

Generation Y

Warum Vereinbarkeit die neue Währung für soziale Nachhaltigkeit ist

Ergebnisse der Forschungsstudie

„Nachhaltigkeitsbedürfnisse der Generation Y im Arbeitsumfeld“

Campus M University (München)

unter Leitung von Dr. Brigitte Waffenschmidt und Dr. Dominik Rossmann
und in Zusammenarbeit mit der berufundfamilie Service GmbH



Intro

Nachhaltigkeit – sie ist in aller Munde und zeigt sich auch verstärkt im Handeln. Insbesondere den jungen Generationen wird ein Bewusstsein für Nachhaltigkeitsthemen nachgesagt. Gilt das auch für ihre Arbeitswelt?

Um dies zu untersuchen, führten Studierende der Wirtschafts- und Werbepsychologie Studenten am Campus M University (München) unter Leitung von Dr. Brigitte Waffenschmidt (u.a. Auditorin der berufundfamilie Service GmbH) und Dr. Dominik Rossmann im Sommersemester 2021 eine Forschungsstudie durch. Der Titel der Arbeit, die in Zusammenarbeit mit der berufundfamilie Service GmbH erfolgte, lautete „Nachhaltigkeitsbedürfnisse der Generation Y – Was sollte ein zukünftiger Arbeitgeber in Bezug auf Nachhaltigkeit anbieten, um für die Generation Y attraktiv zu sein?“.

Dazu interviewten die Studierenden insgesamt 31 Young Professionals, also Vertreter*innen der Generation Y (zwischen 1980 und 1994 Geborene). Die Interviews wurden im Rahmen von vier Fokusgruppengesprächen durchgeführt, an denen jeweils sieben bis neun Young Professionals per Zoom teilnahmen. Die Diskussionsrunden fanden von Ende April bis Ende Mai 2021 statt.

Gestützt wurden die Gespräche durch einen zuvor entwickelten Leitfaden, deren Aufbau sich an den UN-Nachhaltigkeitszielen orientierte. Folgende Themengebiete wurden entsprechend von Nachhaltigkeitsfeldern diskutiert:

- Gesundheit und Wohlergehen
- Hochwertige Bildung und Weiterbildung
- Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben
- Geschlechtergleichheit und Diversity
- Nachhaltiger Konsum und Produktion

Eingangs wurde jeweils das allgemeine Verständnis des Nachhaltigkeitsbegriffs abgefragt und zum Abschluss der Diskussion um eine Reflexion gebeten.

Im Folgenden werden die zentralen Fragen, die den Teilnehmenden gestellt wurden, dargestellt und die wesentlichen Antworten der vier Gruppen skizziert. Zudem erfolgen zu jeder Fragestellung eine Zusammenfassung sowie eine Einschätzung der Rückmeldungen und Diskussionspunkte der Teilnehmenden.

Frage 1

**„Welche Aspekte der Nachhaltigkeit verbinden Sie mit Arbeit?
Sind Ihnen diese wichtig und warum?“**

Gruppe 1

- Die ungestützte Frage nach Nachhaltigkeit im Arbeitskontext lässt die Teilnehmenden dieser Gruppe klar auf ökologische Aspekte fokussieren: Ressourcenverbrauch ist der zentrale Punkt der Diskussion (Stichwörter: umweltschonende Produktion, papierloses Büro, Müllvermeidung, Nutzung öffentliches Verkehrsmittel)
- Ökologisch nachhaltiges Handeln des Arbeitgebers wird als nice-to-have bzw. good-to-have betrachtet, Es ist aber nicht (alleinig) entscheidend bei der Arbeitgeberwahl.
- Home-Office wird vor allem aus dem ökologischen Gesichtspunkt betrachtet: So fällt mehrfach das Stichwort „Einsparung von Benzin“.

Gruppe 2

- Nachhaltigkeit wird auch von dieser Gruppe initial in seiner rein ökologischen Dimension betrachtet.
- Die Teilnehmenden tauschen sich über die Punkte „Verzicht auf Präsenzmeetings (dank Home-Office)“ und „Verzicht auf Reisen als umweltschonende Maßnahmen“ aus. Wenn gereist werden muss, dann nach Möglichkeit eher per Zug wg. Umweltschonung und um Zeit für Arbeit zu nutzen, so die Befragten.
- Ebenso werden das papierlose Büro und ÖPNV-Angebote sowie Jobrad als Beitrag zur Klimaneutralität gesehen.

Ich denke, es sollte auch mal ein Umdenken in den Geschäftsreisen stattfinden. Muss ich wirklich von München nach Frankfurt fliegen oder kann ich auch mit dem Zug fahren ...

