenn der Arbeitnehmer bereit ist auf Gehalt zu verzichten, um mehr Freizeit und somit mehr Zeit für Freunde, Familie und Hobbies zu haben, der Bedarf nach einem Ausgleich bereits sehr hoch sein muss (siehe Abbildung 9). Weniger Geld, mehr Freizeit - wie bereits in Punkt 2.4 von Bergmann (vgl. 2004, S.11) beschrieben, ist die Arbeitswelt an einem Punkt angelangt, in der die stumpfe Lohnarbeit von der neuen Arbeit abgelöst wird und somit zu einem zufriedeneren und lebendigeren Leben des Arbeitnehmers führt. Der generelle Bedarf nach einem sehr

harmonischen Arbeitsumfeld, dazu zählt sowohl das Team, der Chef und die Arbeitsumgebung, war anfangs bereits klar. Jeder arbeitet gerne in einem gut funktionierenden und angenehmen Arbeitsklima. Die Aussage, auf Gehalt zu verzichten, um ein sehr harmonisches Arbeitsumfeld zu erhalten und mehr Gehalt zu verlangen wenn das Arbeitsumfeld weniger harmonisch ist, zeigt jedoch deutlich das Verlangen nach Zusammengehörigkeit, Teamwork, Fairness, Respekt und einem schönen Arbeitsplatz (siehe Abbildung 12). Nicht umsonst wird die Generation Y als „stark gemeinschaftsorientiert“ bezeichnet (siehe Punkt 2.2.2). Außerdem richten sich die New Work Ansätze bereits nach der Bedeutsamkeit und Wertschätzung des Mitarbeiters und an neuen Bürokonzepten aus (siehe Punkt 2.4). Nichtsdestotrotz ist es den Teilnehmern immer noch wichtig eine faire und angemessene Bezahlung zu erhalten. Dies drückt sich zum einen durch die Aussagen in 3.4.4 aus, in der „faire Bezahlung“ ein häufig genannter Begriff war und durch die Punktevergabe in Abbildung 9, in der zu sehen ist, dass die Befragten im Durchschnitt für alle Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten mindestens eine gleichbleibende Bezahlung haben möchten. Wie bereits in Punkt 3.4.3 beschrieben, besteht eine gewisse Bereitschaft zu weniger Gehalt. Dies muss dann aber durch die richtigen und angemessenen Maßnahmen ausgeglichen werden. Die Generation Y ist auf das eigene Wohl bedacht und möchte den größtmöglichen Nutzen für die eigene Arbeit und das eigene Leben erreichen (siehe Punkt 2.5).

In den Szenarien 1 und 2 (siehe Punkt 3.4.1 und 3.4.2) wird auch sehr deutlich, dass nur ein geringer Teil der Befragten sich für „Home Office“ oder das „Sabbatjahr“ ausspricht. Ein generelles Interesse scheint zwar vorhanden zu sein, da die Werte nicht bei null lagen, jedoch kann man erkennen, dass diese beiden Arbeitszeitgestaltungsmöglichkeiten im Vergleich zu den anderen drei Gestaltungsmöglichkeiten (Gleitzeit, 35-Stunden-Woche und 4-Tage-Woche) kaum relevant sind.

Wie die Ergebnisse der Umfrage zustande kommen lässt sich im Folgenden erläutern. Vergleicht man die New Work Ansätze von Schermuly (2016) und von Hackl et al. (2016) (siehe Punkt 2.4) mit den Eigenschaften von der Generation Y (siehe Punkt 2.2.2), so erkennt man eine fast 100% Übereinstimmung. Die Generation Y hat sich nicht an die Arbeitswelt angepasst wie es die Generationen vorher getan haben, sondern die Arbeitswelt passt sich gerade zu 100% ihnen an. Die Bedürfnisse und Anforderungen die ein Arbeitnehmer der Generation Y hat, sind teilweise das komplette Gegenteil zu dem was bisher besonders in Agenturen gelebt wurde. Hunderte von unbezahlten Überstunden und kaum ein Ausgleich, so war es bisher. Die flexiblen Arbeitszeiten, die Steigerung der Motivation durch Einbindung der Mitarbeiter

und die Selbstbestimmung und Förderung der Mitarbeiter stehen jetzt an erster Stelle und durch die in Punkt 2.2.2 genannten Eigenschaften zwingen die Arbeitnehmer der Generation Y den Arbeitgeber schon fast, New Work wenigstens in geringen Mengen in die Agentur einzuführen. Geschieht dies nicht müssen die Arbeitgeber sich auf eine hohe Fluktuation und generell einen geringen Zulauf einstellen, denn die Generation Y hat längst verstanden, dass sie die Wahl haben und der Arbeitgeber sich anpassen muss, nicht der Arbeitnehmer. Dies ist nicht zuletzt auch Schuld des demografischen Wandels ist (siehe Punkt 2.3.1).

3.5 Umfrageergebnisse vs. New Work Ansätze

In Punkt 3.4.5 wurde bereits erwähnt, dass Verbindungen zwischen der Umfrage und den New Work Ansätzen aus Punkt 2.4 vorhanden sind. In der folgenden Abbildung 15 werden die Umfrageergebnisse den New Work Ansätzen von Hackl et al. (vgl. 2016) sowie von Schermuly (vgl. 2016) gegenübergestellt und verglichen (siehe Ansätze in Punkt 2.4).

Dazu wurden die Ergebnisse der drei Szenarien, sowie die Ergebnisse der offenen Frage aus dem Fragebogen, als Grundlage genommen und in Verbindung mit den dazu passenden Ansätzen gebracht. Die Nummerierung in der Abbildung 15 zeigt die jeweilige Paarung auf und die einzelnen Boxen beschreiben kurz und knapp, welche Inhalte der Ergebnisse sich in den Ansätzen wiederfinden. Die Aussagen und Ergebnisse der Szenarien 1 bis 3 (siehe Punkt 3.4.1 bis 3.4.3) wurden aufgrund der durchschnittlichen relativen Wichtigkeit über alle drei bzw. in jedem Fall zwei Szenarien getroffen.

Im ersten Vergleich (siehe Abbildung 15, Nr. 1) geht es um die Arbeitszeitgestaltung und die damit verbunden Flexibilität und Freiheitsorientierung der Mitarbeiter. Wie bereits in Punkt 3.4.5 erklärt, wurde die 4-Tage-Woche als wichtigste Eigenschaftsausprägung deklariert, gefolgt von der 35-Stunden-Woche. Die beiden Ergebnisse deuten sehr eindeutig auf den Bedarf nach mehr Freizeit hin und finden sich in beiden Ansätzen wieder. Hackl et al. (vgl. 2016) teilten diesen Aspekt der Kategorie „Flexibilität“ zu und deuteten darauf hin, dass diese eine der höchsten bewerteten Kategorien sei, welche die Arbeitsmotivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter stärkt (siehe Punkt 2.4). Auch Schermuly (vgl. 2016) ordnete den Aspekt der Arbeitszeitgestaltung einer Kategorie des psychologischen Empowerments zu, der Facette „Selbstbestimmung“. Er definierte die Selbstbestimmung durch Selbstgestaltung der Arbeitszeiten oder diversen Arbeitsmodellen wie zum Beispiel Job Rotation und schrieb darüber, dass Freiräume ein sehr wichtiger Faktor der heutigen Arbeitswelt sind (siehe Punkt 2.4).

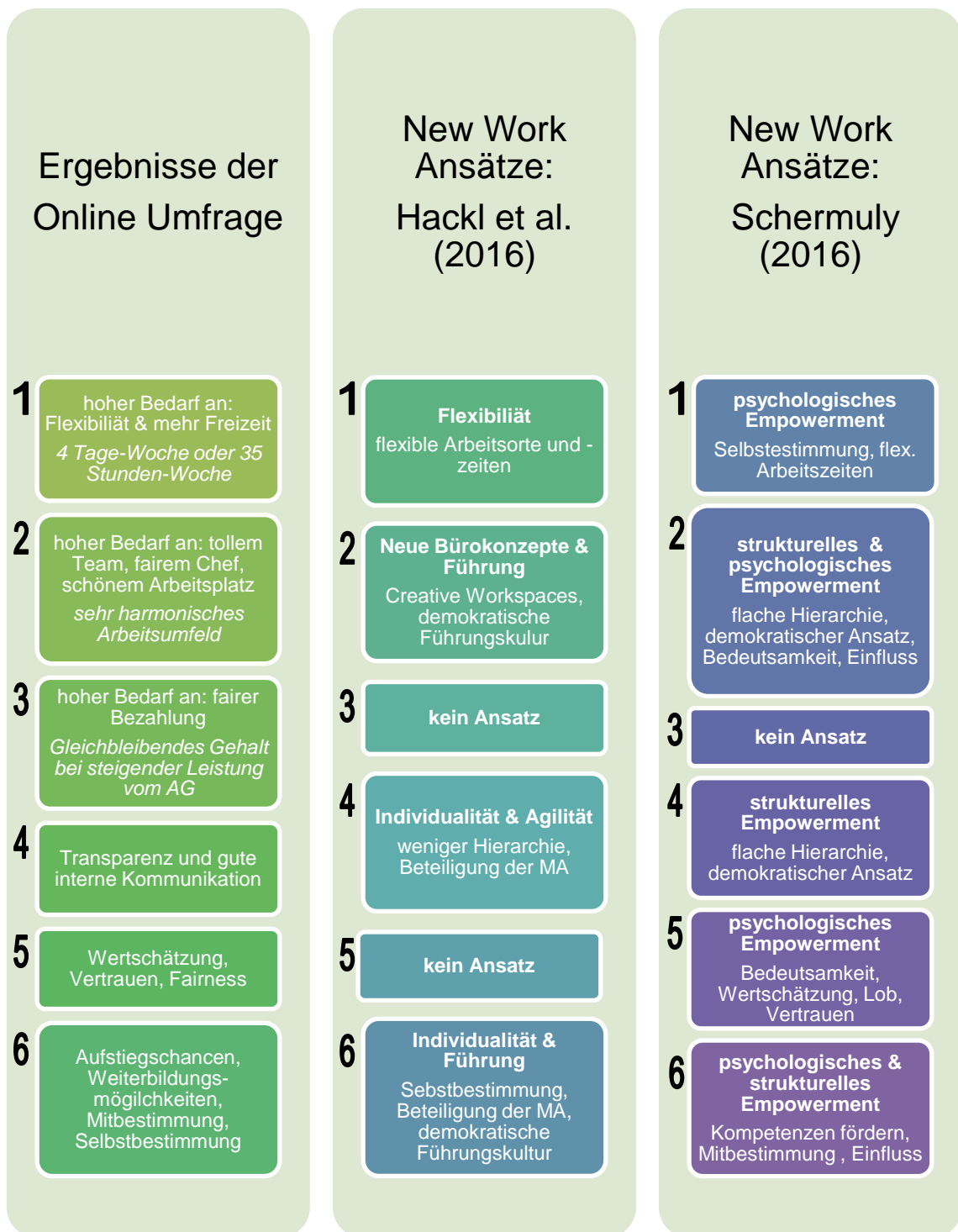


Abb. 15: Vergleich Umfrage-Ergebnisse mit den New Work Ansätzen.

In dem zweiten Vergleich (siehe Abbildung 15, Nr. 2) wird die Eigenschaft „Arbeitsumfeld“ aus der Online-Umfrage betrachtet. Gemessen an der durchschnittlichen relativen Wichtigkeit, hat die Eigenschaftsausprägung „sehr harmonisch“ über alle Probanden hinweg die höchste Prozentzahl erreicht. Mit „Arbeitsumfeld“ ist vor allem die Atmosphäre, das Team, der Chef und der Arbeitsplatz an sich gemeint. Laut Online-Umfrage soll dies also sehr harmonisch und somit

stimmig in allen Bereichen sein. Mithilfe der Kategorien „Führung“ und „neue Bürokonzepte“ gehen Hackl et al. (vgl. 2016) auf dieses Ergebnis ein. Eine moderne demokratische Führungskultur soll zu einem fairen und angenehmen Arbeitsumfeld beitragen bzw. führen. Außerdem sollen anhand von „Creative Workspaces“ mehr Platz für Ideenentfaltung und miteinander gegeben werden. Darunter kann man sowohl die Anordnung der Arbeitsplätze, als auch die Einrichtung eines Spiel- und Spaßraumes verstanden werden (siehe Punkt 2.4). Auch Schermuly (vgl. 2016) hat mit seinem psychologischen und dem strukturellen Empowerment einen Ansatz für diese Anforderung. Flache Hierarchien, demokratische Führungskultur, Bedeutsamkeit und Einfluss sind die vier Begriffe die er verwendet. Mithilfe von Transparenz, Mitbestimmung und einem guten Miteinander können hier Wege in Richtung „sehr harmonisches Arbeitsumfeld“ aufgetan werden.

Es ist interessant zu sehen, dass der dritte Vergleich (Abbildung 15, Nr. 3) auf der bisherigen Lohnarbeit aufbaut, von der man sich laut Bergmann (siehe Punkt 2.4) verabschieden soll. Natürlich ist die stumpfe Lohnarbeit nicht mehr gewünscht, jedoch muss ein gewisser Standard gehalten werden um die ggf. gewonnene Freizeit auch sinnvoll und angemessen nutzen zu können. Die Generation Y ist in einem gewissen Wohlstand groß geworden von dem sie sich in der Zukunft nicht abbringen lassen will (Punkt 2.2.2). Keiner der beiden Ansätze berücksichtigt das Thema Gehalt, was daran liegen kann, dass dies eine individuell anzupassende Sache ist. Deutlich wird durch die Online-Umfrage, dass ein generelles Interesse daran besteht das Gehalt auf dem gleichen Niveau zu halten und trotzdem einige extra Leistungen zu bekommen. In gesonderten Ausnahmefällen, wie zum Beispiel der 4-Tage-Woche oder einem sehr harmonischen Arbeitsumfeld, wäre ein Großteil sogar bereit sich von dieser Einstellung zu lösen, auf Gehalt zu verzichten um dafür ein Stück Lebensqualität zu erhalten. Nichtsdestotrotz wird klar, dass die angemessene Bezahlung und die Gegenleistung hier eine sehr große Rolle spielt und auch in New Work Ansätzen ein Thema sein sollte.

Die weiteren Vergleiche rühren aus der offenen Fragestellung und den daraus resultierenden Antworten der Probanden. Zum einen ist Transparenz und interne Kommunikation ein wichtiger Aspekt (siehe Abbildung 15, Nr. 4), welcher oft nicht zu Anfang eines Arbeitsverhältnisses festgestellt werden kann, sondern sich im Laufe dessen herausstellt. Trotzdem ist es ein Aspekt, der Arbeitnehmer dazu bewegt den Arbeitgeber zu wechseln oder bei ihm zu bleiben. Hackl et al. (vgl. 2016) weisen diese Eigenschaften den Kategorien „Individualität“ und „Agilität“ zu, indem sie weniger Hierarchiestufen, somit eine flachere Hierarchie und die Beteiligung der Mitarbeiter an

Prozess- und Strategieentwicklung als Teil diese Kategorien definierten. Sind die Mitarbeiter in Entscheidungen mit eingebunden, herrscht automatisch eine höhere Transparenz und durch flachere Hierarchieebenen meistens auch eine bessere bzw. eine direktere und offenerere Kommunikation (siehe Punkt 2.4). Auch Schermuly (vgl. 2016) hat dazu einen ähnlichen Ansatz im strukturellen Empowerment. Demokratische Führungsstile und Mitbestimmung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse, gepaart mit flachen Hierarchien, deuten hier auf die richtige Herangehensweise hin (siehe Punkt 2.4).

Wertschätzung, Vertrauen und Fairness (siehe Abbildung 15, Nr. 5) erhielt von den Probanden durch Mehrfachnennungen ebenfalls einen hohen Stellenwert. In dem Ansatz von Hackl et al. (vgl. 2016) tauchen diese Aspekte nur bedingt auf. Dies sind Aspekte die nicht nur dem eigenen Wohlbefinden sondern auch der Arbeitsmotivation dienen. So nennen sie zwar die Kategorie „Führung“, gehen aber lediglich auf eine moderne und demokratische Führungskultur ein, was nicht unbedingt einen fairen Führungsstil oder Gleichberechtigung unter den Kollegen beinhaltet. In den New Work Ansätzen von Schermuly (vgl. 2016) finden sich zwei dieser wichtigen Faktoren wieder. In dem Bereich des psychologischen Empowerments unter der Facette „Bedeutsamkeit“ wird deutlich, dass diese Eigenschaften direkten Einfluss auf die Arbeit des Mitarbeiters haben. Der Arbeitgeber kann dies stark beeinflussen indem er Wertschätzung und Lob ausspricht und dem Mitarbeiter Vertrauen schenkt, sei es durch Zuteilung neuer und verantwortungsvolleren Aufgaben oder durch regelmäßige Gespräche und Feedbackrunden (siehe Punkt 2.4). In beiden Ansätzen wird das Thema „Fairness“ vernachlässigt. Dieser Begriff erstreckt sich über viele Bereiche, wie zum Beispiel Gehalt, Aufgabenverteilung und Gleichberechtigung unter den Kollegen und kann mithilfe einer gerechten Führungskraft geregelt werden.

Im letzten Vergleich zwischen Ergebnissen der Online-Umfrage und New Work Ansätzen geht es um Weiterbildungsmaßnahmen, Aufstiegschancen, Mitbestimmung und Selbstbestimmung (siehe Abbildung 15, Nr. 6). Dinge, die heutzutage von der Generation Y nicht nur gefordert sondern schon fast verlangt werden. Aufgrund des hohen Bildungsniveaus und der hohen Leistungsorientierung (siehe Punkt 2.2.2) erwarten sie eine gewisse Grundleistung von ihrem Arbeitgeber. Mit den Kategorien „Individualität“ und „Führung“ greifen Hackl et al. (vgl. 2016) diese durchaus ausschlaggebenden Aspekte auf. So sollen zum Beispiel Leistungs- und Lernziele selbst festgelegt werden, was nicht nur der eigenen Weiterbildung dient, sondern auch Selbstbestimmung für jeden einzelnen bedeutet. Außerdem wird durch die demokratische Führungskultur ein Mitbestimmungsrecht eingeschlossen. Im Fall von

Schermuly (vgl. 2016) greift bei diesem Thema das psychologische und das strukturelle Empowerment, indem der Arbeitgeber die Kompetenzen durch Weiterbildungsmaßnahmen stärkt (Facette Kompetenz). Durch die Facette „Einfluss“ wird dem Mitarbeiter die Möglichkeit gegeben etwas bewegen zu können, sei es bei Arbeitsprozessen oder dem Arbeitsklima. Der Mitarbeiter wird durch aktives Auffordern motiviert, eigene Ideen einzubringen (siehe Punkt 2.4).

