# Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben?

Studie der Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser Generation durch ihre Manager

2009 / 2010

Kienbaum

# Hintergrund der Studie

Trotz des wirtschaftlichen Einbruchs und der bekannten Auswirkungen auf die Arbeitswelt, ist diese durch den sogenannten „War for Talents“ - dem Kampf um Talente gekennzeichnet. Als Folge aus demographischen, sozialen und wirtschaftlichen Entwicklungen ist die Ressource der jungen Talente am Arbeitsmarkt stetig geschrumpft und diese Entwicklung wird sich auch in der Zukunft fortsetzen.

Folglich wird die Anziehung und Bindung von hochqualifizierten Mitarbeitern eine immer größere Rolle für den Geschäftserfolg spielen. Unternehmen stehen unter hohem Druck, entsprechende Maßnahmen einzuleiten.

Eine zentrale Maßnahme in diesem Kontext stellt das Employer Branding dar - die Ansprache einer oder mehrerer Zielgruppen mit der Darstellung von Gründen, die aussagen, warum es wünschenswert ist, in genau diesem Unternehmen zu arbeiten.

Die folgende Studie betrachtet die Motive und Präferenzen der Generation Y (geboren 1980 bis 1990) als eine Zielgruppe, die die heutigen jungen Nachfolger im Unternehmen darstellt und deren Rolle in Zukunft immer wichtiger werden wird.

Diese Ergebnisse wurden im Rahmen der Studie in Relation zur Wahrnehmung der Generation durch ihre Manager untersucht, um eventuelle Diskrepanzen zwischen den tatsächlichen Präferenzen und den Einschätzung der Führungskräfte aufdecken zu können.

Der folgende Ergebnisbericht basiert daher auf zwei separaten Befragungen, die im Sommer/ Herbst 2009 durchgeführt und im Anschluss miteinander in Beziehung gesetzt wurden.

# Inhalt der Studie

Zentrale Ergebnisse 1

Befragung der Generation Y 2

Befragung der Manager 3

Fazit 4

Kontakt 5

# Die zentralen Ergebnisse

» Das Erleben von gemeinsamen politischen, sozialen und wirtschaftlichen Ereignissen und Einflüssen im bisherigen Lebensverlauf hat dazu geführt, dass die Mitglieder der Generation Y gemeinsame Präferenzen und Motive bezüglich der Arbeitswelt zeigen.

» Obwohl sozio-demographische Faktoren wie Geschlecht, Familienstand und gegenwärtiger (beruflicher) Status Einfluss auf die Präferenzen haben, kristallisieren sich sieben Attribute heraus, die für die gesamte Generation relevant sind: Herausfordernde Arbeit, Vergütung, Kollegiales Arbeitsumfeld, Standort, Karrieremöglichkeiten, Work-Life Balance und Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.

» 44% der Befragten sehen einen Einfluss der gegenwärtigen wirtschaftlichen Situation auf ihre Motive und Präferenzen, so dass den genannten Faktoren eine eingeschränkte generelle, vom wirtschaftlichen Umfeld unabhängige Bedeutung zugemessen werden kann.

» Die persönlichen Präferenzen bei der Bewertung eines potenziellen Arbeitgebers stimmen zu 80% mit den Attributen, die bei einem favorisierten Arbeitgeber wahrgenommen werden, überein. Dies unterstreicht die Wichtigkeit der Ausrichtung der Employment Value Proposition* an den Präferenzen der jeweiligen Zielgruppe, in diesem Fall der Generation Y.

» Zum Teil sind auffallende Unterschiede zwischen der tatsächlichen Wichtigkeit der Attribute für die Generation Y und deren Einschätzung durch die Manager zu beobachten. Im Besonderen werden dabei die Faktoren Standort und Kollegiales Arbeitsumfeld in einem hohen Maße von den Managern unterschätzt.

» Besonders auffällig ist, dass die Generation Y komplexe Präferenzen zeigt, die sich inhaltlich sowohl auf die Arbeit selbst, als auch auf den Bereich Vergütung, menschliche Beziehungen und Entwicklungsmöglichkeiten beziehen. Die Einschätzung der Wichtigkeit der Attribute durch die Manager hingegen fokussiert sich stark auf den Bereich der persönlichen Entwicklung und wird somit den vielschichtigen Ansprüchen der Generation nicht umfassend gerecht.