Gruppe 3

Durch nachhaltige Personalentwicklung, dann auch immer die optimale Stellenbesetzung erreichen zu können, wo wir dann auch unsere Mitarbeiter in weiten Teilen unterstützen mit familienfreundlichen Arbeitszeiten, mit verschiedenen Arbeitszeitmodellen, aber auch mit vielen Angeboten im Rahmen von betrieblichen Gesundheitsmanagement. (GD3 Tokio)

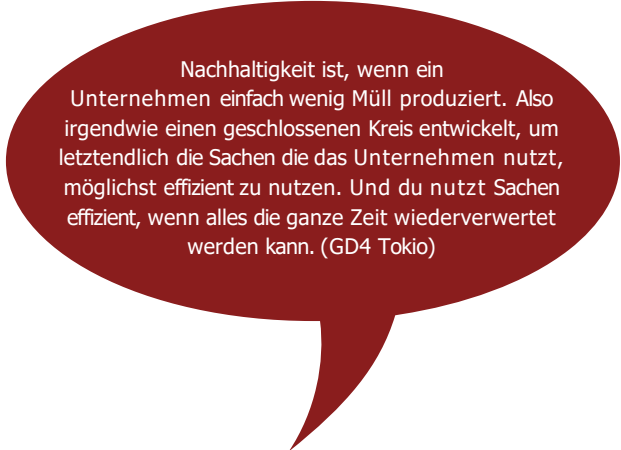
- Ein*e Teilnehmende*r hat einen Arbeitgeber, der in der Jugendfürsorge tätig ist und eine Ausrichtung mit „Nachhaltigkeitsfaktor“ hat.
- Laut der Diskutierenden agieren Arbeitgeber, die die Selbstfürsorge von Arbeitnehmenden sowie deren mentale und körperliche Gesundheit fördern, im Sinne der Nachhaltigkeit.
- Auch Arbeitgeber, die

Mitarbeitenden Freiräume ermöglichen, Vereinbarkeitsangebote (wie Sabbaticals, Lebensarbeitszeitkonten, versch. AZ-Modelle, Männer in Führung nehmen EZ ...) ermöglichen und eine systematische Personalentwicklung pflegen, handeln nachhaltig.

- Arbeitgeber sollten also ein breites und vielfältiges Angebot machen, das die Beschäftigten in ihrem Wohlbefinden und hinsichtlich der Vereinbarkeit unterstützt. Das Gehalt steht nicht mehr im Vordergrund.
- Wichtig sind eine Führung und Organisationskultur, die sich in Richtung Vereinbarkeit bewegt (AZ-Flexibilisierung od. -reduzierung etc.).

Gruppe 4

- Nachhaltigkeit wird auch von dieser Gruppe vor allem in seiner ökologischen Dimension betrachtet. Diese wird als wichtig erachtet, stellt aber keine zwingende Voraussetzung für einen attraktiven Arbeitgeber dar.
- Hingegen wird die soziale Dimension schon eher als Voraussetzung für die Arbeitgeberwahl betrachtet.
- Investitionen in die Bindung von Mitarbeitenden und ein wertschätzender Umgang werden als Nachhaltigkeitsfaktoren der HR betrachtet, ebenso wie ein gutes Betriebsklima und eine angemessene Entlohnung.
- Nachhaltigkeit an sich muss vom Arbeitgeber verfolgt und damit strategisch-konzeptionell angesetzt werden. Beschäftigte können diesem Ansatz dann folgen.



Nachhaltigkeit ist, wenn ein Unternehmen einfach wenig Müll produziert. Also irgendwie einen geschlossenen Kreis entwickelt, um letztendlich die Sachen die das Unternehmen nutzt, möglichst effizient zu nutzen. Und du nutzt Sachen effizient, wenn alles die ganze Zeit wiederverwertet werden kann. (GD4 Tokio)

Summary

Bei der Frage, „Welche Aspekte der Nachhaltigkeit verbinden Sie mit Arbeit?“ benennen die Vertreter*innen der Generation Y vor allem ökologische Aspekte. Diese werden als wichtig erachtet, sind aber nicht entscheidend bei der Arbeitgeberwahl.

Teilweise gehen die Befragten aber auch auf soziale Aspekte als Nachhaltigkeitsfaktoren ein. Diese spiegeln sich interessanterweise vor allem in Angeboten zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben wider: Insbesondere Arbeitszeit- und Arbeitsortflexibilisierung werden als Maßnahmen benannt, die eine nachhaltige Wirkung für die Lebensführung bzw. Work-Life-Balance von Beschäftigten haben kann.

Die soziale Dimension der Nachhaltigkeit wird von vornherein als entscheidend bei der Arbeitgeberwahl bewertet.

Frage 2

„Wie wichtig sind Ihnen Angebote zur Erhaltung/ Förderung Ihrer psychischen und physischen Gesundheit?“

Gruppe 1

- Diese Gruppe heißt Arbeitgeberangebote zu körperlicher Fitness und Ernährung willkommen. Die eigentliche Verantwortung für diese Punkte wird aber eher bei den Arbeitnehmenden gesehen.
- Anders sieht das die Gruppe beim Thema Resilienz: Hier trägt nach Ansicht der Interviewpartner*innen der Arbeitgeber die Verantwortung (insbesondere mit Blick auf Stressfaktoren wie Online-Meetings und Entgrenzung im Home-Office).
- Der Arbeitgeber sollte nach Ansicht der Teilnehmenden gewährleisten, dass die Arbeit nicht im übertragenen Sinne mit nach Hause genommen wird (Stichwort Entgrenzung vs. Abgrenzung).
- Aufgabe der Fürsorge wird bei Vorgesetzten/ Führungskräften gesehen.
- Die Diskutierenden sehen Arbeitnehmende, die im Home-Office tätig sind, allerdings auch selbst gefordert, „dass hier psychische und mentale Schäden ausbleiben“.
- Mitarbeitergespräche werden als wichtiges Mittel zur Lösung von Problemen/ Belastungsfragen/ Konflikten (auch mit der Führung) betrachtet.