Viele Aspekte werden durch die New Work Ansätze von Hackl et. al (2016) und Schermuly (2016) bereits aufgegriffen, könnten aber durchaus noch erweitert und verfeinert werden.

3.6 Idealtypischer Ansatz für Agenturen

Wie in Punkt 2.1 bereits beschrieben, bestehen Agenturen meist aus jungen dynamischen Teams, die spezialisiertes Wissen und spezialisierte Fähigkeiten haben oder sich diese aneignen. In den Agenturen ist man kreativ, arbeitet hart und wird schlecht bezahlt. Die Generation Y steigt anfangs mit ein, lernt viel und merkt dann recht schnell, dass die Arbeitsbedingungen nicht die optimalsten sind. Dadurch entstehen häufige Arbeitgeberwechsel und eine hohe Fluktuation im Team, was die Stimmung und das Arbeiten nicht unbedingt erleichtert. Mithilfe weniger Änderungen könnten Agenturen diese Fluktuation aufhalten bzw. entschleunigen und zu einem dauerhaft attraktiven Arbeitgeber werden.

Veränderungen sind nicht immer mit Ausgaben verbunden und können schnell umgesetzt werden. Das psychologische Empowerment von Schermuly (vgl. 2016), welches in Punkt 2.4 beschrieben wird, deckt mit seinen vier Facetten die Dinge ab, die einen Arbeitgeber kaum bis gar nichts kosten, außer Zeit. So wäre es zum Beispiel möglich, sich intensiver mit seinen Mitarbeitern auseinander zu setzen: Was sind die Kompetenzen? Was können sie gut und was nicht so gut? Wer kann und will mehr leisten als bisher? Herausfinden kann man dies durch Gespräche und Beobachtungen. Im gleichen Zuge fühlen sich die Mitarbeiter verstanden, sie bauen Vertrauen auf und können durch Feedbackgespräche oder offene Gesprächsrunden die ggf. kleiner gewordene Distanz zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer nutzen, um Ideen zur eigenen Entwicklung oder aber auch zur Firmenentwicklung beizutragen. Das Gefühl Einfluss zu haben und etwas bewirken zu können steigt, auch wenn es sich zum Beispiel nur um die Organisation eines Teamevents handelt. Wichtig ist in diesem Zuge die Wertschätzung und die Anerkennung, dass der Arbeitnehmer über die Arbeitstätigkeit hinaus aktiv wird und sich für die Agentur einsetzt. All die aufgezählten Möglichkeiten dienen der intrinsischen Motivation (siehe Punkt 2.6) und stärken nicht nur das Selbstbewusstsein des einzelnen sondern die des gesamten Teams. Wie man

sieht, folgt eines dem anderen und das nur weil der Arbeitgeber sich etwas mehr Zeit für seine Arbeitnehmer genommen hat.

Da die psychologische Ebene nicht immer ausreicht, muss auch an der strukturellen Ebene etwas geändert werden. Laut der Online-Umfrage wünschen sich 31 von 43 Probanden eine 4-Tage-Woche, aber auch 30 von 43 sind einer 35-Stunden-Woche nicht abgeneigt (siehe Punkt 3.4.1). Welches Arbeitszeitmodell schlussendlich umgesetzt wird ist eine Sache der jeweiligen Agentur. Durch Gespräche und Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse können die Interessen und Wünsche berücksichtigt werden und führen so nicht nur zu mehr Zufriedenheit, sondern auch zu einem harmonischeren Arbeitsumfeld. Schulungen und Weiterbildungen der Mitarbeiter sollte nicht vernachlässigt werden. Auch wenn dies ab und zu mit höheren Kosten verbunden ist, können enorme Vorteile für die Agenturen entstehen. Auch hier steigt die Zufriedenheit durch Fördern der Kompetenzen und durch zugeschnittene Fortbildungsmaßnahmen. Dass nicht alle Maßnahmen auf einmal umgesetzt werden können ist verständlich, jedoch sollte man sich anhören was die Mitarbeiter zu sagen haben und in dem richtigen Maß auf die Wünsche eingehen. Die Agenturen sind nur so gut wie ihre Mitarbeiter und zufriedene bzw. unzufriedene Mitarbeiter tragen dies auch an die Außenwelt weiter. Denn die Generation Y hat wie bereits erwähnt in Punkt 2.2.2 ein hohes Mitteilungsbedürfnis und in der heutigen Zeit der Globalisierung und Digitalisierung (siehe Punkt 2.3.2) können sich Meinungen und Bewertungen, egal ob positiv oder negativ, rasant verbreiten und sich stark auf das Image auswirken, welches bei Agenturen ein wichtiger Faktor des Erfolges ist (siehe Punkt 2.1). „Den“ idealtypischen Ansatz für Agenturen gibt es nicht, aber in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und den anfänglich beschriebenen psychologischen Empowerment Ansätzen sollte es jeder Agentur möglich sein ein attraktiverer Arbeitgeber zu werden.

4. Fazit

Die Ergebnisse der Studie waren sehr interessant und teilweise überraschend. Es war spannend zu sehen, welche Bereitschaft die Generation Y gegenüber einigen Eigenschaften zeigt (zum Beispiel weniger Gehalt für mehr Freizeit). Nichtsdestotrotz ist die Stichprobengröße sehr gering, was dem Analyseverfahren, der Conjoint-Analyse, geschuldet war. Die Abbruchquote lag bei über 50% und hätte ggf. durch ein anderes Erhebungsdesign vermindert werden können. Die Auswahl an Eigenschaften war ebenfalls sehr gering. Es konnten nur drei Eigenschaften abgefragt werden, da ansonsten die Komplexität der Umfrage weiter gestiegen wäre und somit die Abbruchquote wahrscheinlich noch höher ausgefallen wäre. Auf der anderen Seite konnte mithilfe der Conjoint-Analyse eine Vergleichbarkeit hergestellt werden und die

Wichtigkeit der einzelnen Eigenschaften, auch zueinander, festgestellt werden. Der extrinsische Ansporn war durchaus sinnvoll und hat sicherlich den ein oder anderen zum Beenden der Umfrage bewegt. Dennoch kann man nicht zu 100% sagen, ob die Probanden die Umfrage ehrlich bis zum Schluss ausgefüllt haben. Dieses Problem stellt sich aber höchstwahrscheinlich bei jeder Umfrage, kann jedoch bei anderen Umfragen ggf. durch eine höhere Stichprobengröße ausgeglichen werden. Die Ergebnisse sind trotz der erschwerten Umstände sehr eindeutig, was darauf hinweist, dass die Mehrzahl der Probanden die gleiche Meinung und die gleiche Einstellung zur Arbeit haben und somit die Umfrage wahrheitsgemäß ausgefüllt haben.

Die bereits in Punkt 3.1 beschriebene Hypothese „Work-Life-Balance ist ein wichtiger Faktor für die Führungsebene von Agenturen, um attraktiv für die Arbeitnehmer der Generation Y zu sein“ wurde mit dieser Studie verifiziert. Der Begriff Work-Life-Balance wird oft nur einseitig betrachtet, nämlich im Bezug auf das „Life“. Dass dem Begriff wie in Punkt 2.5 beschrieben aber auch die „Arbeit“ gegenüber steht vergessen viele wenn sie von „Work-Life-Balance“ sprechen. Die Online-Umfrage zeigte deutliche Präferenzen in Richtung „4-Tage-Woche“ und „35-Stunden-Woche“, also einer Verminderung der Arbeitszeit, mehr Flexibilität und mehr Freizeit. Mit diesen im Einklang und ergänzend zu dem „Ausgleich“ sind die in Abbildung 14 genannten Eigenschaften, die den Mitarbeiter in der Arbeitszeit noch zusätzlich motivieren sollen. Dies sind nicht nur intrinsische sondern auch extrinsische Faktoren (siehe Punkt 2.6). Im Gegenzug für den ganzen Aufwand den der Arbeitgeber für die Arbeitnehmer betreibt, bekommt er einen hoch motivierten, wissbegierigen, vor Ideen sprudelnden, sich einbringenden Mitarbeiter der Generation Y, der Höchstleistungen bringt und diese für die Agentur einsetzt. New Work ist ein Begriff, der so umfassend ist, dass man ihn als Arbeitgeber nicht komplett aufgreifen kann. Die einzelnen Aspekte die hinter dieser neuen Zeit und der neuen Arbeit stecken sind teilweise sehr umfangreich und teilweise sehr einfach umzusetzen. Die Generation Y ist wählerisch, verwöhnt und stur, mit den richtigen Herangehensweisen werden sie jedoch zu den besten Mitarbeitern. Wichtig ist es also zu erkennen, welche „neue“ Arbeitsweise zu der Agentur und vor allem zu den Mitarbeitern passt.

Literaturverzeichnis

- Averdung, A. (2014). Erfolgreiches Management von Marketingagenturen im Wandel: Differenzierende Kompetenzen als strategischer Wettbewerbsvorteil. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Backhaus, K., Erichson, B., Plinke, W. & Weiber, R. (2016). Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung (14. überab. Aufl.). Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.
- Bergmann, F. (2004). Neue Arbeit, Neue Kultur. Freiamt: Arbor Verlag.
- Duden (2016). Weltwirtschaft: Wie sind die Volkswirtschaften miteinander verflochten? In: Wirtschaft von A bis Z. Grundlagenwissen für Schule und Studium, Beruf und Alltag (6. Aufl.). Berlin: Dudenverlag.
- Hackl, B., Wagner, M. & Attmer L. (2016). Ich war noch niemals in New Work: Studie zur Zukunft der Arbeitswelt. [https://www.detecon.com/sites/default/files/hr-impulsgeber - detecon - newworkstudie - ergebnisse.pdf](https://www.detecon.com/sites/default/files/hr-impulsgeber_-_detecon_-_newworkstudie_-_ergebnisse.pdf) [22.12.2016].
- Henke, L. (2006). Anwendung des Conjoint-Measurement im Marketing – Stand der Forschung. [http://gcc.uni-paderborn.de/www/wi/wi2/wi2_lit.nsf/0/70ab6e2276c735a2c12571db004d637b/\\$FILE/Diplomarbeit.pdf](http://gcc.uni-paderborn.de/www/wi/wi2/wi2_lit.nsf/0/70ab6e2276c735a2c12571db004d637b/$FILE/Diplomarbeit.pdf) [10.12.2016].
- Hurrelmann, K. & Albrecht, E. (2014). Die heimlichen Revolutionäre: Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.
- Institut für Qualität und Wirtschaftlichkeit im Gesundheitswesen (2014). Wahlbasierte Conjoint-Analyse – Pilotprojekt zur Identifikation, Gewichtung und Priorisierung multipler Attribute in der Indikation Hepatitis C. https://www.iqwig.de/download/GA10-03_Arbeitspapier_Version_1-1_Conjoint-Analyse-Pilotprojekt.pdf [10.12.2016].
- Johnson R. & Orme B K. (2010). Sample Size Issues for Conjoint Analysis. In: Orme B.K. (Ed), Getting started with conjoint analysis: Strategies for Product Design and Pricing Research. Madison: Research Publishers.
- Leven, I., Quenzel, G. & Hurrelmann, K. (2015). Familie, Bildung, Beruf, Zukunft: Am liebsten alles. In: Shell Deutschland Holding (Hrsg.), 17. Shell Jugendstudie. Jugend 2015 (S.47-110). Frankfurt am Main: Fischer Verlag.
- Mangelsdorf, M. (2014). 30 Minuten Generation Y: In 30 Minuten wissen Sie mehr. Offenbach: Gabal Verlag.
- Papmehl, A. & Tümmers, H.J. (2013). Agenda 2020: Ein neuer Sozialpakt für Deutschland. In: H.J. Tümmers (Hrsg.), Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert Herausforderungen, Perspektiven, Lösungsansätze. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

- Parment, A. (2013). Die Generation Y: Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen (2. überarb. erw. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Pötzsch, O. (2016). Demografischer Wandel. In: Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hrsg.), Datenreport 2016: Ein Sozialbericht für die Bundesrepublik Deutschland. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Datenreport/Downloads/Datenreport2016.pdf?__blob=publicationFile [20.12.2016].
- Schawel, C. & Billing, F., 2014. Top 100 Management Tools: Das wichtigste Buch eines Managers. Von ABC-Analyse bis Zielvereinbarung (5.überarb. Aufl.). Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schermuly, C. (2016). New Work – Gute Arbeit gestalten. Freiburg: Haufe Verlag.
- Schulenburg, N. (2016). Führung einer neuen Generation: Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schulz-Schaeffer, I. & Funken, C. (2008). Das Verhältnis von Formalisierung und Informalität betrieblicher Arbeits- und Kommunikationsprozesse und die Rolle der Informationstechnik. In: Schulz-Schaeffer, I. (Hrsg.), Digitalisierung der Arbeitswelt: Zur Neuordnung formaler und informeller Prozesse in Unternehmen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Urbach, N. & Ahlemann F. (2016). IT-Management im Zeitalter der Digitalisierung: Auf dem Weg zur IT-Organisation der Zukunft. Berlin Heidelberg: Springer Verlag.
- Väth, M. (2016). Arbeit die schönste Nebensache der Welt. Wie New Work unsere Arbeitswelt revolutioniert. Offenbach: Gabal Verlag.
- Xing (2016). Aufbruch in eine Neue Arbeitswelt. Experten, Impulse und Praxisbeispiele. https://newworkbook.xing.com/newworkbook/downloads/newworkbook_2016.pdf [23.12.2016].

Anhang



Was beschäftigt die Generation Y - New Work Ansätze für Agenturen

Herzlich Willkommen zur Umfrage

Lieber Teilnehmer,

vielen Dank, dass du dich entschlossen hast, mich bei meiner Bachelorarbeit zu unterstützen. Diese Umfrage dauert etwa 5-7 Minuten und befasst sich mit deinen Bedürfnissen als Arbeitnehmer und deinen Anforderungen an den Arbeitgeber.

Bitte nimm dir die Zeit und beantworte die Umfrage gewissenhaft, auch wenn es vielleicht etwas mühsam scheint. Als Belohnung wird unter allen Teilnehmern ein Amazon Gutschein im Wert von 15€ verlost.

Des Weiteren stelle ich meine Ergebnisse am Ende für alle Interessierten gerne zur Verfügung. Hinterlass dazu im letzten Kommentarfeld einfach das Stichwort "Ergebnisse" und gib am Ende deine E-Mail Adresse ein.

Viel Spaß und ganz lieben Gruß
Deine Christina

Auf geht's - Die einfachsten Fragen zuerst

Wie alt bist du? *

Welches Geschlecht bist du? *

- weiblich
 männlich

Hast du Kinder? *

- ja
 nein

Arbeitest du in einer Agentur? *

- ja
 nein

Perfekt! Und jetzt nur noch drei Fragen in denen du ein für dich ideales Arbeitsverhältnis bewerten kannst.

Stell dir vor, deine Agentur führt Morgen zwei Neuerungen ein, um für dich als Arbeitnehmer attraktiver zu sein. Hierbei geht es darum, welche Paarung du bevorzugst.

Vergleiche die verschiedenen Paarungen und erstelle eine Rangfolge von 15 bis 1.

Beispiel: Dein größter Wunsch ist es nur noch 4 Tage die Woche zu arbeiten und dafür bist du auch gerne bereit auf ein harmonisches Arbeitsumfeld zu verzichten? Dann kennzeichne die Paarung "4 Tage-Woche" und "Mir genügt ein weniger harmonisches Arbeitsumfeld" mit der 15.

Anschließend überlegst du was danach für dich persönlich wichtig wäre und kennzeichnest die folgenden Paarungen mit 14, 13, 12, 11 bis 1.

Szenario 1 von 3

**Stell dir immer die Frage: "Was bin ich bereit dafür zu geben oder was müsste man für mich tun?"
Wenn ich nur 35 Stunden arbeiten müsste, würde mir/benötige ich... ***

Bitte trage in die folgende Tabelle die Zahlen 1-15 ein. Wobei 15 die für dich wichtigste und 1 die am wenigsten wichtige Paarung darstellt.
Benutze bitte jede Zahl nur einmal.

	Mir genügt ein weniger harmonisches Arbeitsumfeld (z.B. Kollegen, Chef, Arbeitsplatz)	Mir genügt ein reibungsloses zweckmäßiges Arbeitsumfeld (z.B. Kollegen, Chef, Arbeitsplatz)	Ich benötige ein sehr harmonisches Arbeitsumfeld (z.B. Kollegen, Chef, Arbeitsplatz)
Gleitzeit	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
35 Stunden-Woche	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4 Tage-Woche	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Home Office	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sabbatjahr (1 Jahr Auszeit; Freistellung und gewährleistetester Wiedereinstieg) - Arbeitsumfeld bezieht sich auf vor- und nach dem Ausstieg	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Auch wenn es alles etwas ähnlich klingt, bleib dran.

Szenario 2 von 3

**Stell dir auch hier immer die Frage: "Was bin ich bereit dafür zu geben oder was müsste man für mich tun?"
Wenn ich nur noch 4 Tage in der Woche arbeiten müsste, würde ich/müsste ... ***

Bitte trage in die folgende Tabelle die Zahlen 1-15 ein. Wobei 15 die für dich wichtigste und 1 die am wenigsten wichtige Paarung darstellt.
Benutze bitte jede Zahl nur einmal.

	Ich würde auf 10% Gehalt verzichten	Das Gehalt müsste gleich bleiben	Mein Gehalt müsste um 10% steigen
Gleitzeit	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
35 Stunden- Woche	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4 Tage-Woche	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Home Office	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sabbatjahr (1 Jahr Auszeit; Freistellung und gewährleisteter Wiedereinstieg) - Gehalt bezieht sich auf vor- und nach dem Ausstieg	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Gleich geschafft! Die letzte Frage.

Szenario 3 von 3

**Und auch hier die Frage: "Was bin ich bereit dafür zu geben oder was müsste man für mich tun?"
Wenn ich ein weniger harmonisches Umfeld haben würde, dann würde/müsste... ***

Bitte trage in die folgende Tabelle die Zahlen 1-9 ein. Wobei 9 die für dich wichtigste und 1 die am wenigsten wichtige Paarung darstellt.
Benutze bitte jede Zahl nur einmal.

	Ich würde auf 10% Gehalt verzichten	Das Gehalt müsste gleich bleiben	Mein Gehalt müsste um 10% steigen
weniger harmonisches Arbeitsumfeld (z.B. Kollegen, Chef, Arbeitsplatz)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
reibungsloses zweckmäßiges Arbeitsumfeld (z.B. Kollegen, Chef, Arbeitsplatz)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
sehr harmonisches Arbeitsumfeld (z.B. Kollegen, Chef, Arbeitsplatz)	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Super, vielen Dank! Lust noch kurz kreativ zu sein?