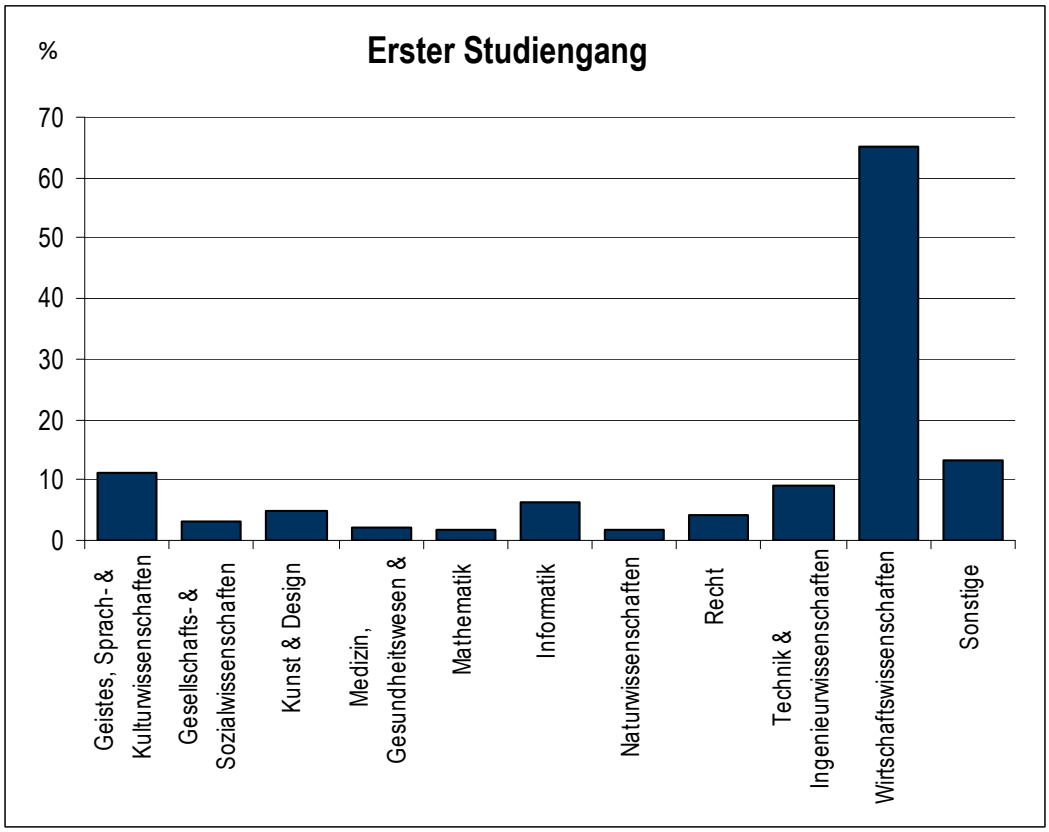
* Bündel der Attribute die einen Arbeitgeber definieren, attraktiv und einzigartig machen. Der EVP ist vergleichbar mit dem Unique Selling Proposition im Bereich des Produktmarketings.

# Allgemeine Informationen zu den Teilnehmern der Generation Y

Die vorliegende Studie basiert auf zwei Befragungen. In der Befragung der Generation Y wurden sowohl die Präferenzen selbst als auch Informationen zum Arbeitshintergrund der Generation untersucht, um diese zu charakterisieren und eventuelle Einflussfaktoren auf die Motivation herauszustellen.

Der Fragebogen, der für die Studentenumfrage entwickelt wurde, besteht aus 21 Fragen. Er wurde als Link zu einem Onlinebefragungstool über das Onlinenetzwerk studiVZ als Kontaktmedium an 980 per Zufall ausgewählte gegenwärtige oder ehemalige Studenten in Deutschland versandt. Am Ende des Befragungszeitraums, der drei Wochen betrug, belief sich die Rücklaufquote auf ca. 20%, was 189 beantworteten Fragebögen entspricht.