Gruppe 2

Ich muss sagen, Mental Health ist ein super wichtiger Punkt, gerade auch jetzt in der Pandemie.
(GD2 Dublin)

- Vereinbarkeit wird als gesundheitsfördernder Faktor verstanden. Vereinbarkeit ist auch gleichzeitig selbstverständlich für die Generation Y und gilt als Entscheidungsfaktor bei der Arbeitgeberwahl. Dabei ist den Teilnehmenden zufolge Vereinbarkeit wichtiger als Erfolg und Gehalt.
- Stressmanagement ist vor allem Aufgabe der Arbeitgeber – auch, um eine bessere Work-Life-Balance zu bewirken.
- Ein Arbeitgeberangebote, die gesundheitsfördernd wirken, – weil sie stressverringend sind – sind nach Ansicht der Diskutierenden:
 - das Home-Office, das die Flexibilität erhöht. Die Gefahren der mentalen Belastung im Home-Office werden aber gesehen. Als Lösungen sieht die Gruppe Maßnahmen zur Abgrenzung und eine Regelung der Arbeitszeit im Home-Office über Zeiterfassung.
 - die aktive Förderung der Mental Health (insbes. mit Blick auf den Umgang mit der neuen Arbeitssituation im Home-Office)
 - Angebote zur körperlichen Fitness. Diese sind willkommen, werden aber nicht als zwingend notwendig erachtet.

Gruppe 3

- Wellbeing-Angebote vom Arbeitgeber werden von dieser Gruppe als nice-to-have, aber nicht als zwingend betrachtet.
- Wichtig ist den Diskutierenden jedoch die Förderung der physischen Gesundheit, die die Mitarbeitenden einen guten Umgang mit der

Ein großer und sehr wichtiger Faktor ist die flexible Arbeitszeit und auch die Vertrauensarbeitszeit, wo ich mir einfach den Tag einteilen kann. (GD3 Dublin)

neuen Arbeitswelt – zu der auch „ständiges Sitzen im Home-Office“ zählt – finden lässt.

- Insgesamt sind Gesundheitsangebote nachhaltig auszurichten – also so, dass sie zum einen wirklich genutzt werden und zum anderen auch langfristige Effekte haben.
- Gemeinsamer Sport kann nach Ansicht der Teilnehmenden als Teambuildingmaßnahme greifen. Andererseits wird auch eine Abgrenzung nach Feierabend bzw. in der Freizeit von der Arbeit und Kolleg*innen gefordert.
- Essenziell findet diese Gruppe, dass Arbeitnehmenden mehr Zeit für sich ermöglicht und Achtsamkeit gefördert wird, wodurch eine nachhaltige Lebensführung erreicht werden kann.
- Die Flexibilisierung von Arbeitszeit (Vertrauensarbeitszeit etc.) wird als gesunderhaltender bzw. gesundheitsfördernder wahrgenommen. Gleichzeitig erhöht sie – genauso wie die Arbeitsortflexibilisierung (Home-Office, mobiles Arbeiten) – die Attraktivität des Arbeitgebers. Beides wirkt nach Ansicht der Gruppe nachhaltig.

Gruppe 4

- Gesundheitsfürsorge (gesundes Essen, körperliche Fitness) wird primär als Aufgabe der Arbeitnehmenden betrachtet. Unterstützungsmaßnahmen vom Arbeitgeber sind jedoch willkommen, sollten aber nicht obligatorisch sein (Stichwort Entgrenzung: Man muss nicht mit Kolleg*innen abends Sport machen müssen). Die ergonomische Ausstattung des Arbeitsplatzes wird hingegen vorausgesetzt.
- Und: Sobald Gesundheit mit Vereinbarkeit verknüpft wird (geringere Zerrissenheit zwischen Job und Privatleben, besseres Zeitmanagement/ Flexibilisierung der Arbeitszeit und Raum für Privates während der Arbeitszeit), wird diese als Must-Have-Angebot des Arbeitgebers gesehen. Vereinbarkeit erweist sich hier als entscheidend bei der Arbeitgeberwahl.
- Ein gutes Betriebsklima und eine positive Arbeitskultur prägen nach Ansicht der Teilnehmenden die mentale Gesundheit.

Summary

Die Generation Y macht deutlich, dass sie Gesundheit als Ressource versteht, mit der nachhaltig umzugehen ist.

Vereinbarkeitsangebote tragen ihrer Wahrnehmung nach zur Gesunderhaltung bzw. Gesundheitsförderung bei. Somit verzahnen die Young Professionals Vereinbarkeit und Gesundheit wie selbstverständlich miteinander.

Angebote zum Stressmanagement und zur Resilienzförderung sieht die Generation Y in der Verantwortung des Arbeitgebers, der diese proaktiv anbieten sollte (insbes. angesichts neuer Arbeitssituationen wie verstärktes Home-Office). Die Fürsorge zur körperlichen Fitness und Ernährung fallen hingegen eher in die Zuständigkeit jeder*jedes einzelnen Beschäftigten. Angebote vom Arbeitgeber dazu werden als nice-to-have bzw. good-to-have bewertet, sind in den Augen der GenY aber nicht zwingend.