Was gehört für dich noch zu einem idealen Arbeitsverhältnis? Bitte antworte mit einem Schlagwort.

**Wenn du an der Verlosung teilnehmen möchtest, gib bitte hier deine E-Mail Adresse ein.
Hinweis: Deine E-Mail Adresse wird nicht deinen Umfrageergebnissen zugeordnet.**

» [Umleitung auf Schlussseite von Umfrage Online](#)

Abb. 16: Online Umfrage.

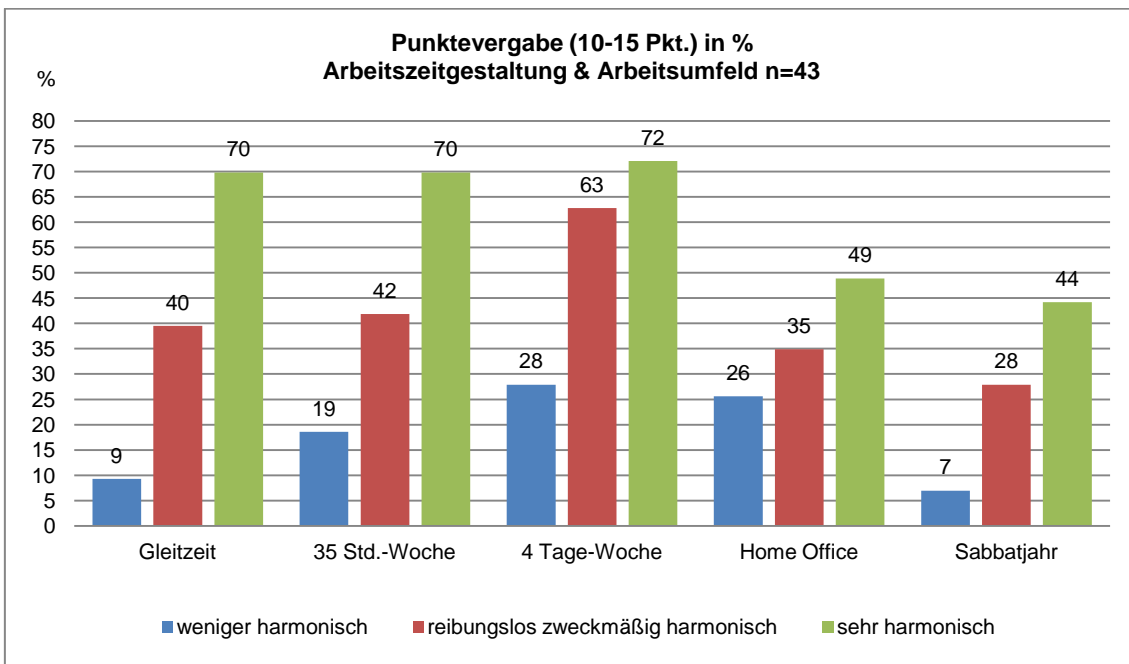


Abb. 17: Punktevergabe (10-15 Pkt.) in % Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld n=43.

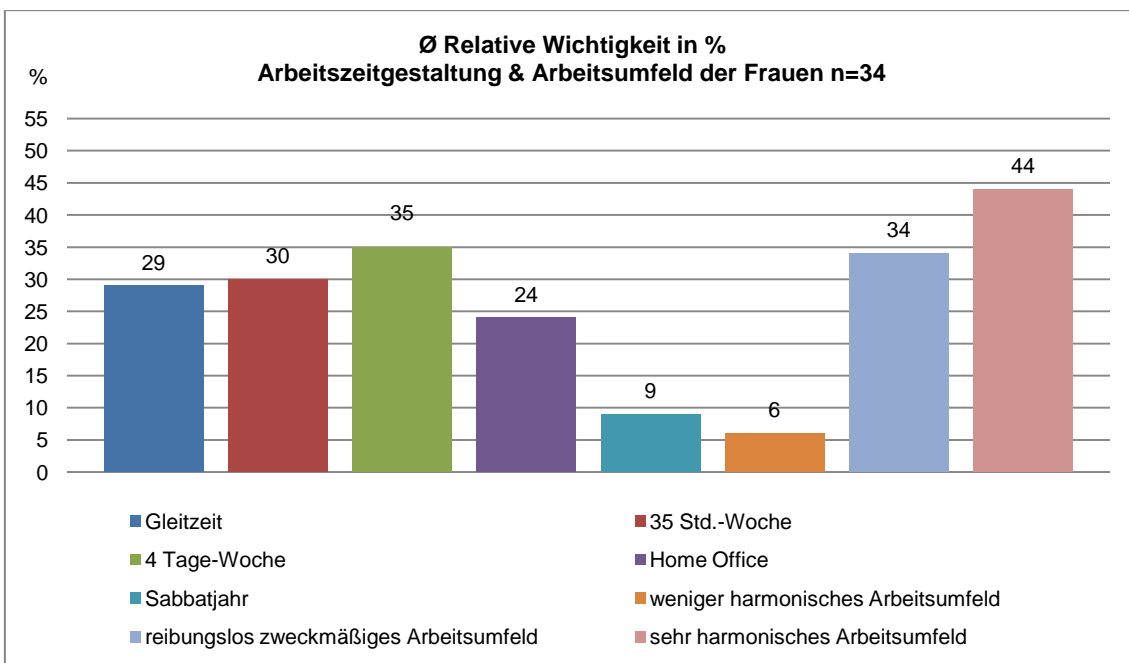


Abb. 18: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld der Frauen n=34.

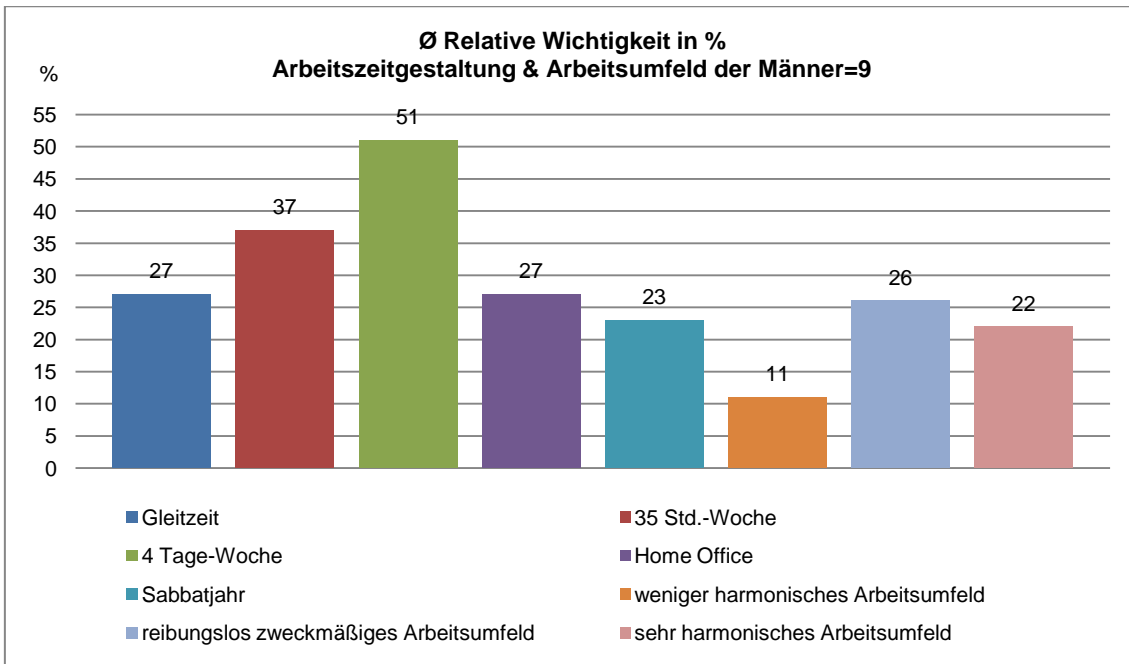


Abb. 19: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld der Männer=9.

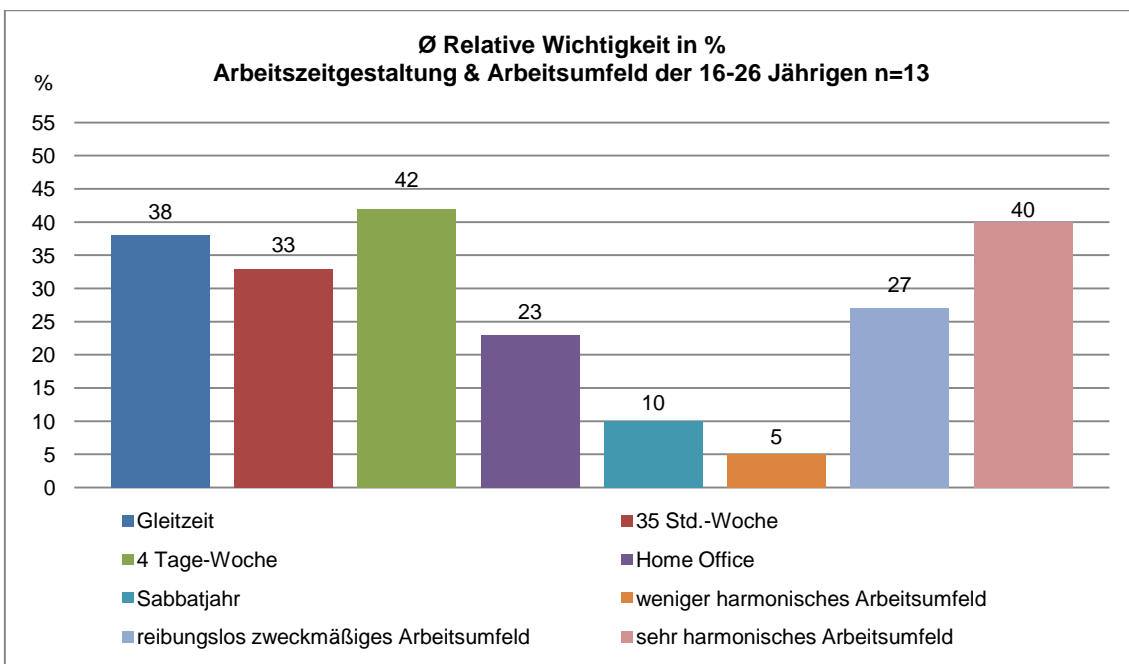


Abb. 20: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld der 16-26 Jährigen n=13.

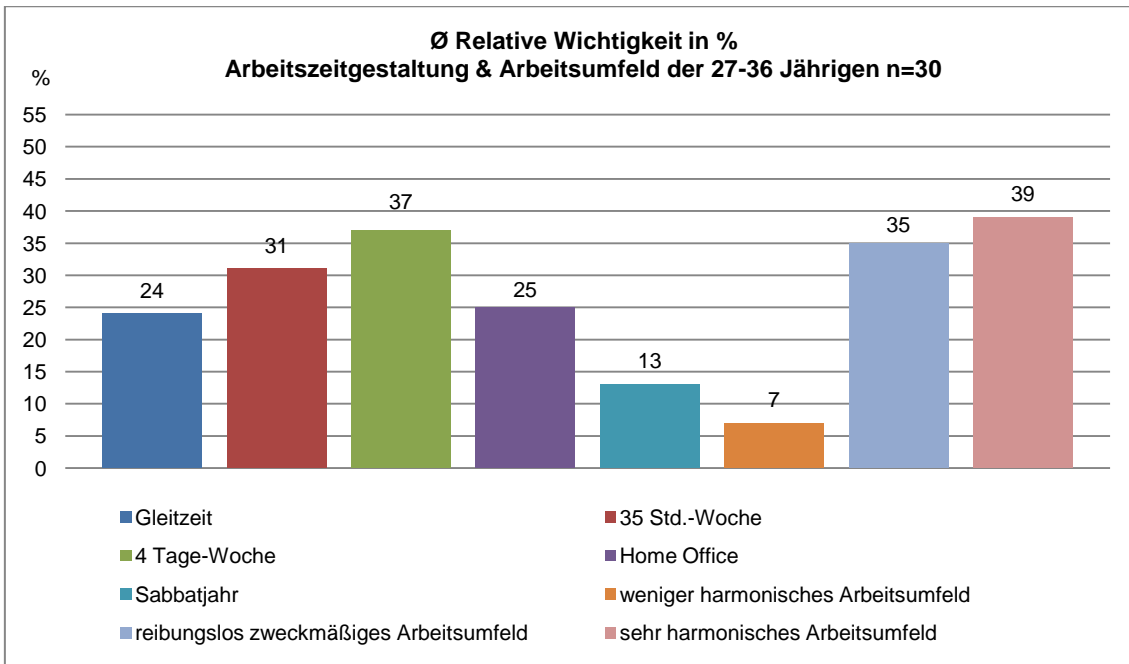


Abb. 21: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld der 27-36 Jährigen n=30.

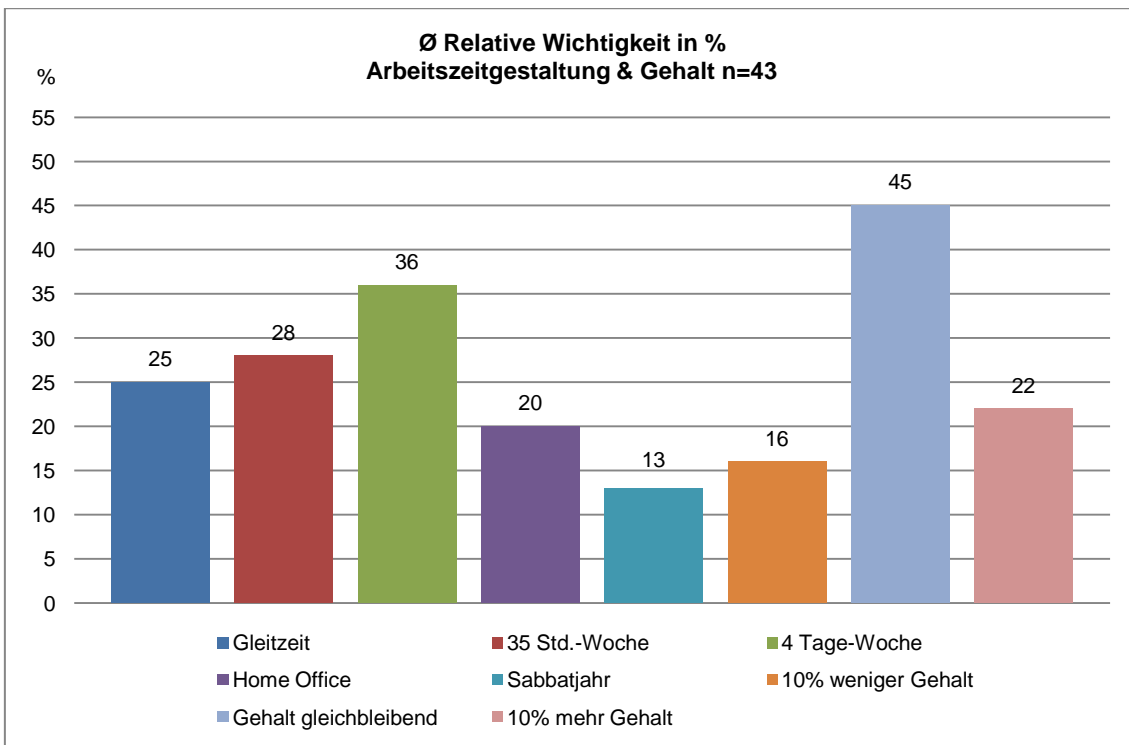


Abb. 22: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitszeitgestaltung & Gehalt n=43.

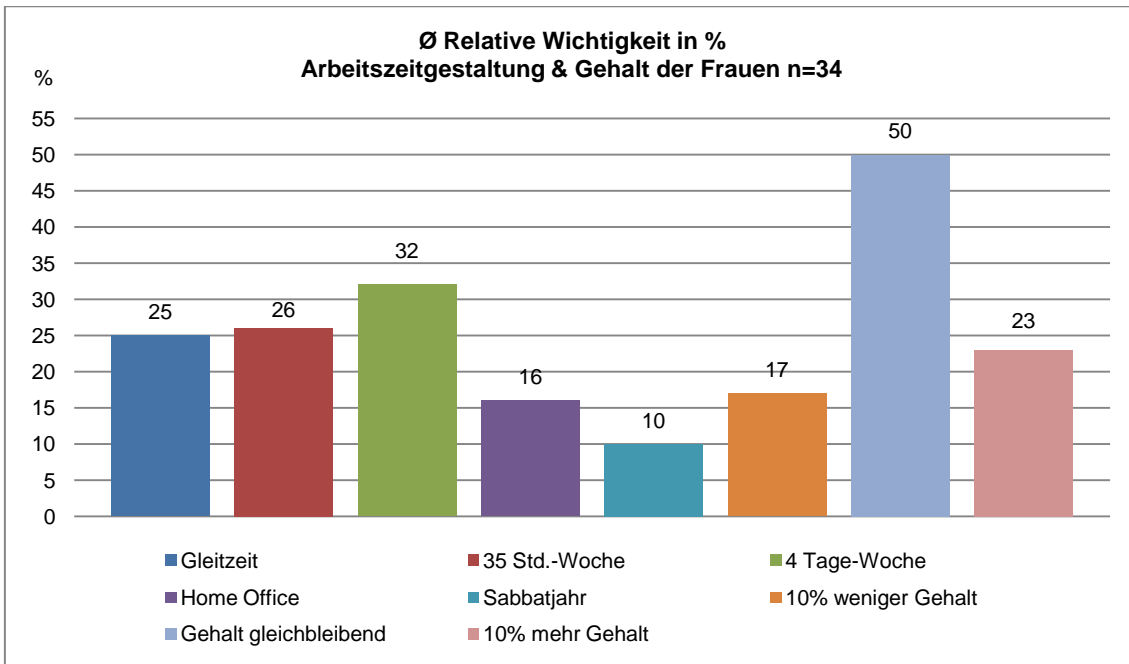


Abb. 23: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitszeitgestaltung & Gehalt der Frauen n=34.