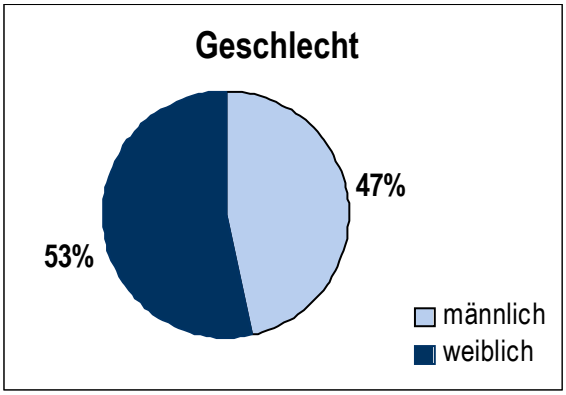
Mit Abstand die größte Gruppe der Befragten bilden Studenten der Wirtschaftswissenschaften mit 65%. Die Ursache hierfür könnte sein, dass Studenten dieser Fachrichtung tendenziell ein höheres Interesse an der Thematik „Motivation im Arbeitsumfeld“ haben und aus diesem Grund eher bereit waren, an der Umfrage teilzunehmen.

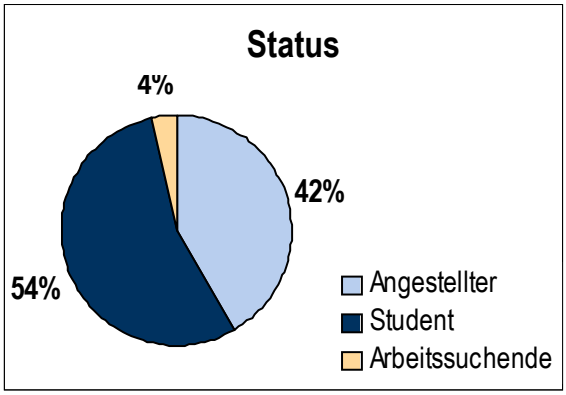


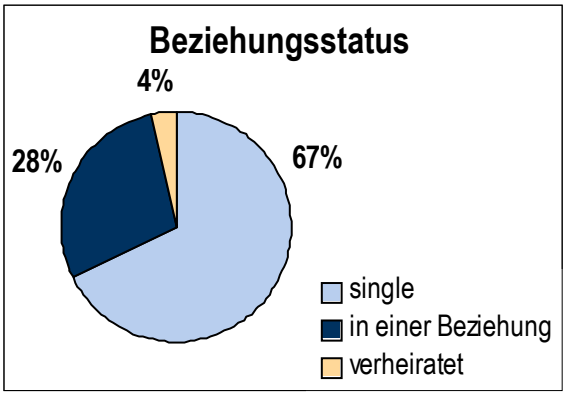

Auf den weiteren Plätzen folgen Studenten der Geistes-, Sprach- und Kulturwissenschaften (7,4%), der Ingenieurswissenschaften (7,4%) und Informatiker (5,3%). Seltener vertreten waren die Studienrichtungen Naturwissenschaften, Mathematik und Gesundheitswesen & Psychologie mit insgesamt 4,8%.

# Allgemeine Informationen zu den Teilnehmern der Generation Y

Bezüglich des Geschlechts gab es annährend eine Gleichverteilung mit 47% männlichen und 53% weiblichen Teilnehmern. Sowohl gegenwärtige Studenten (54%) als auch Angestellte (42%) sind in großer Anzahl vertreten. Nur 4% der Teilnehmer sind arbeitsuchend, so dass Aussagen bezüglich dieser Gruppe lediglich einen Trend andeuten können.



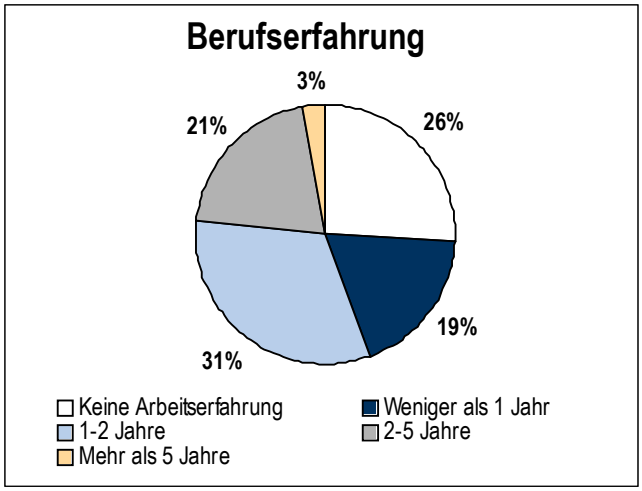




Ähnliches gilt bezüglich des Familienstandes der Befragten. Da verheiratete Teilnehmer nur mit 4% vertreten sind, können Aussagen bezüglich dieser Gruppe nur bedingt getroffen werden. Hingegen sind 68% der Befragten Single und 28% befinden sich in einer Beziehung, so dass eventuelle Einflüsse des Beziehungsstatus auf die Motivation untersucht werden konnten.