Frage 3

„Wann sind Sie in Ihrem Unternehmen so richtig motiviert bzw. kreativ?“

Gruppe 1

- Als wichtigste Faktoren der Motivation benennt diese Gruppe:
 - ein funktionierendes, harmonisches Team
 - die Wertschätzung durch Kolleg*innen und Führungskräfte
 - und die eigene Verantwortung von Projekten.

Das Team hilft sehr viel, die Mitarbeiter, die einen bei Laune halten. Dann motiviert man sich gegenseitig. Die Führungskräfte könnten sich manchmal eine Scheibe davon abschneiden, wie die Mitarbeiter miteinander umgehen und sich schätzen.
(GD1 Dublin)

Gruppe 2

- Den Diskutierenden der Gruppe 2 sind folgende Faktoren als Motivatoren wichtig:
 - der persönliche Austausch mit Kolleg*innen und Führungskräften
 - eine gelingende Teamarbeit
 - ein gutes Betriebsklima und Gemeinschaftsgefühl
 - die Abgrenzung von Job und Privatem und damit eine geregelte Arbeitszeit und Erreichbarkeit
 - Angebote zum Erhalt bzw. zur Förderung der geistigen/ psychischen Gesundheit, die vom Arbeitgeber auch klar kommuniziert werden
 - Führungskräfte, die als Vorbilder agieren – insbesondere bzgl. der Arbeitszeit („Keine Mails nach 22 Uhr.“)
 - sowie selbständiges Arbeiten.

Ich würde sagen, dass wir auf gewisse Weise sehr gerne sehr frei arbeiten, also dass man da selbständig sein kann, seiner Kreativität den freien Lauf lassen kann, sich weiterbilden kann und ja, eventuell auch das eine oder andere von seinem Arbeitgeber angeboten bekommt.
(GD3 Athen)

Gruppe 3

Diese Gruppe findet besonders motivierend:

- die Förderung der Work-Life-Balance
- Aufgaben frei gestalten zu können
- die Sinnhaftigkeit der Arbeit.

Gruppe 4

Die Teilnehmenden betonen, dass für sie die Selbständigkeit bzw. der Freiraum sowohl in der Projektarbeit als auch in der Arbeitszeitgestaltung wichtige, motivationsfördernden Faktoren sind.

Summary

Die Vertreter*innen der Generation Y ziehen ihre Motivation vor allem aus Arbeitsbedingungen, die die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben ermöglichen bzw. verbessern. Als motivierend wird mehrfach die flexible Einteilung der Arbeitszeit benannt. Auch die selbständige Gestaltung von Projekten, ein funktionierendes, harmonisches Team und wertschätzende, unterstützende Führungskräfte fördern die Motivation und damit Kreativität sowie Innovationskraft der GenY.



Frage 4

„Welche Rolle spielen Ihrer Meinung nach Weiterbildungsmöglichkeiten der Beschäftigten?“

Im Home-Office, da muss einfach Weiterbildung in sämtlichen Bereichen sein und das Angebot muss bestehen und ob ich es dann mache, es darf kein Zwang sein, das finde ich auch immer schwierig, also du musst jetzt da zu diesem Lehrgang hin, aber es muss einfach im Unternehmen die Angebote da sein. (GD1 Paris)

Gruppe 1

- Für die Teilnehmenden sind Weiterbildungsangebote essenziell. Folglich erwarten sie diese auch von ihren Arbeitgebern.
- Dabei sollte es allerdings die Wahlfreiheit geben, ob diese genutzt werden.
- Allgemeine Weiterbildungen z.B. zum Umgang mit neuen Tools sind willkommen. Als wertvoller werden allerdings auf die Funktion bzw.

Fähigkeiten abgestimmte Weiterbildungen betrachtet. Denn diese bringen idealerweise eine Weiterentwicklung der Karriere.

Gruppe 2

- Weiterbildungsangebote tragen nach Ansicht der Gruppe zur Arbeitgeberattraktivität bei.
- Am sinnvollsten finden die Teilnehmenden projektbezogene Weiterbildungsangebote.
- Wichtig ist für sie neben der transparenten Kommunikation über Weiterbildungsangebote, dass die Mitarbeitenden bei der Gestaltung des Weiterbildungsportfolios miteinbezogen werden.

Ich glaube, an sich wäre so was wie eine projektbezogene Weiterbildung immer noch das, was einen als Arbeitnehmer am meisten motivieren würde. (GD2 Dublin)

Gruppe 3

- Nach Einschätzung dieser Gruppe ist Weiterbildung insbesondere den jungen Seniors wichtig.
- Weiterbildungsangebote werden von den Teilnehmenden – als Maßnahme der Personalentwicklung – als nachhaltig erachtet.

Gruppe 4

- Auch dieser Gruppe sind Weiterbildungsangebote wichtig.
- Als ideal sehen die Diskutierenden die freie Wahl von Thema und Zeitpunkt.
- Zudem wünschen sie sich Weiterbildungsmöglichkeiten während der Elternzeit.
- Arbeitgeber hat Verantwortung seine Mitarbeitenden weiterzubilden

Summary

Weiterbildung genießt einen hohen Stellenwert bei der Generation Y. Sie verbindet mit Weiterbildungen u.a. die Aussicht auf weitere Karriereschritte und wünscht sich entsprechende Angebote auch in der Elternzeit. Schließlich möchte die GenY, die sich vermeintlich in der Familiengründungsphase befindet, nicht

den Anschluss verlieren. Weiterbildung wird hier also ganz klar in den Kontext einer familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik gesetzt.