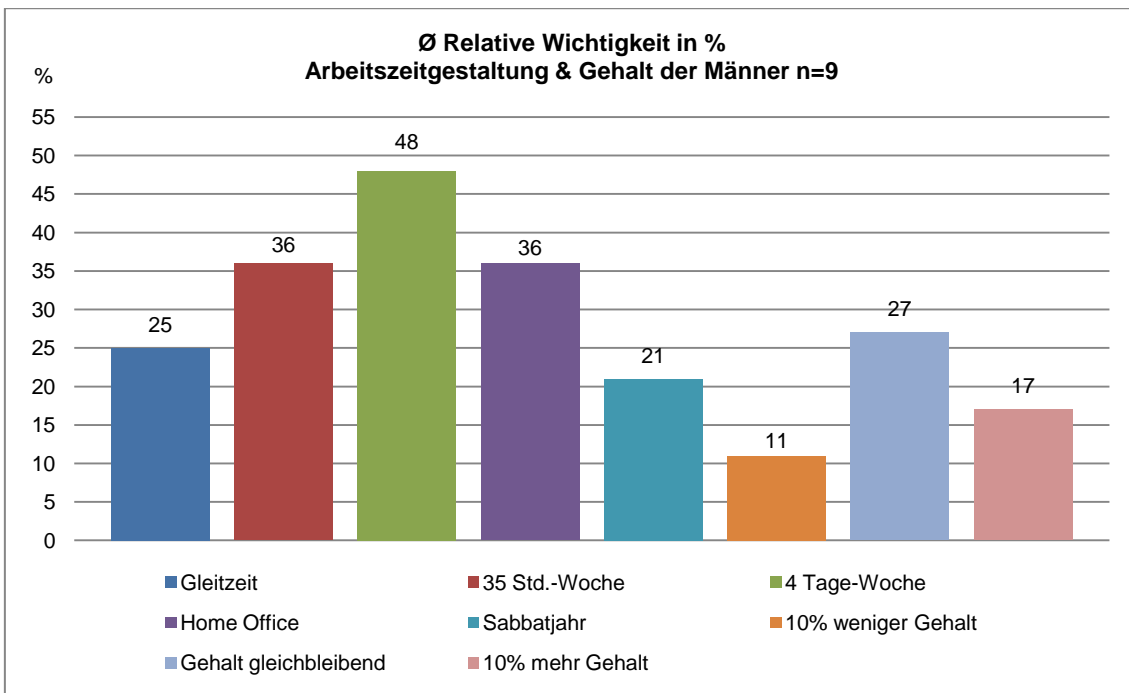


Abb. 24: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitszeitgestaltung & Gehalt der Männer n=9.

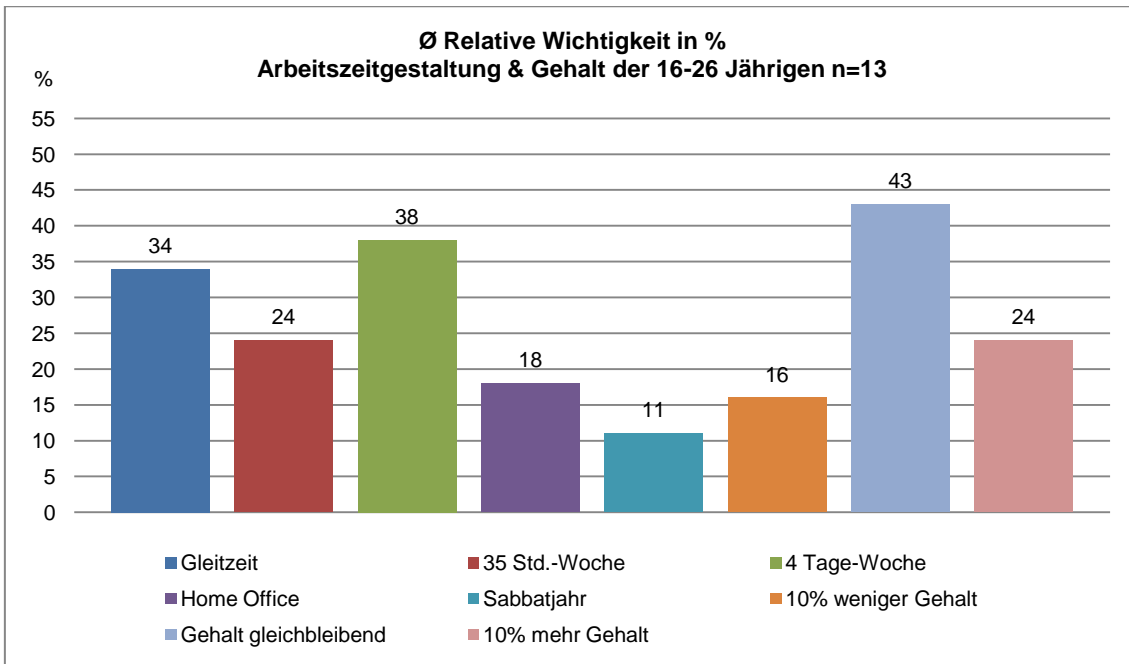


Abb. 25: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitszeitgestaltung & Gehalt der 16-26 Jährigen n=13.

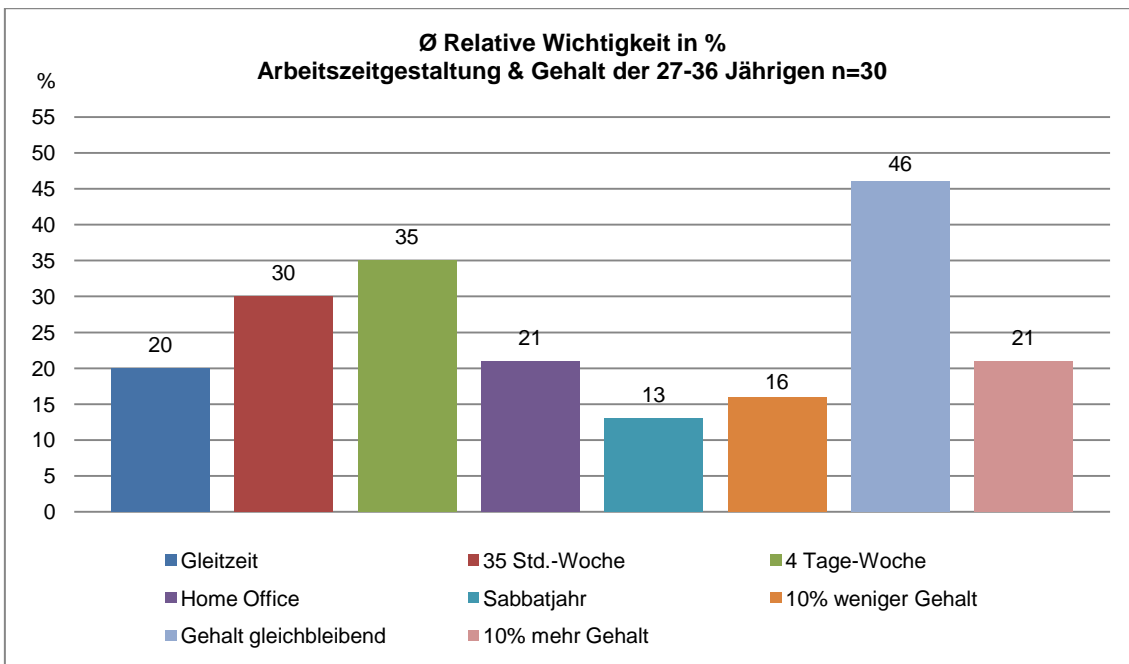


Abb. 26: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitszeitgestaltung & Gehalt der 27-36 Jährigen n=30.

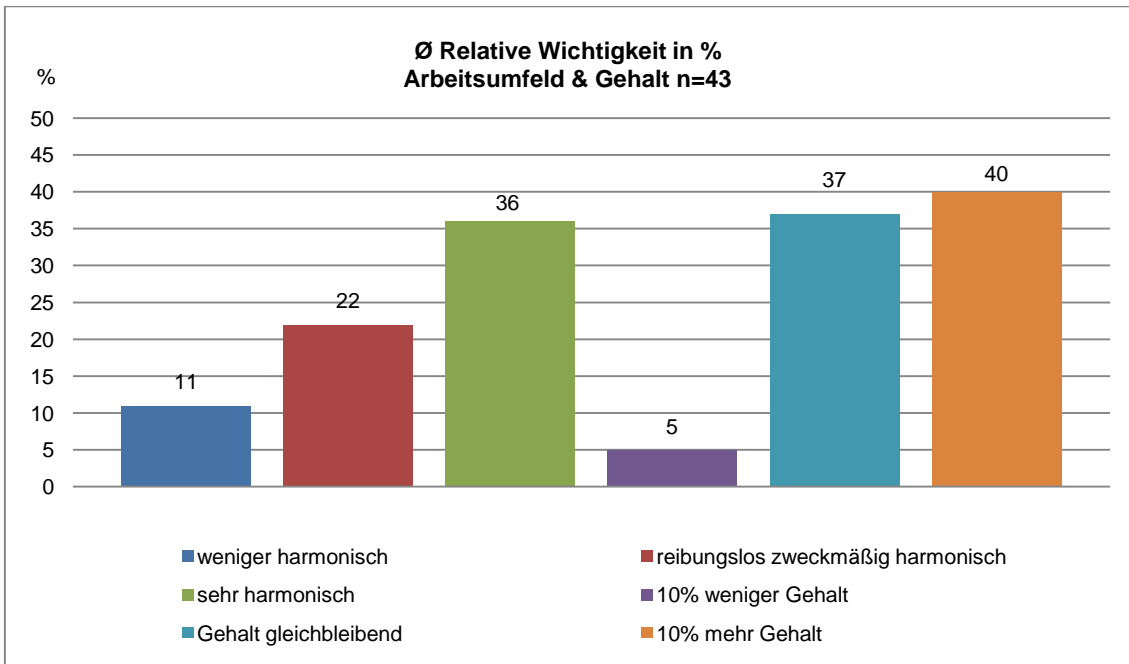


Abb. 27: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitsumfeld & Gehalt n=43.

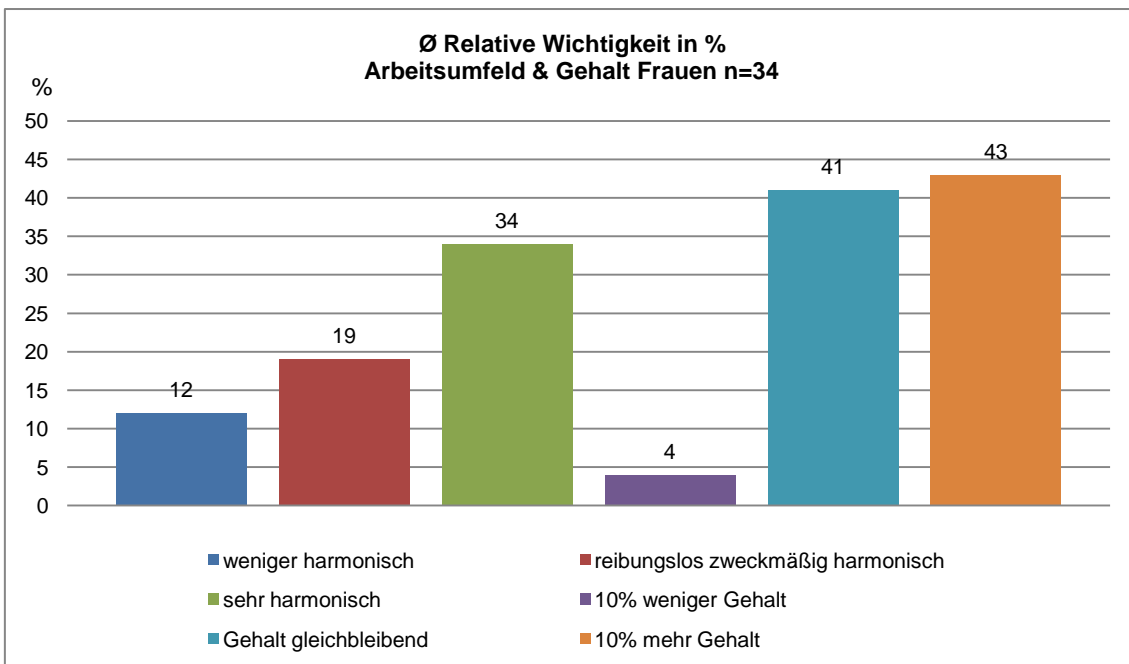


Abb. 28: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitsumfeld & Gehalt Frauen n=34.

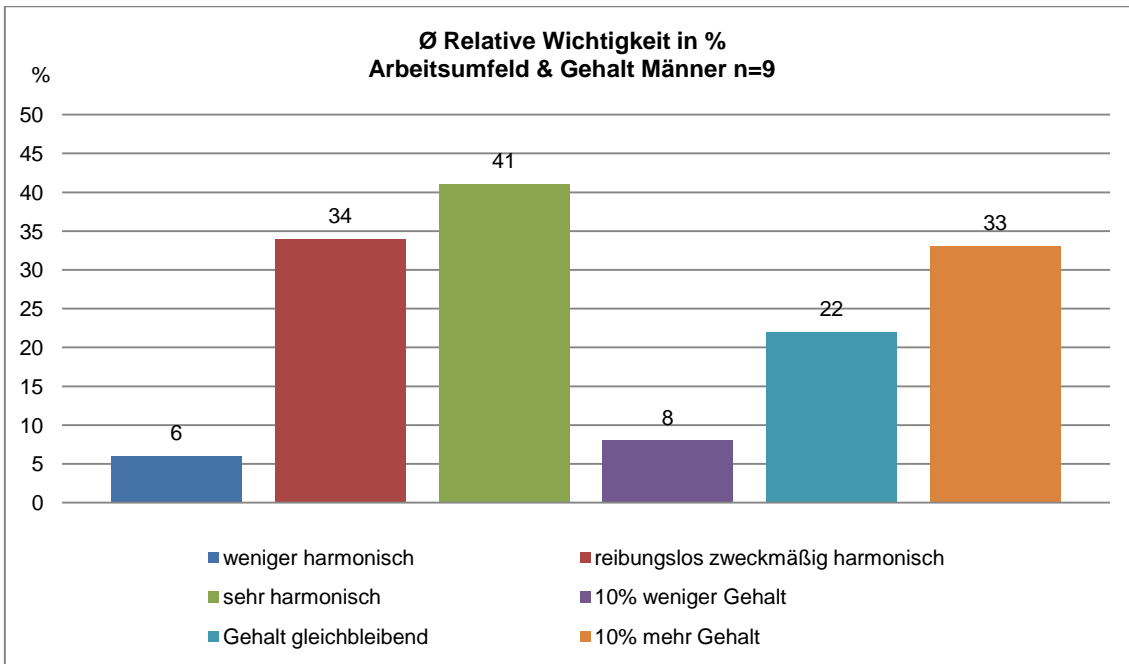


Abb. 29: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitsumfeld & Gehalt Männer n=9.

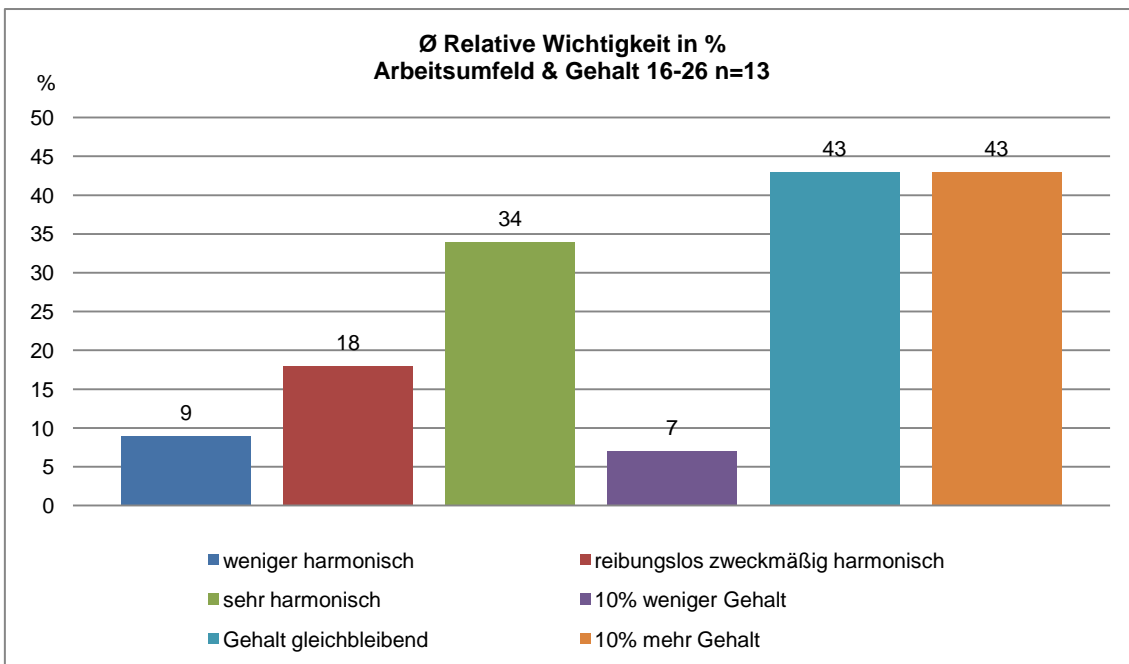


Abb. 30: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitsumfeld & Gehalt 16-26 n=13.

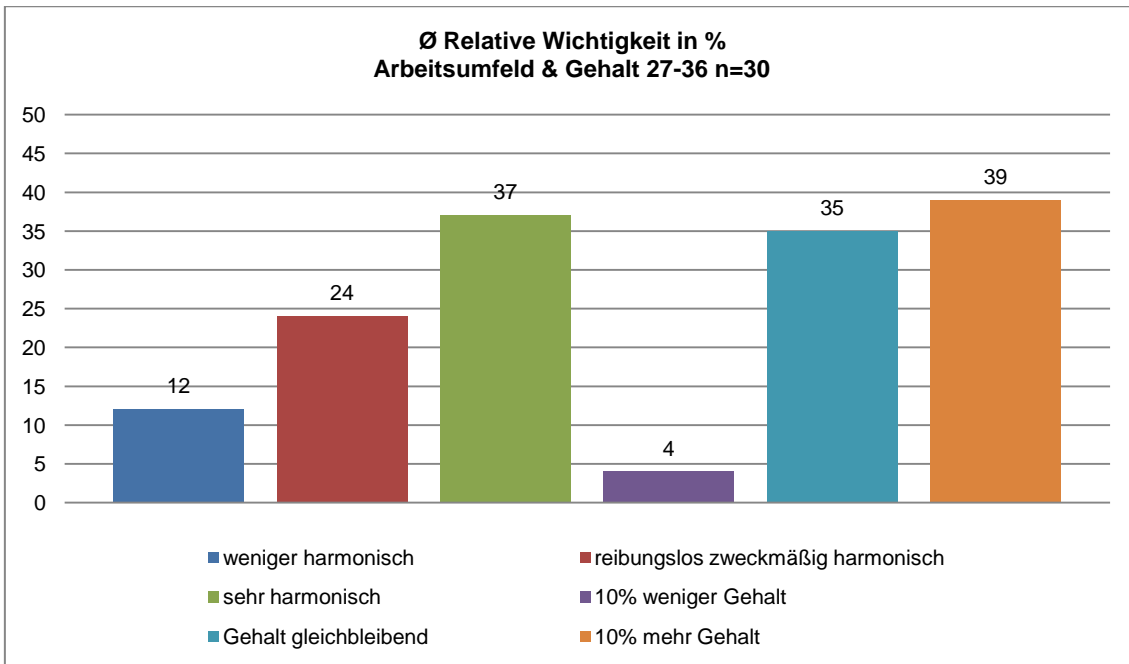


Abb. 31: Ø Relative Wichtigkeit in % Arbeitsumfeld & Gehalt 27-36 n=30.