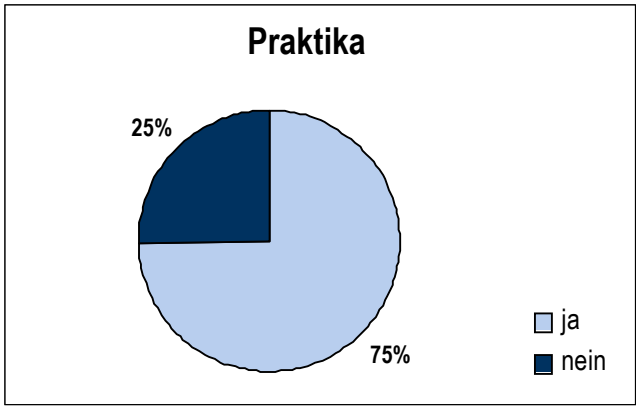
Da es sich bei den Teilnehmern der Befragung zu 97% um Deutsche handelt, kann ein kultureller Einfluss auf die Motive und Präferenzen weitestgehend ausgeschlossen werden.

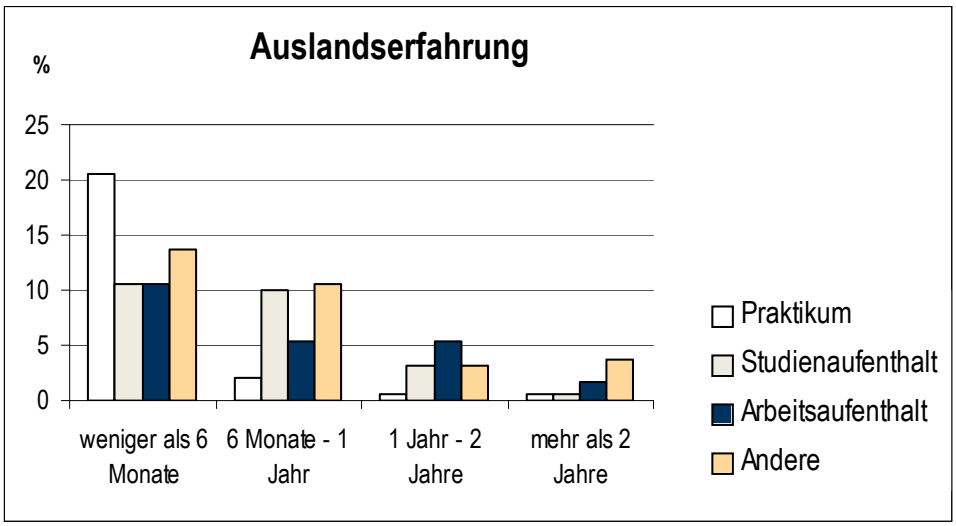
# Informationen zur Berufserfahrung der Generation Y

74% der Befragten verfügen bereits über Berufserfahrung, wobei die Mehrheit (53%) zwischen 1 und 5 Jahren gearbeitet hat. Wenn man die durchschnittliche reguläre Studienzeit und das Alter der Befragten in Betracht zieht, ist es nicht überraschend, dass nur 3% bereits mehr als 5 Jahre Berufserfahrung haben.




Zusätzlich dazu haben rund 75% der Umfrageteilnehmer bereits mindestens 1 Praktikum absolviert. Die durchschnittliche Dauer aller absolvierten Praktika liegt dabei in Summe bei 12 Monaten. Dieser Fakt und ebenso die Tatsache, dass die Dauer bei der Mehrheit der Befragten mehr als 6 Monate betragen hat, lassen den Schluss zu, dass bereits mehrere Praktika absolviert wurden. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass die Generation über diverse Erfahrung in der Arbeitswelt verfügt.