Als ideal wird die freie Wahl von Thema und Zeitpunkt der Weiterbildung angesehen. Grundsätzlich bevorzugen die Young Professionals Weiterbildungsangebote, die projekt- bzw. aufgabenbezogen und/ oder den Talenten der*des Einzelnen entsprechen.



Frage 5

„Welche Rolle spielt für Sie die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben?“

Gruppe 1

...das ist ein Geben und Nehmen.
...Also da muss auch ein gewisses
Vertrauen herrschen und auch
vom Arbeitgeber das nicht
ausgenutzt werden.
(GD1 Madrid)

- Vereinbarkeitsangebote sind für die Teilnehmenden entscheidend bei der Job- bzw. Arbeitgeberwahl.
- Allerdings sollten ihrer Ansicht nach die Angebote von Beschäftigten nicht „ausgenutzt“ werden. Sie erwarten vielmehr ein verantwortungsvolles Maß der Nutzung – im Sinne der Fairness gegenüber Kolleg*innen.
- Das Augenmerk muss bei Vereinbarkeitsfragen auch auf Beschäftigten ohne familiäre Aufgaben im engeren Sinne liegen.
- Die Diskutierenden betonen, dass ihnen eine Work-Life-Separation wichtig ist. Ihrer Meinung nach braucht es daher z.B. eine Regelung von Erreichbarkeit – ob im Home-Office oder per se nach Feierabend. Abgrenzung muss kultiviert werden.
- Folgende Vereinbarkeitsmaßnahmen sind gewünscht:
 - Home-Office/ Arbeitsortflexibilisierung
 - Arbeitszeitflexibilisierung
 - Weiterbildung in Elternzeit
 - Wiedereingliederung nach Elternzeit, inklusive Angebot von Teilzeitmöglichkeiten

... auch Work-Life-Balance, dass
man halt auch einfach mal am
Wochenende abschalten kann,
das finde ich auch sehrwichtig.
(GD1 Dublin)

Die wollen das alles flexibel
steuern und regeln können und
nicht alles nur für die Arbeit
tun, um in 30 Jahren in Rente
zu gehen, sondern auch jetzt
zu leben. (GD2 Oslo)

Gruppe 2

- Die Teilnehmenden legen Wert auf Vereinbarkeitsmaßnahmen, die vor allem die Flexibilität im Umgang mit Arbeit und Freizeit fördern (Flexibilität, „um jetzt leben zu können.“) Damit geht der Wunsch an eine Work-Life-Separation einher.
- Vereinbarkeitsangebote sollten idealerweise partnerschaftlich genutzt werden und Partnerschaftlichkeit fördern. So sind sowohl die Nutzung von Maßnahmen durch Männer* als z.B. auch eine Ermöglichung der Erhöhung des Arbeitsanteils von Frauen (insbesondere beim Wiedereinstieg nach der Elternzeit) gewünscht.
- Vereinbarkeit wird als Asset von Arbeitgebern betrachtet. Sie Gruppe macht deutlich, dass sie dieses wichtiger finden als das Gehalt.
- Vereinbarkeitsangebote sind für die Diskutierenden ein Faktor der Personalbindung. Vereinbarkeit wird dabei nicht nur als Vereinbarkeit von Beruf und Familie gesehen, sondern es geht primär um Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit.

Und um hier wirklich auch
einer Frau das Gefühl zu
geben, das ist auch völlig in
Ordnung eine Familie zu
gründen. (GD2 Paris)

Gruppe 3

- Vereinbarkeit ist auch dieser Gruppe enorm wichtig.
- Vereinbarkeitsangebote (z.B. hinsichtlich Arbeitszeit und Arbeitsort) dienen nicht nur dem flexiblen Agieren, sondern auch der Strukturierung (siehe geregelter Feierabend, Wochenende). Daher muss Flexibilisierung ohne Übergriffigkeit durch Arbeitgeber gewährleistet sein. Eine Abgrenzung zwischen Job und Privatem ist unabdingbar.
- Zudem macht diese Gruppe ihren Wunsch nach Wiedereingliederungsmaßnahmen nach Elternzeit deutlich.
- Eine interessante Frage dieser Gruppe, die sie nicht abschließend beantwortet, ist: Kann man, wenn man mehr Vereinbarkeitsmaßnahmen nutzt, weniger Verantwortung im Job tragen (z.B. bei Teilzeit)?