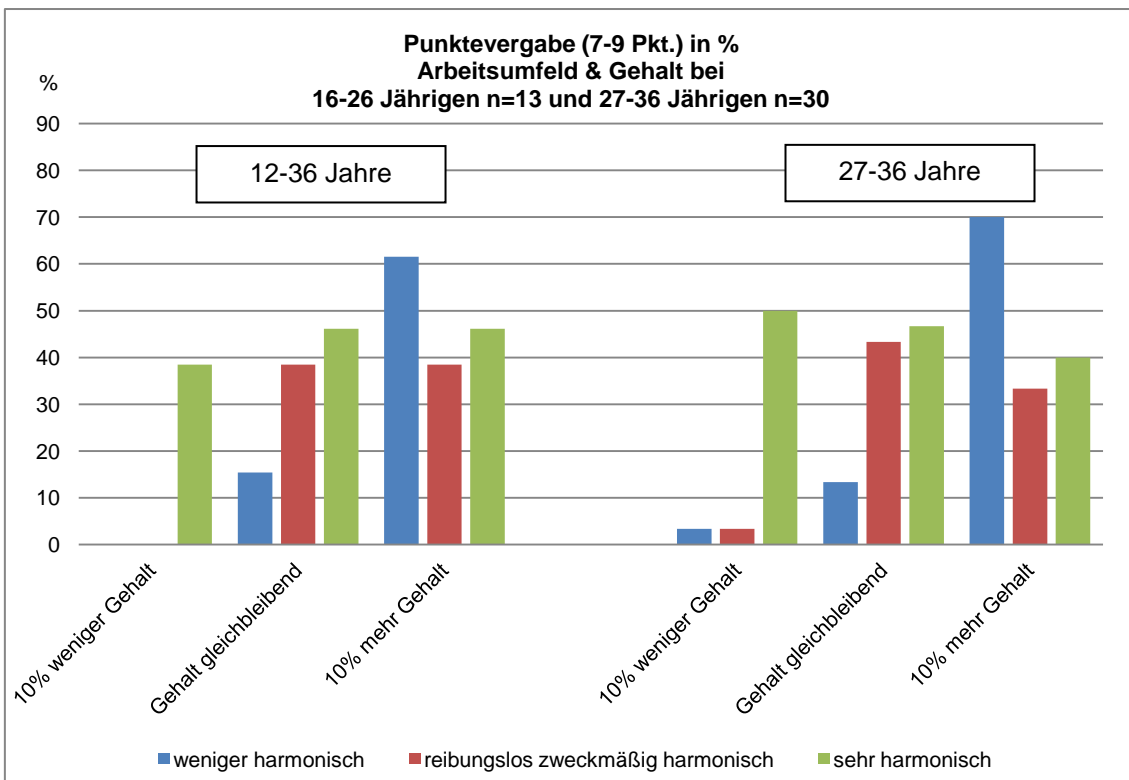


Abb. 32: Punktevergabe (7-9 Pkt.) in % Arbeitsumfeld & Gehalt bei 16-26 Jährigen n=13 und 27-36 Jährigen n=30

Tab. 11: Auswertung Allgemeine Antworten

_Antwort-ID	Wie alt bist du?	Welches Geschlecht bist du?	Hast du Kinder?	Arbeitest du in einer Agentur?	Was gehört für dich noch zu einem idealen Arbeitsverhältnis?
30758971	28	weiblich	nein	ja	gute Projekte
30759028	27	weiblich	nein	ja	hilfsbereite Kollegen, Ausgeglichenen Workload im Team, Faire Behandlung durch die Geschäftsleitung, angemessene Bezahlung, Lob, neue Herausforderungen geboten zu bekommen
30759331	30	weiblich	nein	ja	Transparenz und faire Bezahlung
30759494	26	weiblich	nein	ja	Unternehmenskultur
30759825	27	weiblich	nein	ja	Ausgleich
30760811	36	weiblich	ja	ja	Führungskräfte, die individuelle Qualifikationen und Interessen eines jeden Mitarbeiters erkennen und fördern., Aufgabenbereiche schaffen, die auch in der entsprechenden Arbeitszeit zu bewältigen sind., Schöne und angemessene Arbeitsatmosphäre schaffen, Teambuildingmaßnahmen anbieten, kontinuierliche Mitarbeiter- oder Teamgespräche
30764620	25	weiblich	nein	ja	Große Fenster
30770589	24	weiblich	nein	ja	Vertrauen
30771484	31	weiblich	nein	ja	Vertrauen, Aufstiegschance, Seminare, Flexible Arbeitszeitmodell
30779782	32	weiblich	nein	ja	verbindliche + vorhandene Stellenbeschreibung
30791650	25	weiblich	nein	ja	Überstundenausgleich
30796457	24	weiblich	nein	ja	Kommunikation
30798827	22	weiblich	nein	ja	Vertrauen
30841291	28	weiblich	nein	ja	
30843646	27	weiblich	nein	ja	Gutes Team, spannende Arbeitsfelder
30857355	23	weiblich	nein	ja	eine transparente, offene Kommunikation, Wertschätzung/Lob, die man mitgestalten kann, Aufstiegs-/Entwicklungsmöglichkeiten
30928788	30	männlich	nein	ja	niedrige Hierarchien, fairness, Weiterbildungen/Schulungen, Work/Life Balance, Begegnungsorten mit Kollegen wie z.B. Frühstück und Firmenfeiern, stressfreies aber forderndes Arbeitsklima, Motivation
30928930	31	männlich	nein	ja	Ehrlichkeit
30928936	28	männlich	nein	ja	
30929704	22	männlich	nein	ja	Fun.
30929733	27	weiblich	nein	ja	Klare Erwartungshaltungen/Zielvereinbarungen und definierte Aufgabenverteilungen
30929887	32	männlich	nein	ja	Gute Zusammenarbeit, Ergebnisse
30930681	31	weiblich	nein	ja	
30934003	23	weiblich	nein	ja	Teamevents
30939800	27	weiblich	nein	ja	Flexibilität
30962172	26	weiblich	nein	ja	Wohlfühlen
30801013	33	männlich	nein	ja	Teamwork, Work-Live Balance
31060578	32	weiblich	nein	ja	Wertschätzung ist neben einem gewissen finanziellen Ausgleich für mich das Wichtigste. Ohne Wertschätzung entwickle ich keine Loyalität zum Unternehmen.
31063589	34	weiblich	nein	ja	Work-Life-Balance, Teamwork, Mitarbeitermotivation (monetär und zwischenmenschlich), Weiterbildung, konstruktives Feedback
31083902	27	weiblich	nein	ja	Gerechtigkeit
31084462	29	weiblich	nein	ja	Teamwork
31086003	29	weiblich	nein	ja	
31099441	27	weiblich	nein	ja	Wertschätzung
31101892	27	weiblich	nein	ja	Work-Life-Balance, Überstundenausgleich, Spaß bei der Arbeit
31103754	28	weiblich	nein	ja	Tolle Kollegen
31105991	28	männlich	nein	ja	Vertrauen gegenüber Chef, regelmäßige offene Gehaltsverhandlungen, Schulungen, Persönliche Weiterentwicklung, Perspektiven, Aufstiegschancen
31122393	23	weiblich	nein	ja	Respektvoller Umgang, Wertschätzung
31135330	30	weiblich	nein	ja	Ein gutes Arbeitsverhältnis. Ein tolles Team.
31139752	18	weiblich	nein	ja	Gleichberechtigung
31139906	29	männlich	nein	ja	Fairness
31140283	29	weiblich	nein	ja	spannende Tätigkeiten
31165591	25	weiblich	nein	ja	Selbstbestimmung
31066300	33	männlich	nein	ja	Wertschätzung

Tab. 12: Auswertung Gesamt: Szenario 1 / Gleitzeit

Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld				
Ermittelte Werte				
PA Gleitzeit	β Gleitzeit ($\mu=8$)	Normierter Teilnutzenwert Gleitzeit	Justierter Teilnutzenwert Gleitzeit	Relative Wichtigkeit in %
10,00	2,00	4,00	0,29	29%
7,33	-0,67	5,33	0,36	36%
8,67	0,67	2,67	0,20	20%
10,00	2,00	4,00	0,29	29%
8,00	0,00	2,67	0,19	19%
9,33	1,33	7,33	0,50	50%
8,67	0,67	3,67	0,25	25%
8,00	0,00	6,00	0,43	43%
9,33	1,33	4,66	0,35	35%
8,00	0,00	6,00	0,48	48%
14,00	6,00	12,00	0,86	86%
10,67	2,67	8,67	0,68	68%
8,33	0,33	6,33	0,48	48%
9,33	1,33	5,66	0,36	36%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
7,00	-1,00	0,00	0,00	0%
8,00	0,00	6,00	0,38	38%
8,00	0,00	6,00	0,43	43%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
5,67	-2,33	4,67	0,37	37%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
9,67	1,67	3,67	0,27	27%
7,33	-0,67	4,66	0,30	30%
9,00	1,00	1,67	0,21	21%
8,00	0,00	2,00	0,14	14%
9,33	1,33	5,66	0,48	48%
5,00	-3,00	3,00	0,22	22%
8,33	0,33	4,33	0,32	32%
7,33	-0,67	0,33	0,03	3%
9,00	1,00	4,00	0,29	29%
9,67	1,67	3,67	0,57	57%
7,67	-0,33	0,67	0,07	7%
5,00	-3,00	3,00	0,21	21%
7,33	-0,67	0,00	0,00	0%
6,33	-1,67	0,00	0,00	0%
10,00	2,00	8,00	0,51	51%
10,00	2,00	8,00	0,54	54%
10,00	2,00	8,00	0,56	56%
9,00	1,00	3,00	0,21	21%
6,00	-2,00	1,00	0,07	7%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
7,33	-0,67	1,33	0,10	10%
8,00	0,00	2,33	0,16	16%
				28%

Tab. 13: Auswertung Gesamt: Szenario 1 / 35-Stunden-Woche

Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld				
Ermittelte Werte				
PA 35-Stunden-Woche	β 35-Stunden- Woche ($\mu=8$)	Normierter Teilnutzenwert 35-Stunden-Woche	Justierter Teilnutzenwert 35-Stunden-Woche	Relative Wichtigkeit in %
9,00	1,00	3,00	0,21	21%
8,33	0,33	6,33	0,43	43%
7,00	-1,00	1,00	0,08	8%
9,00	1,00	3,00	0,21	21%
8,67	0,67	3,34	0,24	24%
8,67	0,67	6,67	0,45	45%
9,67	1,67	4,67	0,32	32%
5,00	-3,00	3,00	0,21	21%
8,33	0,33	3,66	0,27	27%
11,33	3,33	9,33	0,74	74%
8,00	0,00	6,00	0,43	43%
11,00	3,00	9,00	0,71	71%
9,67	1,67	7,67	0,58	58%
6,00	-2,00	2,33	0,15	15%
7,00	-1,00	1,00	0,07	7%
9,00	1,00	2,00	0,17	17%
9,00	1,00	7,00	0,44	44%
11,00	3,00	9,00	0,64	64%
8,00	0,00	6,00	0,38	38%
9,67	1,67	8,67	0,68	68%
7,00	-1,00	1,00	0,07	7%
8,67	0,67	2,67	0,20	20%
10,00	2,00	7,33	0,47	47%
7,67	-0,33	0,34	0,04	4%
10,00	2,00	4,00	0,29	29%
12,00	4,00	8,33	0,71	71%
11,00	3,00	9,00	0,66	66%
10,00	2,00	6,00	0,45	45%
7,67	-0,33	0,67	0,05	5%
9,33	1,33	4,33	0,31	31%
9,33	1,33	3,33	0,52	52%
9,00	1,00	2,00	0,20	20%
8,00	0,00	6,00	0,43	43%
9,33	1,33	2,00	0,19	19%
7,67	-0,33	1,34	0,10	10%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
12,00	4,00	10,00	0,69	69%
7,00	-1,00	1,00	0,07	7%
9,67	1,67	4,67	0,33	33%
9,00	1,00	3,00	0,21	21%
8,33	0,33	2,33	0,17	17%
5,67	-2,33	0,00	0,00	0%
				32%

Tab. 14: Auswertung Gesamt: Szenario 1 / 4-Tage-Woche

Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld				
Ermittelte Werte				
PA 4-Tage-Woche	ß 4-Tage-Woche (µ=8)	Normierter Teilnutzenwert 4-Tage-Woche	Justierter Teilnutzenwert 4-Tage-Woche	Relative Wichtigkeit in %
8,00	0,00	2,00	0,14	14%
8,67	0,67	6,67	0,45	45%
10,00	2,00	4,00	0,30	30%
7,00	-1,00	1,00	0,07	7%
7,67	-0,33	2,34	0,17	17%
10,00	2,00	8,00	0,54	54%
10,67	2,67	5,67	0,39	39%
14,00	6,00	12,00	0,86	86%
9,67	1,67	5,00	0,37	37%
10,33	2,33	8,33	0,67	67%
5,00	-3,00	3,00	0,21	21%
11,33	3,33	9,33	0,73	73%
10,00	2,00	8,00	0,61	61%
7,00	-1,00	3,33	0,21	21%
8,00	0,00	2,00	0,15	15%
7,67	-0,33	0,67	0,06	6%
10,00	2,00	8,00	0,51	51%
14,00	6,00	12,00	0,86	86%
10,00	2,00	8,00	0,51	51%
12,33	4,33	11,33	0,89	89%
10,00	2,00	4,00	0,29	29%
8,67	0,67	2,67	0,20	20%
11,00	3,00	8,33	0,54	54%
7,33	-0,67	0,00	0,00	0%
9,00	1,00	3,00	0,21	21%
7,00	-1,00	3,33	0,28	28%
12,00	4,00	10,00	0,74	74%
8,67	0,67	4,67	0,35	35%
10,00	2,00	3,00	0,23	23%
9,67	1,67	4,67	0,34	34%
8,00	0,00	2,00	0,31	31%
8,33	0,33	1,33	0,14	14%
11,00	3,00	9,00	0,64	64%
8,33	0,33	1,00	0,09	9%
8,67	0,67	2,34	0,17	17%
8,67	0,67	6,67	0,42	42%
14,00	6,00	12,00	0,81	81%
11,00	3,00	9,00	0,63	63%
10,00	2,00	4,00	0,29	29%
11,33	3,33	6,33	0,45	45%
10,00	2,00	4,00	0,29	29%
10,00	2,00	4,00	0,29	29%
6,67	-1,33	1,00	0,07	7%
				38%

Tab. 15: Auswertung Gesamt: Szenario 1 / Home Office

Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld				
Ermittelte Werte				
PA Home Office	β Home Office ($\mu=8$)	Normierter Teilnutzenwert Home Office	Justierter Teilnutzenwert Home Office	Relative Wichtigkeit in %
7,00	-1,00	1,00	0,07	7%
13,67	5,67	11,67	0,80	80%
8,33	0,33	2,33	0,18	18%
8,00	0,00	2,00	0,14	14%
10,33	2,33	5,00	0,36	36%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
5,00	-3,00	0,00	0,00	0%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
8,00	0,00	3,33	0,25	25%
8,33	0,33	6,33	0,51	51%
11,00	3,00	9,00	0,64	64%
5,00	-3,00	3,00	0,24	24%
10,00	2,00	8,00	0,61	61%
14,00	6,00	10,33	0,66	66%
9,33	1,33	3,33	0,24	24%
8,00	0,00	1,00	0,08	8%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
5,00	-3,00	3,00	0,21	21%
11,00	3,00	9,00	0,57	57%
1,00	-7,00	0,00	0,00	0%
8,00	0,00	2,00	0,14	14%
7,00	-1,00	1,00	0,07	7%
2,67	-5,33	0,00	0,00	0%
8,67	0,67	1,34	0,17	17%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
8,00	0,00	4,33	0,37	37%
10,00	2,00	8,00	0,59	59%
9,00	1,00	5,00	0,37	37%
8,00	0,00	1,00	0,08	8%
5,00	-3,00	0,00	0,00	0%
7,00	-1,00	1,00	0,15	15%
8,00	0,00	1,00	0,10	10%
14,00	6,00	12,00	0,86	86%
7,67	-0,33	0,34	0,03	3%
7,33	-0,67	1,00	0,07	7%
11,00	3,00	9,00	0,57	57%
9,00	1,00	7,00	0,47	47%
5,00	-3,00	3,00	0,21	21%
8,00	0,00	2,00	0,14	14%
8,00	0,00	3,00	0,21	21%
7,00	-1,00	1,00	0,07	7%
8,33	0,33	2,33	0,17	17%
9,00	1,00	3,33	0,23	23%
				25%

Tab. 16: Auswertung Gesamt: Szenario 1 / Sabbatjahr

Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld				
Ermittelte Werte				
PA Sabbatjahr	ß Sabbatjahr (μ=8)	Normierter Teilnutzenwert Sabbatjahr	Justierter Teilnutzenwert Sabbatjahr	Relative Wichtigkeit in %
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
5,33	-2,67	0,00	0,00	0%
10,00	2,00	8,00	0,54	54%
6,00	-2,00	1,00	0,07	7%
11,00	3,00	9,00	0,64	64%
4,67	-3,33	0,00	0,00	0%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
3,67	-4,33	0,00	0,00	0%
9,67	1,67	3,67	0,27	27%
8,33	0,33	1,33	0,11	11%
11,00	3,00	9,00	0,57	57%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
9,00	1,00	7,00	0,44	44%
5,00	-3,00	4,00	0,31	31%
9,00	1,00	3,00	0,21	21%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
9,00	1,00	6,33	0,41	41%
7,33	-0,67	0,00	0,00	0%
7,00	-1,00	1,00	0,07	7%
3,67	-4,33	0,00	0,00	0%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
4,00	-4,00	0,00	0,00	0%
7,00	-1,00	0,00	0,00	0%
7,00	-1,00	2,00	0,14	14%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
7,00	-1,00	0,00	0,00	0%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
7,33	-0,67	0,00	0,00	0%
10,00	2,00	3,67	0,27	27%
8,33	0,33	6,33	0,40	40%
5,00	-3,00	3,00	0,20	20%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
5,00	-3,00	0,00	0,00	0%
8,00	0,00	2,00	0,14	14%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
10,67	2,67	5,00	0,35	35%
				12%