Gruppe 4

- Die Gruppe 4 wünscht sich vor allem folgende Vereinbarkeitsangebote:
 - Angebote zur Kinderbetreuung. Diese Angebote sind wichtig, auch wenn diese aufgrund von Kinderlosigkeit oder weil die Kinder dem betreuungsbedürftigen Alter entwachsen sind, nicht genutzt werden.
 - Ermöglichung von ehrenamtlicher Tätigkeit
 - Arbeitszeitautonomie/ -flexibilisierung
 - Arbeitsortflexibilisierung (z.B. Home-Office)
 - Förderung der Vereinbarkeit für Männer* (z.B. hinsichtlich verstärkter Nutzung der Elternzeit)
 - Personalentwicklung für Teilzeitleiter*innen (insbesondere Eltern in Teilzeit)
 - Führung in Teilzeit

Ich bin jetzt keiner, der damit ein Problem hat, auch mal länger was zu machen ... Wobei es mir dann auch wichtig ist, das was ich bereit bin mehr zu leisten an anderer Stelle auch zurückkommt – sei es Überstundenausgleich oder Freizeit.
(GD4 Oslo)

... dass man auch in Teilzeitstellen Führungspositionen im Zweifel sogar übernehmen kann und dass der Arbeitgeber eine gewisse Flexibilität entwickelt, auch umzudenken – weil es schon möglich ist, meiner Meinung nach. (GD4 Paris)

- Wichtig finden die Teilnehmenden zudem, dass ein erhöhter Arbeitseinsatz ausgeglichen wird.

Summary

Für die Generation Y sind Vereinbarkeitsangebote entscheidend bei der Job- bzw. Arbeitgeberwahl. Dies gilt sowohl für Beschäftigte mit Kindern als auch für (noch) Kinderlose.

Somit ist eine universelle Wirkung von familien- und lebensphasenbewussten Maßnahmen ablesbar: Beschäftigte finden Vereinbarkeitsangebote wichtig, auch wenn sie diese selbst nicht oder nur in Teilen nutzen. Arbeitgeber, die ihre

Mitarbeitenden in ihrer Work-Life-Balance aktiv mit Maßnahmen unterstützen, gelten als wertschätzend.

Gewünschte Vereinbarkeitslösungen sind vor allem:

- **Arbeitszeitautonomie/ -flexibilisierung**
- **Arbeitsortflexibilisierung (Home-Office)**
- **Angebote zur Kinderbetreuung, z.B. Kita-Kooperationen und finanzielle Unterstützung**
- **Weiterbildung in Elternzeit**
- **Angebote zum erleichterten Wiedereinstieg nach der Elternzeit**
- **Unterstützung bei der Ausübung eines Ehrenamts**
- **Förderung der Vereinbarkeit für Männer* (z.B. hinsichtl. verstärkter Nutzung der Elternzeit)**
- **Personalentwicklung für Teilzeiter*innen (insbesondere Eltern in Teilzeit)**
- **Führung in Teilzeit**

Interessant ist, dass die Teilnehmenden die Gerechtigkeitsdebatte aufmachen. So sollten Vereinbarkeitsangebote zum einen allen Beschäftigten – unabhängig von eigenen Kindern – offenstehen und zum anderen sollte die Nutzung von Angeboten nicht überstrapaziert werden. Die Generation Y setzt also eine familien- und lebensphasenbewusste Ausrichtung des Arbeitgebers voraus. Sie macht aber auch ihre Haltung deutlich, dass Privates ein hohes Gewicht für sie hat, aber kein konstantes Übergewicht gegenüber den beruflichen Aufgaben haben sollte. Gleichzeitig plädieren die Young Professionals für eine Abgrenzung von Privatem und Beruflichem (Work-Life-Separation).



Frage 6

„Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Punkte bezüglich Geschlechtergleichheit und Diversity-Management?“

Gruppe 1

- Bei der Geschlechtergerechtigkeit (Chancengerechtigkeit von Frauen* und Männern*) sehen die Teilnehmenden großen Nachholbedarf.
- Dabei werden Benachteiligungen von Frauen* insbesondere mit Blick auf die Karriere wahrgenommen. Gleichzeitig wird mehr Vereinbarkeit für Männer* gefordert.
- Geschlechtergemischte Teams erhalten gute Bewertungen.
- Die Diskutierenden machen deutlich: Der ethnische Hintergrund oder die sexuelle Orientierung darf kein Kriterium für Aufgaben/ Karriere etc. sein. Entscheidend ist Leistung jeder*jedes Einzelnen.
- Kommunikation ist der Wegbereiter für einen harmonischen Umgang miteinander und für die zufriedenstellende Gestaltung der Arbeit aller. Kommunikation gilt somit als Schlüssel zu Respekt, Chancengleichheit etc.
- Außerdem betrachten die Teilnehmenden Leitlinien/ Leitbilder, die Umgang miteinander definieren, als förderlich.

Diversität bedeutet eben nicht nur Männer-Frauen-Gleichheit, sondern verschiedene Ansichten ins Unternehmen einzubringen, um eine ganz andere Sichtweise auf Dinge zu bekommen, die man vorher vielleicht noch gar nicht gehabt hat.
(GD1 Tokio)

Gruppe 2

- Diesen Vertreter*innen der Generation Y machen deutlich, dass sie Vielfalt als natürlich gegeben ansehen – so auch im Job.
- Wichtige Punkte und damit Baustellen sind für sie: Partnerschaftlichkeit und Frauen in Führung. Führung in Teilzeit und Top-Sharing sind nach Ansicht dieser Gruppe geeignet, um beides zu fördern.