Tab. 17: Auswertung Gesamt: Szenario 1 / weniger harmonisch

Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld									
Daten aus der Online Umfrage					Ermittelte Daten				
Mir genügt ein weniger harmonisches Arbeitsumfeld vs. Gleitzeit	Mir genügt ein weniger harmonisches Arbeitsumfeld vs. 35-Stunden-Woche	Mir genügt ein weniger harmonisches Arbeitsumfeld vs. 4-Tage-Woche	Mir genügt ein weniger harmonisches Arbeitsumfeld vs. Home Office	Mir genügt ein weniger harmonisches Arbeitsumfeld vs. Sabbatjahr	PA weniger harmonisch	β weniger harmonisch (μ=8)	Normierter Teilnutzwert weniger harmonisch	Justierter Teilnutzwert weniger harmonisch	Relative Wichtigkeit in %
5,00	4,00	3,00	2,00	1,00	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
5,00	6,00	7,00	15,00	1,00	6,80	-1,20	0,00	0,00	0%
2,00	1,00	4,00	3,00	5,00	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
5,00	4,00	2,00	3,00	1,00	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
2,00	4,00	1,00	5,00	3,00	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
4,00	5,00	6,00	1,00	7,00	4,60	-3,40	0,00	0,00	0%
3,00	4,00	5,00	1,00	2,00	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
7,00	4,00	13,00	1,00	10,00	7,00	-1,00	0,00	0,00	0%
4,00	3,00	5,00	2,00	1,00	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
5,00	7,00	14,00	4,00	1,00	6,20	-1,80	0,00	0,00	0%
13,00	7,00	4,00	10,00	1,00	7,00	-1,00	0,00	0,00	0%
9,00	8,00	7,00	4,00	1,00	5,80	-2,20	0,00	0,00	0%
9,00	11,00	10,00	15,00	3,00	9,60	1,60	5,00	0,38	38%
7,00	3,00	5,00	13,00	1,00	5,80	-2,20	0,00	0,00	0%
1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
4,00	5,00	6,00	1,00	7,00	4,60	-3,40	0,00	0,00	0%
7,00	10,00	13,00	4,00	1,00	7,00	-1,00	0,00	0,00	0%
1,00	4,00	6,00	7,00	5,00	4,60	-3,40	0,00	0,00	0%
5,00	10,00	14,00	1,00	1,00	6,20	-1,80	0,00	0,00	0%
11,00	12,00	15,00	13,00	14,00	13,00	5,00	10,00	0,71	71%
14,00	13,00	15,00	12,00	11,00	13,00	5,00	10,00	0,73	73%
2,00	6,00	7,00	1,00	5,00	4,20	-3,80	0,00	0,00	0%
4,00	3,00	2,00	15,00	1,00	5,00	-3,00	0,00	0,00	0%
3,00	5,00	4,00	1,00	2,00	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
8,00	12,00	13,00	7,00	6,00	9,20	1,20	3,40	0,29	29%
6,00	14,00	15,00	13,00	1,00	9,80	1,80	3,60	0,26	26%
3,00	4,00	2,00	8,00	1,00	3,60	-4,40	0,00	0,00	0%
3,00	4,00	5,00	1,00	2,00	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
9,00	10,00	11,00	6,00	8,00	8,80	0,80	5,80	0,42	42%
10,00	4,00	8,00	12,00	1,00	7,00	-1,00	0,00	0,00	0%
3,00	4,00	2,00	11,00	1,00	4,20	-3,80	0,00	0,00	0%
5,00	8,00	11,00	14,00	2,00	8,00	0,00	1,00	0,07	7%
1,00	3,00	2,00	5,00	4,00	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
1,00	2,00	3,00	4,00	5,00	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
6,00	1,00	4,00	7,00	5,00	4,60	-3,40	0,00	0,00	0%
8,00	1,00	13,00	7,00	4,00	6,60	-1,40	0,00	0,00	0%
7,00	9,00	8,00	4,00	1,00	5,80	-2,20	0,00	0,00	0%
4,00	2,00	5,00	3,00	1,00	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
3,00	7,00	9,00	5,00	2,00	5,20	-2,80	0,00	0,00	0%
1,00	4,00	5,00	2,00	3,00	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
3,00	4,00	5,00	2,00	1,00	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
1,00	2,00	3,00	4,00	7,00	3,40	-4,60	0,20	0,01	1%
									7%
Durchschnittliche Punkte 1-15									
5,00	5,53	6,93	5,98	3,49					
Personen über oder mit 10 Punkten / von 43									
4	8	12	11	3					
Personen über oder mit 10 Punkten in %									
9,30%	18,60%	27,91%	25,58%	6,98%					

Tab. 18: Auswertung Gesamt: Szenario 1 / reibungslos zweckmäßig harmonisch

Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld									
Daten aus der Online Umfrage					Ermittelte Daten				
Mir genügt ein reibungsloses zweckmäßiges Arbeitsumfeld vs. Gleitzeit	Mir genügt ein reibungsloses zweckmäßiges Arbeitsumfeld vs. 35-Stunden-Woche	Mir genügt ein reibungsloses zweckmäßiges Arbeitsumfeld vs. 4-Tage-Woche	Mir genügt ein reibungsloses zweckmäßiges Arbeitsumfeld vs. Home Office	Mir genügt ein reibungsloses zweckmäßiges Arbeitsumfeld vs. Sabbatjahr	PA reibungslos zweckmäßig	β reibungslos zweckmäßig (μ=8)	Normierter Teilnutzwert reibungslos zweckmäßig	Justierter Teilnutzwert reibungslos zweckmäßig	Relative Wichtigkeit in %
15,00	14,00	13,00	12,00	11,00	13,00	5,00	10,00	0,71	71%
4,00	8,00	9,00	14,00	2,00	7,40	-0,60	0,60	0,04	4%
10,00	8,00	11,00	9,00	6,00	8,80	0,80	5,80	0,44	44%
10,00	9,00	7,00	8,00	6,00	8,00	0,00	5,00	0,36	36%
10,00	9,00	8,00	11,00	7,00	9,00	1,00	6,00	0,43	43%
9,00	8,00	10,00	2,00	11,00	8,00	0,00	3,40	0,23	23%
10,00	11,00	12,00	6,00	7,00	9,20	1,20	6,20	0,43	43%
8,00	5,00	14,00	2,00	11,00	8,00	0,00	1,00	0,07	7%
9,00	8,00	13,00	12,00	6,00	9,60	1,60	6,60	0,49	49%
6,00	15,00	8,00	11,00	2,00	8,40	0,40	2,20	0,18	18%
14,00	8,00	5,00	11,00	2,00	8,00	0,00	1,00	0,07	7%
13,00	14,00	12,00	5,00	2,00	9,20	1,20	3,40	0,27	27%
12,00	13,00	14,00	8,00	2,00	9,80	1,80	5,20	0,39	39%
9,00	4,00	6,00	14,00	2,00	7,00	-1,00	1,20	0,08	8%
6,00	7,00	8,00	9,00	10,00	8,00	0,00	5,00	0,37	37%
8,00	10,00	9,00	7,00	6,00	8,00	0,00	5,00	0,42	42%
8,00	9,00	10,00	2,00	11,00	8,00	0,00	3,40	0,22	22%
8,00	11,00	14,00	5,00	2,00	8,00	0,00	1,00	0,07	7%
2,00	8,00	10,00	11,00	9,00	8,00	0,00	3,40	0,22	22%
2,00	12,00	15,00	1,00	2,00	6,40	-1,60	0,20	0,02	2%
6,00	7,00	10,00	8,00	9,00	8,00	0,00	5,00	0,36	36%
10,00	9,00	8,00	7,00	6,00	8,00	0,00	5,00	0,37	37%
12,00	14,00	15,00	3,00	13,00	11,40	3,40	7,20	0,46	46%
9,00	7,00	8,00	5,00	10,00	7,80	-0,20	2,80	0,36	36%
8,00	10,00	9,00	6,00	7,00	8,00	0,00	5,00	0,36	36%
11,00	10,00	5,00	15,00	4,00	9,00	1,00	3,20	0,27	27%
5,00	11,00	12,00	10,00	2,00	8,00	0,00	1,80	0,13	13%
9,00	15,00	14,00	12,00	5,00	11,00	3,00	7,40	0,55	55%
7,00	8,00	10,00	9,00	6,00	8,00	0,00	5,00	0,38	38%
13,00	14,00	15,00	7,00	12,00	12,20	4,20	9,20	0,66	66%
14,00	9,00	13,00	7,00	6,00	9,80	1,80	2,80	0,43	43%
8,00	10,00	9,00	7,00	5,00	7,80	-0,20	3,60	0,37	37%
6,00	9,00	12,00	15,00	3,00	9,00	1,00	2,00	0,14	14%
8,00	10,00	9,00	12,00	7,00	9,20	1,20	6,20	0,57	57%
7,00	8,00	9,00	6,00	10,00	8,00	0,00	5,00	0,37	37%
14,00	3,00	13,00	15,00	12,00	11,40	3,40	6,80	0,43	43%
10,00	2,00	14,00	9,00	5,00	8,00	0,00	1,40	0,09	9%
10,00	12,00	11,00	5,00	2,00	8,00	0,00	2,20	0,15	15%
9,00	7,00	10,00	8,00	6,00	8,00	0,00	5,00	0,36	36%
11,00	14,00	15,00	13,00	12,00	13,00	5,00	7,80	0,55	55%
6,00	9,00	10,00	7,00	8,00	8,00	0,00	5,00	0,36	36%
7,00	8,00	10,00	9,00	6,00	8,00	0,00	5,00	0,36	36%
8,00	5,00	6,00	9,00	12,00	8,00	0,00	4,80	0,33	33%
									32%
Durchschnittliche Punkte 1-15									
8,86	9,35	10,58	8,47	6,63					
Personen über oder mit 10 Punkten / von 43									
17	18	27	15	12					
Personen über oder mit 10 Punkten in %									
39,53%	41,86%	62,79%	34,88%	27,91%					

Tab. 19: Auswertung Gesamt: Szenario 1 / sehr harmonisch

Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsumfeld									
Daten aus der Online Umfrage					Ermittelte Daten				
Ich benötige ein sehr harmonisches Arbeitsumfeld vs. Gleizeit	Ich benötige ein sehr harmonisches Arbeitsumfeld vs. 35-Stunden-Woche	Ich benötige ein sehr harmonisches Arbeitsumfeld vs. 4-Tage-Woche	Ich benötige ein sehr harmonisches Arbeitsumfeld vs. Home Office	Ich benötige ein sehr harmonisches Arbeitsumfeld vs. Sabbatjahr	PA sehr harmonisch	β sehr harmonisch (μ=8)	Normierter Teilnutzwert sehr harmonisch	Justierter Teilnutzwert sehr harmonisch	Relative Wichtigkeit in %
10,00	9,00	8,00	7,00	6,00	8,00	0,00	5,00	0,36	36%
13,00	11,00	10,00	12,00	3,00	9,80	1,80	3,00	0,20	20%
14,00	12,00	15,00	13,00	7,00	12,20	4,20	9,20	0,70	70%
15,00	14,00	12,00	13,00	11,00	13,00	5,00	10,00	0,71	71%
12,00	13,00	14,00	15,00	6,00	12,00	4,00	9,00	0,64	64%
15,00	13,00	14,00	3,00	12,00	11,40	3,40	6,80	0,46	46%
13,00	14,00	15,00	8,00	9,00	11,80	3,80	8,80	0,61	61%
9,00	6,00	15,00	3,00	12,00	9,00	1,00	2,00	0,14	14%
15,00	14,00	11,00	10,00	7,00	11,40	3,40	8,40	0,63	63%
13,00	12,00	9,00	10,00	3,00	9,40	1,40	3,20	0,26	26%
15,00	9,00	6,00	12,00	3,00	9,00	1,00	2,00	0,14	14%
10,00	11,00	15,00	6,00	3,00	9,00	1,00	3,20	0,25	25%
4,00	5,00	6,00	7,00	1,00	4,60	-3,40	0,00	0,00	0%
12,00	11,00	10,00	15,00	8,00	11,20	3,20	5,40	0,34	34%
11,00	12,00	13,00	15,00	14,00	13,00	5,00	10,00	0,73	73%
12,00	15,00	11,00	13,00	14,00	13,00	5,00	10,00	0,83	83%
12,00	13,00	14,00	3,00	15,00	11,40	3,40	6,80	0,43	43%
9,00	12,00	15,00	6,00	3,00	9,00	1,00	2,00	0,14	14%
3,00	12,00	14,00	15,00	13,00	11,40	3,40	6,80	0,43	43%
10,00	7,00	8,00	1,00	12,00	7,60	-0,40	1,40	0,11	11%
1,00	2,00	5,00	3,00	4,00	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
5,00	4,00	3,00	2,00	1,00	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
8,00	10,00	11,00	4,00	9,00	8,40	0,40	4,20	0,27	27%
14,00	13,00	12,00	6,00	11,00	11,20	3,20	6,20	0,79	79%
13,00	15,00	14,00	11,00	12,00	13,00	5,00	10,00	0,71	71%
9,00	14,00	3,00	2,00	1,00	5,80	-2,20	0,00	0,00	0%
4,00	8,00	9,00	7,00	3,00	6,20	-1,80	0,00	0,00	0%
13,00	11,00	10,00	7,00	6,00	9,40	1,40	5,80	0,43	43%
12,00	11,00	15,00	14,00	13,00	13,00	5,00	10,00	0,77	77%
5,00	4,00	3,00	2,00	1,00	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
5,00	15,00	3,00	2,00	11,00	7,20	-0,80	0,20	0,03	3%
12,00	13,00	14,00	6,00	15,00	12,00	4,00	7,80	0,80	80%
4,00	7,00	10,00	13,00	1,00	7,00	-1,00	0,00	0,00	0%
13,00	15,00	14,00	6,00	11,00	11,80	3,80	8,80	0,81	81%
11,00	13,00	14,00	12,00	15,00	13,00	5,00	10,00	0,73	73%
10,00	2,00	9,00	11,00	8,00	8,00	0,00	3,40	0,22	22%
12,00	3,00	15,00	11,00	6,00	9,40	1,40	2,80	0,19	19%
13,00	15,00	14,00	6,00	3,00	10,20	2,20	4,40	0,31	31%
14,00	12,00	15,00	13,00	11,00	13,00	5,00	10,00	0,71	71%
4,00	8,00	10,00	6,00	1,00	5,80	-2,20	0,60	0,04	4%
11,00	14,00	15,00	12,00	13,00	13,00	5,00	10,00	0,71	71%
12,00	13,00	15,00	14,00	11,00	13,00	5,00	10,00	0,71	71%
15,00	10,00	11,00	14,00	13,00	12,60	4,60	9,40	0,65	65%
									40%
Durchschnittliche Punkte 1-15									
10,40	10,63	11,14	8,63	7,95					
Personen über oder mit 10 Punkten / von 43									
30	30	31	21	19					
Personen über oder mit 10 Punkten in %									
69,77%	69,77%	72,09%	48,84%	44,19%					

Tab. 20: Auswertung Gesamt: Szenario 2 / Gleitzeit

Arbeitszeitgestaltung & Gehalt				
Ermittelte Werte				
PA Gleitzeit	β Gleitzeit ($\mu=8$)	Normierter Teilnutzenwert Gleitzeit	Justierter Teilnutzenwert Gleitzeit	Relative Wichtigkeit in %
10,00	2,00	4,00	0,29	29%
6,67	-1,33	0,00	0,00	0%
7,33	-0,67	1,66	0,13	13%
10,00	2,00	4,00	0,29	29%
7,00	-1,00	0,00	0,00	0%
10,00	2,00	4,00	0,29	29%
7,67	-0,33	0,34	0,03	3%
8,00	0,00	6,00	0,43	43%
8,67	0,67	2,67	0,19	19%
7,67	-0,33	1,67	0,12	12%
11,00	3,00	9,00	0,57	57%
11,00	3,00	9,00	0,69	69%
9,33	1,33	4,66	0,39	39%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
8,33	0,33	1,66	0,15	15%
7,33	-0,67	0,00	0,00	0%
8,67	0,67	4,34	0,35	35%
8,00	0,00	6,00	0,43	43%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
9,67	1,67	7,34	0,54	54%
3,67	-4,33	0,00	0,00	0%
7,00	-1,00	1,00	0,07	7%
6,33	-1,67	0,00	0,00	0%
8,67	0,67	1,67	0,20	20%
8,00	0,00	6,00	0,43	43%
8,33	0,33	3,66	0,26	26%
8,00	0,00	6,00	0,38	38%
8,67	0,67	2,67	0,22	22%
7,33	-0,67	1,00	0,08	8%
8,33	0,33	2,33	0,20	20%
10,33	2,33	4,33	0,81	81%
8,33	0,33	2,33	0,20	20%
7,67	-0,33	4,34	0,28	28%
10,00	2,00	4,00	0,29	29%
5,00	-3,00	3,00	0,21	21%
10,00	2,00	6,67	0,45	45%
10,33	2,33	5,00	0,64	64%
10,00	2,00	8,00	0,56	56%
9,00	1,00	3,00	0,21	21%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
6,33	-1,67	0,00	0,00	0%
8,33	0,33	2,33	0,20	20%
5,00	-3,00	0,00	0,00	0%
				25%