Ich arbeite im ländlichen Raum und in der Industrie. Da würde ich es schon sehr begrüßen, wenn es Frauen in den Führungspositionen geben würde. (GD2 London)

Ich finde es einfach von der Gesellschaft armselig, Menschen daran zu hindern, aufgrund ihres Geschlechts und aufgrund ihrer Religion oder sexuellen Orientierung, irgendeinen Job zu machen.
(GD2 Rom)

Gruppe 3

- Die Teilnehmenden sehen in der Flexibilisierung von Arbeitszeitmodellen Chancen für Frauen* und Männer* – und zwar hinsichtlich der Förderung der Partnerschaftlichkeit und der Ermöglichung höherer Arbeitsanteile von Frauen*.
- Kulturelle Diversität wird als produktivitätsfördernder Faktor verstanden.
- Wichtig ist für die Gruppe, dass sich Führungskräfte als Promotor*innen von Diversität beweisen.

Gruppe 4

- Die Gruppe thematisiert den Gender Pay Gap.
- Zudem fordert sie mehr Frauen* in Führung und mehr Partnerschaftlichkeit sowie grundsätzlich ein Aufbrechen klassischer Geschlechterverteilung in Jobs bzw. Branchen.
- Der ethnische Hintergrund und der Migrationshintergrund dürfen – auch im Job – keine Rolle spielen.
- Die Teilnehmenden äußern einen Wunsch an Arbeitgeber, der auch gleichzeitig ein Lösungsansatz ist: eine offene Gesprächskultur in Organisationen, die Vorurteile abbauen hilft, das Verständnis für Diversität fördert und das Miteinander verbessert.

Aber auch, dass man eben in Führungspositionen kommt, weil man qualifiziert ist und nicht ... dass es heißt, dass es die Frauenquote war. Einfach eben, dass man gleich behandelt wird von den Geschlechtern.
(GD4 Rom)

Summary

Die Generation Y geht nach eigener Aussage selbstverständlich mit der Diversität von Menschen und damit auch von Beschäftigten um. Vorurteilen gegenüber Beschäftigten und Hindernissen für Mitarbeitende, die auf ihr Geschlecht, ihren ethnischen, kulturellen oder auch religiösen Hintergrund zurückgehen, stehen sie mit Unverständnis gegenüber. Ihnen wollen sie mit einer offenen Gesprächskultur – auch über die Diversität – begegnen. Schließlich wirkt sich ihrer Erfahrung nach die Unterschiedlichkeit von Teammitgliedern u.a. positiv auf die Produktivität aus.

Für die Young Professionals stellt eine familien- und lebensphasenbewusste Personalpolitik ein wichtiges Instrument für mehr Geschlechtergerechtigkeit dar. Denn: Vereinbarkeitsangebote – wie flexible Arbeitszeiten – erhöhen Chancen für Frauen* auf dem Arbeitsmarkt. Gleichzeitig werden Männer* durch sie motiviert, mehr familiäre bzw. private Aufgaben wahrzunehmen.

Frage 7

„Welche Maßnahmen zum Klimaschutz sollten innerhalb der Arbeitswelt angeboten werden?“

Gruppe 1

- Die Teilnehmenden sagen, dass ihnen Ökomobilität bzw. klimaneutrale Arbeitswege wichtig sind. Vor diesem Hintergrund sind Job-Tickets oder eine Zuzahlung/ Übernahme zu/ von ÖPNV-Tickets willkommen.
- In der Diskussion wird deutlich: Die Digitalisierung gilt als „Ökoschoner“ (Stichwort: paperless office).
- Home-Office wird weniger aus ökologischen Gründen gewählt, sondern wegen der Zeitersparnis und erhöhten Flexibilität. Es wird aber von einem positiven Effekt auf die Umwelt ausgegangen.

Würde mir natürlich wünschen, wenn der Arbeitgeber einem da entgegenkommt. Mit einem Job-Ticket, damit man die Entscheidung einfach leichter fällt, dass man dann doch die S-Bahn nimmt. (GD1 Riga)

Was bei uns der Fall ist, ist dass Verwaltungsaufgaben eigentlich vollständig ohne Papier funktionieren also das ist digital sehr gut möglich (GD2 Athen)

Gruppe 2

- Die Gruppe findet eine umweltschonende Nutzung von Ressourcen und geringere Klimabelastung in der Produktion erstrebenswert.
- In nicht-produzierenden Gewerbe werden Ansätze zum Klimaschutz insbesondere in Form des Job-Tickets gesehen. Auch das Home-Office wird nach Aussage der Teilnehmenden aus ökologischen Gründen genutzt, vorrangig aber zur verbesserten Flexibilisierung.

Gruppe 3

- Diese Gruppe legt den Fokus in ihrer Diskussion vor allem auf die ökologischen Effekte einer geringeren Reiseaktivität und von virtuellen Meetings.
- Dabei kommt es zu einer Forderung, die von dem Thema „Klimaschutz“ abweicht, nämlich die nach einem Verhaltenskodex für Online-Meetings.

Es macht das Unternehmen generell attraktiver, wenn die jetzt nicht unbedingt an die große Glocke dieses Greenwashing hängen, sondern es wirklich betreiben – also ein bisschen umweltschonender produzieren oder Papier sparen oder Strothalme nicht mehr in der Kantine anbieten. (GD3 Rom)

Gruppe 4

Nur aus ökologischen Gründen nicht zur Arbeit zu fahren, würde ich nicht machen. (GD4 Riga)

- Die Teilnehmenden sagen offen, dass sie das Home-Office nicht vorrangig aus ökologischen Gründen nutzen.
- Ihrer Meinung nach sollten Klimaschutz-Maßnahmen eines Arbeitgebers „wirklich durchdacht werden“. Dabei seien Fragen zu beantworten wie: Wie

funktioniert klimaneutrale Mobilität und Ressourcenschonung wirklich? Ergo: Nur systematisch-strategische und damit glaubwürdige Konzepte sind tragfähig.