Tab. 21: Auswertung Gesamt: Szenario 2 / 35-Stunden-Woche

Arbeitszeitgestaltung & Gehalt				
Ermittelte Werte				
PA 35-Stunden-Woche	β 35-Stunden-Woche ($\mu=8$)	Normierter Teilnutzenwert 35-Stunden-Woche	Justierter Teilnutzenwert 35-Stunden-Woche	Relative Wichtigkeit in %
9,00	1,00	3,00	0,21	21%
7,67	-0,33	1,00	0,10	10%
7,00	-1,00	1,33	0,10	10%
9,00	1,00	3,00	0,21	21%
8,67	0,67	1,67	0,18	18%
9,00	1,00	3,00	0,21	21%
8,33	0,33	1,00	0,10	10%
5,00	-3,00	3,00	0,21	21%
8,33	0,33	2,33	0,17	17%
8,33	0,33	2,33	0,17	17%
10,00	2,00	8,00	0,51	51%
10,00	2,00	8,00	0,62	62%
9,67	1,67	5,00	0,42	42%
9,00	1,00	3,00	0,26	26%
7,67	-0,33	1,00	0,09	9%
7,33	-0,67	0,00	0,00	0%
7,67	-0,33	3,34	0,27	27%
11,00	3,00	9,00	0,64	64%
8,00	0,00	6,00	0,38	38%
10,33	2,33	8,00	0,59	59%
9,33	1,33	5,66	0,41	41%
8,00	0,00	2,00	0,14	14%
9,00	1,00	2,67	0,20	20%
7,00	-1,00	0,00	0,00	0%
14,00	6,00	12,00	0,86	86%
8,67	0,67	4,00	0,29	29%
10,00	2,00	8,00	0,51	51%
9,33	1,33	3,33	0,27	27%
9,67	1,67	3,34	0,25	25%
8,67	0,67	2,67	0,23	23%
10,00	2,00	4,00	0,75	75%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
8,67	0,67	5,34	0,34	34%
9,00	1,00	3,00	0,21	21%
8,00	0,00	6,00	0,43	43%
3,33	-4,67	0,00	0,00	0%
5,33	-2,67	0,00	0,00	0%
12,00	4,00	10,00	0,69	69%
7,00	-1,00	1,00	0,07	7%
11,00	3,00	9,00	0,64	64%
9,00	1,00	2,67	0,20	20%
7,33	-0,67	1,33	0,11	11%
6,00	-2,00	1,00	0,07	7%
				28%

Tab. 22: Auswertung Gesamt: Szenario 2 / 4-Tage-Woche

Arbeitszeitgestaltung & Gehalt				
Ermittelte Werte				
PA 4-Tage-Woche	β 4-Tage-Woche (μ=8)	Normierter Teilnutzenwert 4-Tage-Woche	Justierter Teilnutzenwert 4-Tage-Woche	Relative Wichtigkeit in %
8,00	0,00	2,00	0,14	14%
8,67	0,67	2,00	0,21	21%
10,67	2,67	5,00	0,38	38%
7,00	-1,00	1,00	0,07	7%
8,33	0,33	1,33	0,14	14%
7,00	-1,00	1,00	0,07	7%
8,67	0,67	1,34	0,13	13%
14,00	6,00	12,00	0,86	86%
10,00	2,00	4,00	0,29	29%
8,00	0,00	2,00	0,14	14%
9,00	1,00	7,00	0,44	44%
12,00	4,00	10,00	0,77	77%
8,33	0,33	3,66	0,31	31%
10,00	2,00	4,00	0,34	34%
6,67	-1,33	0,00	0,00	0%
7,33	-0,67	0,00	0,00	0%
6,67	-1,33	2,34	0,19	19%
14,00	6,00	12,00	0,86	86%
10,00	2,00	8,00	0,51	51%
13,00	5,00	10,67	0,78	78%
12,00	4,00	8,33	0,60	60%
9,00	1,00	3,00	0,21	21%
10,00	2,00	3,67	0,27	27%
7,33	-0,67	0,33	0,04	4%
11,00	3,00	9,00	0,64	64%
9,67	1,67	5,00	0,36	36%
11,00	3,00	9,00	0,57	57%
9,00	1,00	3,00	0,24	24%
9,33	1,33	3,00	0,23	23%
9,00	1,00	3,00	0,26	26%
7,67	-0,33	1,67	0,31	31%
9,00	1,00	3,00	0,26	26%
9,67	1,67	6,34	0,40	40%
8,00	0,00	2,00	0,14	14%
14,00	6,00	12,00	0,86	86%
7,67	-0,33	4,34	0,30	30%
9,00	1,00	3,67	0,47	47%
11,00	3,00	9,00	0,63	63%
10,00	2,00	4,00	0,29	29%
14,00	6,00	12,00	0,86	86%
10,00	2,00	3,67	0,27	27%
10,67	2,67	4,67	0,40	40%
6,33	-1,67	1,33	0,09	9%
				36%

Tab. 23: Auswertung Gesamt: Szenario 2 / Home Office

Arbeitszeitgestaltung & Gehalt				
Ermittelte Werte				
PA Home Office	β Home Office ($\mu=8$)	Normierter Teilnutzenwert Home Office	Justierter Teilnutzenwert Home Office	Relative Wichtigkeit in %
7,00	-1,00	1,00	0,07	7%
10,00	2,00	3,33	0,35	35%
9,33	1,33	3,66	0,28	28%
8,00	0,00	2,00	0,14	14%
8,67	0,67	1,67	0,18	18%
8,00	0,00	2,00	0,14	14%
8,00	0,00	0,67	0,06	6%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
7,00	-1,00	1,00	0,07	7%
10,00	2,00	4,00	0,29	29%
8,00	0,00	6,00	0,38	38%
5,00	-3,00	3,00	0,23	23%
8,00	0,00	3,33	0,28	28%
8,33	0,33	2,33	0,20	20%
8,33	0,33	1,66	0,15	15%
7,33	-0,67	0,00	0,00	0%
4,33	-3,67	0,00	0,00	0%
5,00	-3,00	3,00	0,21	21%
11,00	3,00	9,00	0,57	57%
4,67	-3,33	2,34	0,17	17%
6,00	-2,00	2,33	0,17	17%
10,00	2,00	4,00	0,29	29%
6,67	-1,33	0,34	0,02	2%
7,67	-0,33	0,67	0,08	8%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
8,67	0,67	4,00	0,29	29%
9,00	1,00	7,00	0,44	44%
7,00	-1,00	1,00	0,08	8%
7,33	-0,67	1,00	0,08	8%
8,00	0,00	2,00	0,18	18%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
7,33	-0,67	1,33	0,12	12%
10,67	2,67	7,34	0,47	47%
7,00	-1,00	1,00	0,07	7%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
11,00	3,00	7,67	0,52	52%
9,00	1,00	3,67	0,47	47%
5,00	-3,00	3,00	0,21	21%
8,00	0,00	2,00	0,14	14%
8,00	0,00	6,00	0,43	43%
6,67	-1,33	0,34	0,02	2%
7,67	-0,33	1,67	0,14	14%
14,00	6,00	9,00	0,63	63%
				20%

Tab. 24: Auswertung Gesamt: Szenario 2 / Sabbatjahr

Arbeitszeitgestaltung & Gehalt				
Ermittelte Werte				
PA Sabbatjahr	β Sabbatjahr ($\mu=8$)	Normierter Teilnutzenwert Sabbatjahr	Justierter Teilnutzenwert Sabbatjahr	Relative Wichtigkeit in %
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
7,00	-1,00	0,33	0,03	3%
5,67	-2,33	0,00	0,00	0%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
7,33	-0,67	0,33	0,04	4%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
7,33	-0,67	0,00	0,00	0%
11,00	3,00	9,00	0,64	64%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
4,67	-3,33	0,00	0,00	0%
6,67	-1,33	0,67	0,06	6%
9,00	1,00	2,33	0,21	21%
10,67	2,67	3,34	0,34	34%
12,67	4,67	8,34	0,66	66%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
9,00	1,00	7,00	0,44	44%
2,33	-5,67	0,00	0,00	0%
9,00	1,00	5,33	0,38	38%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
8,00	0,00	1,67	0,12	12%
9,33	1,33	2,33	0,27	27%
5,00	-3,00	3,00	0,21	21%
4,67	-3,33	0,00	0,00	0%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
6,33	-1,67	0,00	0,00	0%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
9,33	1,33	3,33	0,29	29%
3,33	-4,67	0,00	0,00	0%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
11,00	3,00	9,00	0,64	64%
8,00	0,00	4,67	0,32	32%
6,33	-1,67	1,00	0,13	13%
2,00	-6,00	0,00	0,00	0%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
5,00	-3,00	3,00	0,21	21%
8,00	0,00	1,67	0,12	12%
6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
8,67	0,67	3,67	0,25	25%
				13%

Tab. 25: Auswertung Gesamt: Szenario 2 / 10% weniger Gehalt

Arbeitszeitgestaltung & Gehalt										
Daten aus der Online Umfrage					Ermittelte Werte					
Ich würde auf 10% Gehalt verzichten vs. Gleitzeit	Ich würde auf 10% Gehalt verzichten vs. 35-Stunden-Woche	Ich würde auf 10% Gehalt verzichten vs. 4-Tage-Woche	Ich würde auf 10% Gehalt verzichten vs. Home Office	Ich würde auf 10% Gehalt verzichten vs. Sabbatjahr	Teilnutzenwert 10% weniger Gehalt	β 10% weniger Gehalt ($\mu=8$)	Normierter Teilnutzenwert 10% weniger Gehalt	Justierter Teilnutzenwert 10% weniger Gehalt	Relative Wichtigkeit in %	
5	4	3	2	1	3	-5,00	0,00	0,00	0%	
12	8	9	11	6	9,2	1,20	6,20	0,65	65%	
1	3	5	4	2	3	-5,00	0,00	0,00	0%	
5	4	2	3	1	3	-5,00	0,00	0,00	0%	
2	5	12	3	1	4,6	-3,40	0,00	0,00	0%	
5	4	2	3	1	3	-5,00	0,00	0,00	0%	
6	9	15	8	7	9	1,00	6,00	0,58	58%	
7	4	13	1	10	7	-1,00	0,00	0,00	0%	
9	8	10	7	6	8	0,00	5,00	0,36	36%	
2	4	3	5	1	3	-5,00	0,00	0,00	0%	
7	6	5	4	1	4,6	-3,40	0,00	0,00	0%	
10	9	13	4	3	7,8	-0,20	1,20	0,09	9%	
10	15	13	14	2	10,8	2,80	7,00	0,58	58%	
2	13	14	3	1	6,6	-1,40	0,60	0,05	5%	
9	10	13	8	7	9,4	1,40	6,40	0,59	59%	
3	7	13	2	9	6,8	-1,20	1,40	0,14	14%	
8	7	6	1	15	7,4	-0,60	1,20	0,10	10%	
8	11	14	5	2	8	0,00	1,00	0,07	7%	
1	4	6	7	5	4,6	-3,40	0,00	0,00	0%	
9	10	13	3	4	7,8	-0,20	1,20	0,09	9%	
1	9	11	2	13	7,2	-0,80	1,60	0,11	11%	
2	3	4	5	1	3	-5,00	0,00	0,00	0%	
6	9	10	7	8	8	0,00	5,00	0,37	37%	
1	2	3	4	14	4,8	-3,20	0,00	0,00	0%	
7	13	10	1	4	7	-1,00	0,00	0,00	0%	
5	4	3	2	1	3	-5,00	0,00	0,00	0%	
12	14	15	13	3	11,4	3,40	6,80	0,43	43%	
8	9	10	7	11	9	1,00	6,00	0,49	49%	
3	4	5	1	2	3	-5,00	0,00	0,00	0%	
8	13	14	7	6	9,6	1,60	6,60	0,58	58%	
8	7	5	15	4	7,8	-0,20	0,20	0,04	4%	
8	1	10	5	7	6,2	-1,80	1,40	0,12	12%	
8	9	10	11	2	8	0,00	4,20	0,27	27%	
5	4	3	2	1	3	-5,00	0,00	0,00	0%	
6	9	15	3	12	9	1,00	2,00	0,14	14%	
3	1	2	6	7	3,8	-4,20	0,00	0,00	0%	
11	1	9	7	3	6,2	-1,80	0,00	0,00	0%	
7	9	8	4	1	5,8	-2,20	0,00	0,00	0%	
4	2	5	3	1	3	-5,00	0,00	0,00	0%	
3	12	15	9	6	9	1,00	2,00	0,14	14%	
1	4	5	2	3	3	-5,00	0,00	0,00	0%	
13	6	15	7	14	11	3,00	7,00	0,60	60%	
1	6	7	15	10	7,8	-0,20	2,40	0,17	17%	
									16%	
Durchschnittliche Punkte 1-15										
5,86	6,88	8,79	5,49	5,09						
Personen über oder mit 10 Punkten / von 43										
6	9	22	6	8						
Personen über oder mit 10 Punkten in %										
13,95%	20,93%	51,16%	13,95%	18,60%						

Tab. 26: Auswertung Gesamt: Szenario 2 / Gehalt gleichbleibend

Arbeitszeitgestaltung & Gehalt									
Daten aus der Online Umfrage					Ermittelte Werte				
Das Gehalt müsste gleich bleiben vs. Gleizeit	Das Gehalt müsste gleich bleiben vs. 35-Stunden-Woche	Das Gehalt müsste gleich bleiben vs. 4-Tage-Woche	Das Gehalt müsste gleich bleiben vs. Home Office	Das Gehalt müsste gleich bleiben vs. Sabbatjahr	PA Gehalt gleichbleibend	β Gehalt gleichbleibend (μ=8)	Normierter Teilnutzenwert Gehalt gleichbleibend	Justierter Teilnutzenwert Gehalt gleichbleibend	Relative Wichtigkeit in %
15	14	13	12	11	13,00	5,00	10,00	0,71	71%
7	13	14	15	10	11,80	3,80	8,80	0,92	92%
8	7	15	14	6	10,00	2,00	7,00	0,54	54%
10	9	7	8	6	8,00	0,00	5,00	0,36	36%
13	14	9	15	10	12,20	4,20	7,60	0,82	82%
10	9	7	8	6	8,00	0,00	5,00	0,36	36%
13	14	10	11	12	12,00	4,00	9,00	0,87	87%
8	5	14	2	11	8,00	0,00	1,00	0,07	7%
13	14	15	12	11	13,00	5,00	10,00	0,71	71%
9	7	8	10	6	8,00	0,00	5,00	0,36	36%
11	10	9	8	2	8,00	0,00	3,40	0,22	22%
15	14	12	5	2	9,60	1,60	3,00	0,23	23%
12	9	8	7	11	9,40	1,40	5,60	0,47	47%
12	9	10	15	11	11,40	3,40	5,40	0,47	47%
12	11	6	14	15	11,60	3,60	8,60	0,79	79%
15	10	8	14	12	11,80	3,80	6,40	0,66	66%
13	12	11	2	14	10,40	2,40	4,20	0,33	33%
9	12	15	6	3	9,00	1,00	2,00	0,14	14%
2	8	10	11	9	8,00	0,00	3,40	0,22	22%
12	14	15	5	2	9,60	1,60	3,00	0,22	22%
7	14	15	12	8	11,20	3,20	5,60	0,40	40%
7	8	9	10	6	8,00	0,00	5,00	0,36	36%
12	14	15	11	13	13,00	5,00	10,00	0,73	73%
10	11	12	13	9	11,00	3,00	6,20	0,73	73%
9	15	12	3	6	9,00	1,00	2,00	0,14	14%
12	13	15	14	6	12,00	4,00	9,00	0,64	64%
8	10	11	9	2	8,00	0,00	3,40	0,22	22%
13	15	14	12	6	12,00	4,00	9,00	0,73	73%
12	15	14	13	11	13,00	5,00	10,00	0,75	75%
12	9	10	15	11	11,40	3,40	8,40	0,74	74%
13	14	6	2	3	7,60	-0,40	0,00	0,00	0%
15	13	14	11	12	13,00	5,00	8,20	0,71	71%
12	13	14	15	7	12,20	4,20	8,40	0,53	53%
15	14	13	12	11	13,00	5,00	10,00	0,71	71%
5	8	14	2	11	8,00	0,00	1,00	0,07	7%
14	5	11	15	9	10,80	2,80	7,00	0,48	48%
15	2	10	14	4	9,00	1,00	2,80	0,36	36%
10	12	11	5	2	8,00	0,00	2,20	0,15	15%
9	7	10	8	6	8,00	0,00	5,00	0,36	36%
2	11	14	8	5	8,00	0,00	1,00	0,07	7%
7	9	10	6	8	8,00	0,00	5,00	0,37	37%
10	11	9	12	3	9,00	1,00	5,00	0,43	43%
12	9	8	14	11	10,80	2,80	5,40	0,38	38%
									45%
Durchschnittliche Punkte 1-15									
10,70	10,86	11,33	10,00	7,91					
Personen über oder mit 10 Punkten / von 43									
28	27	31	26	18					
Personen über oder mit 10 Punkten in %									
65,12%	62,79%	72,09%	60,47%	41,86%					

Tab. 27: Auswertung Gesamt: Szenario 2 / 10% mehr Gehalt

Arbeitszeitgestaltung & Gehalt									
Daten aus der Online Umfrage					Ermittelte Werte				
Mein Gehalt müsste um 10% steigen vs. Gleitzeit	Mein Gehalt müsste um 10% steigen vs. 35-Stunden-Woche	Mein Gehalt müsste um 10% steigen vs. 4-Tage-Woche	Mein Gehalt müsste um 10% steigen vs. Home Office	Mein Gehalt müsste um 10% steigen vs. Sabbatjahr	PA 10% mehr Gehalt	β 10% mehr Gehalt (μ=8)	Normierter Teilnutzwert 10% mehr Gehalt	Justierter Teilnutzwert 10% mehr Gehalt	Relative Wichtigkeit in %
10	9	8	7	6	8,00	0,00	5,00	0,36	36%
1	2	3	4	5	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
13	11	12	10	9	11,00	3,00	8,00	0,62	62%
15	14	12	13	11	13,00	5,00	10,00	0,71	71%
6	7	4	8	11	7,20	-0,80	2,60	0,28	28%
15	14	12	13	11	13,00	5,00	10,00	0,71	71%
4	2	1	5	3	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
9	6	15	3	12	9,00	1,00	2,00	0,14	14%
4	3	5	2	1	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
12	14	13	15	11	13,00	5,00	10,00	0,71	71%
15	14	13	12	3	11,40	3,40	6,80	0,43	43%
8	7	11	6	1	6,60	-1,40	0,00	0,00	0%
6	5	4	3	1	3,80	-4,20	0,00	0,00	0%
4	5	6	7	8	6,00	-2,00	0,00	0,00	0%
4	2	1	3	5	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
4	5	1	6	11	5,40	-2,60	0,00	0,00	0%
5	4	3	10	9	6,20	-1,80	0,00	0,00	0%
7	10	13	4	1	7,00	-1,00	0,00	0,00	0%
3	12	14	15	13	11,40	3,40	6,80	0,43	43%
8	7	11	6	1	6,60	-1,40	0,00	0,00	0%
3	5	10	4	6	5,60	-2,40	0,00	0,00	0%
12	13	14	15	11	13,00	5,00	10,00	0,71	71%
1	4	5	2	3	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
15	8	7	6	5	8,20	0,20	3,40	0,40	40%
8	14	11	2	5	8,00	0,00	1,00	0,07	7%
8	9	11	10	7	9,00	1,00	6,00	0,43	43%
4	6	7	5	1	4,60	-3,40	0,00	0,00	0%
5	4	3	2	1	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
7	10	9	8	6	8,00	0,00	5,00	0,37	37%
5	4	3	2	1	3,00	-5,00	0,00	0,00	0%
10	9	12	1	11	8,60	0,60	1,00	0,19	19%
2	4	3	6	9	4,80	-3,20	0,00	0,00	0%
3	4	5	6	1	3,80	-4,20	0,00	0,00	0%
10	9	8	7	6	8,00	0,00	5,00	0,36	36%
4	7	13	1	10	7,00	-1,00	0,00	0,00	0%
13	4	10	12	8	9,40	1,40	5,60	0,38	38%
5	13	8	6	12	8,80	0,80	2,60	0,33	33%
13	15	14	6	3	10,20	2,20	4,40	0,31	31%
14	12	15	13	11	13,00	5,00	10,00	0,71	71%
1	10	13	7	4	7,00	-1,00	0,00	0,00	0%
11	14	15	12	13	13,00	5,00	10,00	0,73	73%
2	5	8	4	1	4,00	-4,00	0,00	0,00	0%
2	3	4	13	5	5,40	-2,60	0,00	0,00	0%
									22%
Durchschnittliche Punkte 1-15									
7,23	7,88	8,60	7,02	6,35					
Personen über oder mit 10 Punkten / von 43									
14	15	21	13	13					
Personen über oder mit 10 Punkten in %									
32,56%	34,88%	48,84%	30,23%	30,23%					