Summary

Die GenY steht der Frage des Klimaschutzes durch Arbeitgeber kritisch gegenüber. Sie wünscht sich einerseits ein proaktives Handeln, bezweifelt aber in Teilen die Aufrichtigkeit von Arbeitgebern in diesem Bereich. Es bedarf ihrer Ansicht nach transparenter Konzepte von Arbeitgebern.

Das Home-Office wählen die Young Professionals weniger aus ökologischen Gründen, sondern vielmehr wegen der Zeitersparnis bzw. einer erhöhten Zeitflexibilität. Dennoch begrüßen sie den positiven Effekt auf die Umwelt sehr.



Frage 8

„Welche Aspekte der Nachhaltigkeit sind für Sie nach der heutigen Diskussion am wichtigsten?“

Gruppe 1

- Home-Office wird dank seines Beitrags zur besseren Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben besonders positiv bewertet. Der Wunsch herrscht vor, dass die Tätigkeit im Home-Office in der Breite auch nach der Coronapandemie ermöglicht wird.
- Verantwortlichkeiten für eine nachhaltige Arbeitswelt werden in dem „Dreieck“ Staat (gesetzl. Regelungen/ Förderung), Arbeitgeber (Maßnahmenangebot/ Ermöglichung) und Arbeitnehmende (sinnvolle Nutzung) gesehen.

Gruppe 2

- Als wichtigste Aspekte der Diskussion werden von dieser Gruppe die Work-Life-Balance, die Mental Health (inkl. des positiven Einflusses von Vereinbarkeit auf die mentale Gesundheit) sowie die offene Kommunikation über die Bedarfe der Mitarbeitenden und die Angebote der Arbeitgeber gesehen.

Gruppe 3

- Dieser Gruppe ist aus der Diskussion vor allem das Thema „Motivation“ hängen geblieben. Die Teilnehmenden resümieren, dass sie Motivation und Energie – für Arbeit und auch Privates – aus dem Miteinander in der Organisation ziehen.
- Arbeitgeber sollten das Management ihrer Organisation immer gleichzeitig ökonomisch, ökologisch und sozial denken.

Gruppe 4

- Als besonders wichtig im Sinne der Nachhaltigkeit werden von dieser Gruppe abschließend die Maßnahmen zu einer besseren Vereinbarkeit bewertet. Darin steckt vor allem der Wunsch nach Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort, aber auch der insgesamt wertschätzende Umgang mit den Mitarbeitenden und ihren unterschiedlichen Lebensstilen/ -situationen.
- Ebenfalls wichtig finden die Teilnehmenden passende Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Summary

Durch die Diskussionen wurde die soziale Dimension der Nachhaltigkeit gehoben und ins Bewusstsein der Teilnehmenden gerückt. Im Vergleich zur ökologischen Dimension, deren Aspekte bei ungestützter Nachfrage primär angeführt werden, und zur ökonomischen Dimension, hat sie für die Befragten die größte Bedeutung im beruflichen Kontext. Dies lässt sich allerdings erst – wenn auch sehr deutlich – über Abfragen zu den Themenkomplexen Gesundheit und Wohlergehen, hochwertige Bildung und Weiterbildung, Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben, Geschlechtergleichheit und Diversity ablesen.

Auffällig ist, dass Wertschätzung für die Generation Y im beruflichen Kontext zentral ist: wertschätzendes Verhalten wird sowohl innerhalb des Teams (unter Kolleg*innen) gewünscht, als auch von Führungskräften und generell vom Arbeitgeber. Vereinbarkeitsangebote werden als Ausdruck der Wertschätzung wahrgenommen. Diese mit Leben zu füllen und glaubwürdig zu verkörpern ist nach Ansicht der Young Professionals vor allem Aufgabe der Führungskräfte.

Aus den Diskussionen lässt sich ableiten, dass es für Arbeitgeber lohnenswert ist, das Bewusstsein für die sozial nachhaltigen Effekte einer systematischen familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik deutlich auszuloben. Denn: Betriebliche Vereinbarkeitspolitik als Nachhaltigkeitsfaktor zu heben, erhöht die Arbeitgeberattraktivität.

Gleichzeitig lassen sich einer strategisch gestalteten familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik auch ökonomisch nachhaltige sowie – in Teilen – auch ökologisch nachhaltige Aspekte zuschreiben: Erwähnenswert sind hier der positive Impact auf eine Vielzahl von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen (Sinken der Fehlzeiten- und Krankheitsquote, Erhöhung der Motivation usw.) sowie das CO²-Einsparpotenzial durch Home-Office.

Vereinbarkeitsangebote von Arbeitgebern können somit eine universelle Rolle in der Nachhaltigkeitsdebatte spielen.



berufundfamilie Service GmbH
Hochstraße 49
60313 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 7171333-0
info@berufundfamilie.de
www.berufundfamilie.de



#personalbewusst