Tab. 28: Auswertung Gesamt: Szenario 3 / weniger harmonisch

Arbeitsumfeld & Gehalt				
Ermittelte Werte				
PA weniger harmonisch	β weniger harmonisch ($\mu=5$)	Normierter Teilnutzenwert weniger harmonisch	Justierter Teilnutzenwert weniger harmonisch	Relative Wichtigkeit in %
2,33	-2,67	0,00	0,00	0%
5,33	0,33	0,66	0,22	22%
5,67	0,67	1,34	0,33	33%
4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
2,00	-3,00	0,00	0,00	0%
3,67	-1,33	0,00	0,00	0%
2,00	-3,00	0,00	0,00	0%
6,67	1,67	3,34	0,40	40%
4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
5,67	0,67	1,67	0,25	25%
6,00	1,00	2,00	0,25	25%
6,00	1,00	2,00	0,25	25%
4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
2,67	-2,33	0,00	0,00	0%
4,00	-1,00	1,00	0,14	14%
2,00	-3,00	0,00	0,00	0%
2,00	-3,00	0,00	0,00	0%
4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
6,00	1,00	2,00	0,50	50%
2,67	-2,33	0,00	0,00	0%
4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
6,00	1,00	2,00	0,25	25%
2,67	-2,33	0,00	0,00	0%
4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
4,67	-0,33	1,00	0,20	20%
3,67	-1,33	0,00	0,00	0%
6,00	1,00	1,67	0,25	25%
5,00	0,00	1,33	0,29	29%
4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
3,33	-1,67	0,00	0,00	0%
8,00	3,00	6,00	0,90	90%
4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
3,00	-2,00	0,00	0,00	0%
5,33	0,33	1,00	0,14	14%
5,67	0,67	1,34	0,25	25%
2,00	-3,00	0,00	0,00	0%
4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
4	-1,00	0,00	0,00	0%
4,67	-0,33	0,34	0,08	8%
				11%

Tab. 29: Auswertung Gesamt: Szenario 3 / reibungslos zweckmäßig harmonisch

Arbeitsumfeld & Gehalt				
Ermittelte Werte				
PA reibungslos zweckmäßig	β reibungslos zweckmäßig (μ=5)	Normierter Teilnutzenwert reibungslos zweckmäßig	Justierter Teilnutzenwert reibungslos zweckmäßig	Relative Wichtigkeit in %
6,00	1,00	3,67	0,44	44%
4,67	-0,33	0,00	0,00	0%
4,33	-0,67	0,00	0,00	0%
5,00	0,00	1,00	0,13	13%
4,33	-0,67	0,33	0,05	5%
5,00	0,00	3,00	0,43	43%
5,00	0,00	1,33	0,19	19%
5,00	0,00	3,00	0,38	38%
5,00	0,00	1,67	0,20	20%
6,00	1,00	2,00	0,30	30%
5,33	0,33	1,33	0,20	20%
5,00	0,00	1,00	0,13	13%
5,00	0,00	1,00	0,13	13%
4,67	-0,33	0,67	0,10	10%
4,33	-0,67	1,66	0,23	23%
3,00	-2,00	0,00	0,00	0%
5,00	0,00	3,00	0,38	38%
5,00	0,00	3,00	0,43	43%
5,00	0,00	1,00	0,13	13%
5,00	0,00	1,00	0,13	13%
5,33	0,33	1,33	0,20	20%
5,00	0,00	1,00	0,25	25%
6,00	1,00	3,33	0,56	56%
5,00	0,00	1,00	0,25	25%
5,00	0,00	1,00	0,13	13%
4,33	-0,67	1,66	0,21	21%
5,00	0,00	1,00	0,38	38%
3,67	-1,33	0,00	0,00	0%
4,67	-0,33	1,00	0,18	18%
4,67	-0,33	0,34	0,05	5%
3,67	-1,33	0,00	0,00	0%
5,00	0,00	1,00	0,25	25%
4,67	-0,33	0,67	0,11	11%
4,67	-0,33	1,34	0,21	21%
5,00	0,00	3,00	0,45	45%
7,00	2,00	3,00	0,50	50%
5,33	0,33	2,33	0,37	37%
5,33	0,33	1,00	0,14	14%
5,00	0,00	0,67	0,13	13%
8,00	3,00	6,00	0,90	90%
5,00	0,00	1,00	0,13	13%
5,00	0,00	1,00	0,18	18%
4,33	-0,67	0,00	0,00	0%
				22%

Tab. 30: Auswertung Gesamt: Szenario 3 / sehr harmonisch

Arbeitsumfeld & Gehalt				
Ermittelte Werte				
PA sehr harmonisch	β sehr harmonisch ($\mu=5$)	Normierter Teilnutzenwert sehr harmonisch	Justierter Teilnutzenwert sehr harmonisch	Relative Wichtigkeit in %
6,67	1,67	4,34	0,52	52%
5,00	0,00	0,33	0,11	11%
5,00	0,00	0,67	0,17	17%
6,00	1,00	2,00	0,25	25%
6,67	1,67	2,67	0,36	36%
8,00	3,00	6,00	0,86	86%
6,33	1,33	2,66	0,38	38%
8,00	3,00	6,00	0,75	75%
3,33	-1,67	0,00	0,00	0%
5,00	0,00	1,00	0,15	15%
4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
6,33	1,33	2,33	0,33	33%
8,00	3,00	5,33	0,73	73%
8,00	3,00	5,00	0,71	71%
8,00	3,00	6,00	0,75	75%
8,00	3,00	6,00	0,86	86%
6,00	1,00	2,00	0,25	25%
6,00	1,00	2,00	0,25	25%
5,67	0,67	1,67	0,25	25%
4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
6,33	1,33	3,66	0,61	61%
6,00	1,00	2,00	0,50	50%
4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
8,00	3,00	5,33	0,67	67%
6,00	1,00	2,00	0,75	75%
6,67	1,67	3,00	0,60	60%
6,67	1,67	3,00	0,53	53%
4,33	-0,67	0,00	0,00	0%
6,33	1,33	2,66	0,57	57%
6,00	1,00	2,00	0,50	50%
6,33	1,33	2,33	0,37	37%
7,00	2,00	3,67	0,58	58%
2,00	-3,00	0,00	0,00	0%
4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
6,67	1,67	3,67	0,58	58%
4,33	-0,67	0,00	0,00	0%
4,33	-0,67	0,00	0,00	0%
5,00	0,00	3,00	0,45	45%
6,00	1,00	2,00	0,25	25%
6,00	1,00	2,00	0,35	35%
6,00	1,00	1,67	0,42	42%
				36%

Tab. 31: Auswertung Gesamt: Szenario 3 / 10% weniger Gehalt

Arbeitsumfeld & Gehalt							
Daten aus der Online Umfrage			Ermittelte Werte				
Ich würde auf 10% Gehalt verzichten vs. weniger harmonisch	Ich würde auf 10% Gehalt verzichten vs. zweckmäßig reibungslos	Ich würde auf 10% Gehalt verzichten vs. sehr harmonisch	PA 10%weniger Gehalt	β 10%weniger Gehalt ($\mu=5$)	Normierter Teilnutzenwert 10%weniger Gehalt	Justierter Teilnutzenwert 10%weniger Gehalt	Relative Wichtigkeit in %
1	3	5	3,00	-2,00	0,00	0,00	0%
1	4	7	4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
1	2	8	3,67	-1,33	0,00	0,00	0%
1	2	3	2,00	-3,00	0,00	0,00	0%
1	2	3	2,00	-3,00	0,00	0,00	0%
1	4	8	4,33	-0,67	0,00	0,00	0%
1	2	4	2,33	-2,67	0,00	0,00	0%
1	4	7	4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
3	2	1	2,00	-3,00	0,00	0,00	0%
1	3	4	2,67	-2,33	0,00	0,00	0%
1	2	3	2,00	-3,00	0,00	0,00	0%
3	2	1	2,00	-3,00	0,00	0,00	0%
3	2	1	2,00	-3,00	0,00	0,00	0%
1	3	4	2,67	-2,33	0,00	0,00	0%
1	3	8	4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
2	1	9	4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
3	6	9	6,00	1,00	2,00	0,25	25%
1	5	8	4,67	-0,33	0,00	0,00	0%
1	2	3	2,00	-3,00	0,00	0,00	0%
1	2	3	2,00	-3,00	0,00	0,00	0%
1	3	4	2,67	-2,33	0,00	0,00	0%
6	5	7	6,00	1,00	2,00	0,50	50%
1	6	7	4,67	-0,33	0,67	0,11	11%
1	2	9	4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
3	2	1	2,00	-3,00	0,00	0,00	0%
4	5	8	5,67	0,67	2,34	0,29	29%
1	4	9	4,67	-0,33	0,00	0,00	0%
1	2	9	4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
1	3	6	3,33	-1,67	0,00	0,00	0%
1	2	3	2,00	-3,00	0,00	0,00	0%
2	1	9	4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
1	2	9	4,00	-1,00	0,00	0,00	0%
1	4	8	4,33	-0,67	1,00	0,16	16%
1	2	8	3,67	-1,33	0,00	0,00	0%
7	6	3	5,33	0,33	0,66	0,10	10%
1	6	4	3,67	-1,33	0,00	0,00	0%
1	3	7	3,67	-1,33	0,00	0,00	0%
1	3	2	2,00	-3,00	0,00	0,00	0%
1	3	5	3,00	-2,00	0,00	0,00	0%
1	7	6	4,67	-0,33	0,00	0,00	0%
1	2	3	2,00	-3,00	0,00	0,00	0%
3	6	9	6,00	1,00	3,33	0,59	59%
2	1	8	3,67	-1,33	0,00	0,00	0%
							5%
Durchschnittliche Punkte 1-9							
1,67	3,16	5,65					
Pers. über oder mit 7 Pkt/von 43							
1	1	21					
Pers.über oder mit 7 Punkten in %							
2,33%	2,33%	48,84%					

Tab. 32: Auswertung Gesamt: Szenario 3 / Gehalt gleichbleibend

Arbeitsumfeld & Gehalt								
Daten aus der Online Umfrage			Ermittelte Werte					
Das Gehalt müsste gleich bleiben vs. weniger harmonisch	Das Gehalt müsste gleich bleiben vs. zweckmäßig reibungslos	Das Gehalt müsste gleich bleiben vs. sehr harmonisch	PA Gehalt gleichbleibend	β Gehalt gleichbleibend (μ=5)	Normierter Teilnutzen wert Gehalt gleichbleibend	Justierter Teilnutzen wert Gehalt gleichbleibend	Relative Wichtigkeit in %	
2	6	7	5,00	0,00	2,00	0,24	24%	
6	8	5	6,33	1,33	2,33	0,78	78%	
7	5	3	5,00	0,00	1,33	0,33	33%	
4	5	6	5,00	0,00	3,00	0,38	38%	
4	6	9	6,33	1,33	4,33	0,59	59%	
2	5	9	5,33	0,33	1,00	0,14	14%	
3	8	9	6,67	1,67	4,34	0,62	62%	
2	5	8	5,00	0,00	1,00	0,13	13%	
8	6	4	6,00	1,00	4,00	0,48	48%	
2	8	5	5,00	0,00	2,33	0,35	35%	
7	6	5	6,00	1,00	4,00	0,60	60%	
6	5	4	5,00	0,00	3,00	0,38	38%	
6	5	4	5,00	0,00	3,00	0,38	38%	
2	5	8	5,00	0,00	2,33	0,33	33%	
2	4	9	5,00	0,00	1,00	0,14	14%	
4	3	8	5,00	0,00	1,00	0,14	14%	
2	5	8	5,00	0,00	1,00	0,13	13%	
2	6	9	5,67	0,67	1,00	0,14	14%	
4	5	6	5,00	0,00	3,00	0,38	38%	
4	5	6	5,00	0,00	3,00	0,38	38%	
2	5	7	4,67	-0,33	2,00	0,30	30%	
3	8	4	5,00	0,00	1,00	0,25	25%	
2	8	9	6,33	1,33	2,33	0,39	39%	
4	8	6	6,00	1,00	2,00	0,50	50%	
6	5	4	5,00	0,00	3,00	0,38	38%	
3	6	9	6,00	1,00	2,67	0,33	33%	
3	5	7	5,00	0,00	0,33	0,12	12%	
5	3	7	5,00	0,00	1,00	0,20	20%	
2	7	9	6,00	1,00	2,67	0,47	47%	
8	7	6	7,00	2,00	5,00	0,75	75%	
5	7	6	6,00	1,00	2,00	0,43	43%	
4	8	6	6,00	1,00	2,00	0,50	50%	
6	7	9	7,33	2,33	4,00	0,63	63%	
3	7	9	6,33	1,33	2,66	0,42	42%	
8	5	2	5,00	0,00	0,33	0,05	5%	
2	7	5	4,67	-0,33	1,00	0,17	17%	
2	8	9	6,33	1,33	2,66	0,42	42%	
6	5	4	5,00	0,00	3,00	0,43	43%	
7	8	6	7,00	2,00	4,00	0,75	75%	
2	8	5	5,00	0,00	0,33	0,05	5%	
4	5	6	5,00	0,00	3,00	0,38	38%	
4	7	8	6,33	1,33	3,66	0,65	65%	
3	7	6	5,33	0,33	1,66	0,42	42%	
							37%	
Durchschnittliche Punkte 1-9								
4,02	6,09	6,53						
Pers, über oder mit 7 Pkt. / von 43								
6	18	20						
Pers, über oder mit 7 Punkten in %								
13,95%	41,86%	46,51%						

Tab. 33: Auswertung Gesamt: Szenario 3 / 10% mehr Gehalt

Arbeitsumfeld & Gehalt								
Daten aus der Online Umfrage			Ermittelte Werte					
Mein Gehalt müsste um 10% steigen vs. weniger harmonisch	Mein Gehalt müsste um 10% steigen vs. zweckmäßiger reibungslos	Mein Gehalt müsste um 10% steigen vs. sehr harmonisch	PA 10% mehr Gehalt	β 10% mehr Gehalt (μ=5)	Normierter Teilnutzenwert 10% mehr Gehalt	Justierter Teilnutzenwert 10% mehr Gehalt	Relative Wichtigkeit in %	
4	9	8	7,00	2,00	4,00	0,48	48%	
9	2	3	4,67	-0,33	0,67	0,22	22%	
9	6	4	6,33	1,33	2,66	0,67	67%	
7	8	9	8,00	3,00	6,00	0,75	75%	
7	5	8	6,67	1,67	4,67	0,64	64%	
3	6	7	5,33	0,33	1,00	0,14	14%	
7	5	6	6,00	1,00	3,67	0,52	52%	
3	6	9	6,00	1,00	2,00	0,25	25%	
9	7	5	7,00	2,00	5,00	0,60	60%	
9	7	6	7,33	2,33	4,66	0,70	70%	
9	8	4	7,00	2,00	5,00	0,75	75%	
9	8	7	8,00	3,00	6,00	0,75	75%	
9	8	7	8,00	3,00	6,00	0,75	75%	
9	6	7	7,33	2,33	4,66	0,67	67%	
5	6	7	6,00	1,00	2,00	0,27	27%	
6	5	7	6,00	1,00	2,00	0,29	29%	
1	4	7	4,00	-1,00	0,00	0,00	0%	
3	4	7	4,67	-0,33	0,00	0,00	0%	
7	8	9	8,00	3,00	6,00	0,75	75%	
7	8	9	8,00	3,00	6,00	0,75	75%	
9	8	6	7,67	2,67	5,00	0,75	75%	
9	2	1	4,00	-1,00	0,00	0,00	0%	
5	4	3	4,00	-1,00	0,00	0,00	0%	
7	5	3	5,00	0,00	1,00	0,25	25%	
9	8	7	8,00	3,00	6,00	0,75	75%	
1	2	7	3,33	-1,67	0,00	0,00	0%	
8	6	2	5,33	0,33	0,66	0,25	25%	
8	6	4	6,00	1,00	2,00	0,40	40%	
8	4	5	5,67	0,67	2,34	0,41	41%	
9	5	4	6,00	1,00	4,00	0,60	60%	
8	3	4	5,00	0,00	1,00	0,21	21%	
7	5	3	5,00	0,00	1,00	0,25	25%	
5	3	2	3,33	-1,67	0,00	0,00	0%	
6	5	4	5,00	0,00	1,33	0,21	21%	
9	4	1	4,67	-0,33	0,00	0,00	0%	
9	8	3	6,67	1,67	3,00	0,50	50%	
6	5	4	5,00	0,00	1,33	0,21	21%	
9	8	7	8,00	3,00	6,00	0,86	86%	
9	4	2	5,00	0,00	2,00	0,37	37%	
3	9	4	5,33	0,33	0,66	0,10	10%	
7	8	9	8,00	3,00	6,00	0,75	75%	
5	2	1	2,67	-2,33	0,00	0,00	0%	
9	5	4	6,00	1,00	2,33	0,58	58%	
							40%	
Durchschnittliche Punkte 1-9								
6,91	5,70	5,26						
Pers. über oder mit 7 Punkten / von 43								
29	15	18						
Personen über oder mit 7 Punkten in %								
67,44%	34,88%	41,86%						