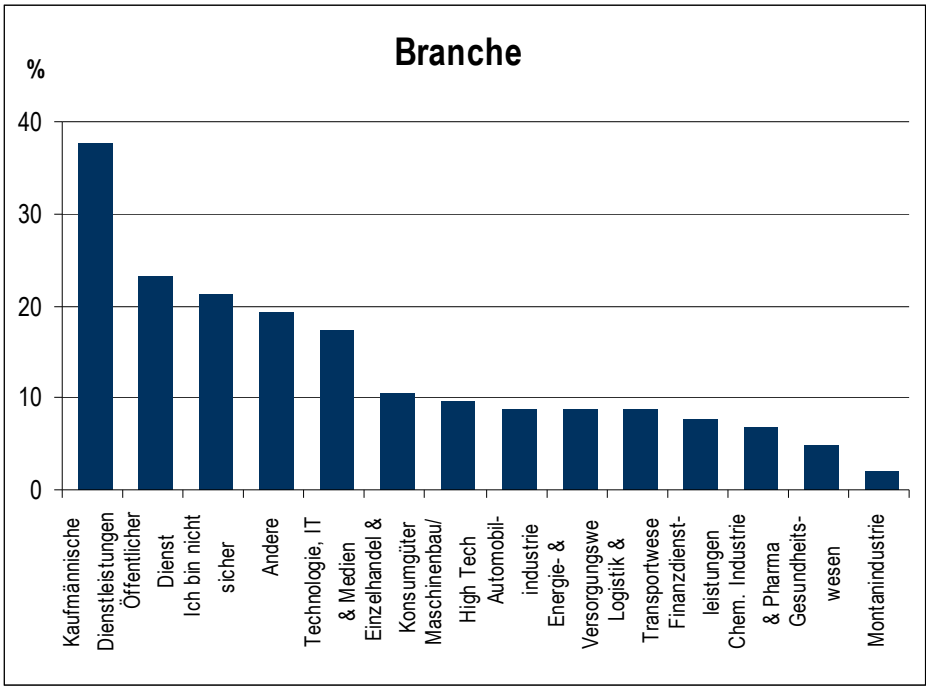




Die Resultate der Umfrage unterstreichen, dass die Generation Y international orientiert ist. Die Befragten können sowohl Praktika (insgesamt 23,8%), als auch Studienaufenthalte (24,3%), Arbeitsaufenthalte (22,8%) oder andere Arten des Auslandsaufenthalts (31,2%) aufweisen.

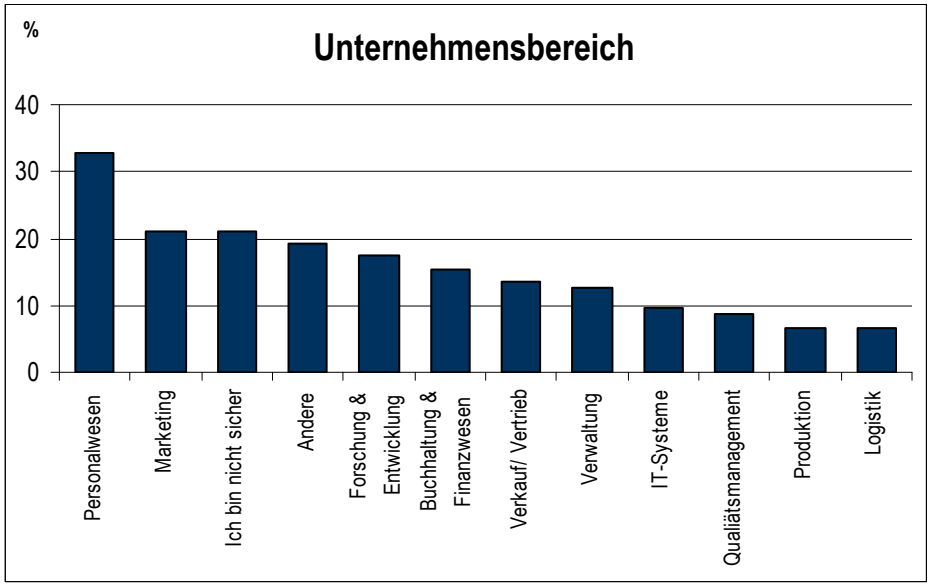
Die Mehrheit derer, die internationale Erfahrung haben, verbrachte dabei bis zu 6 Monate im Ausland.

# Präferenzen der Generation Y in der Arbeitswelt
# Branche und Unternehmensbereich

Die Teilnehmer der Studie, die noch Studenten sind, wurden nach Ihren präferierten Branchen und Positionen befragt.



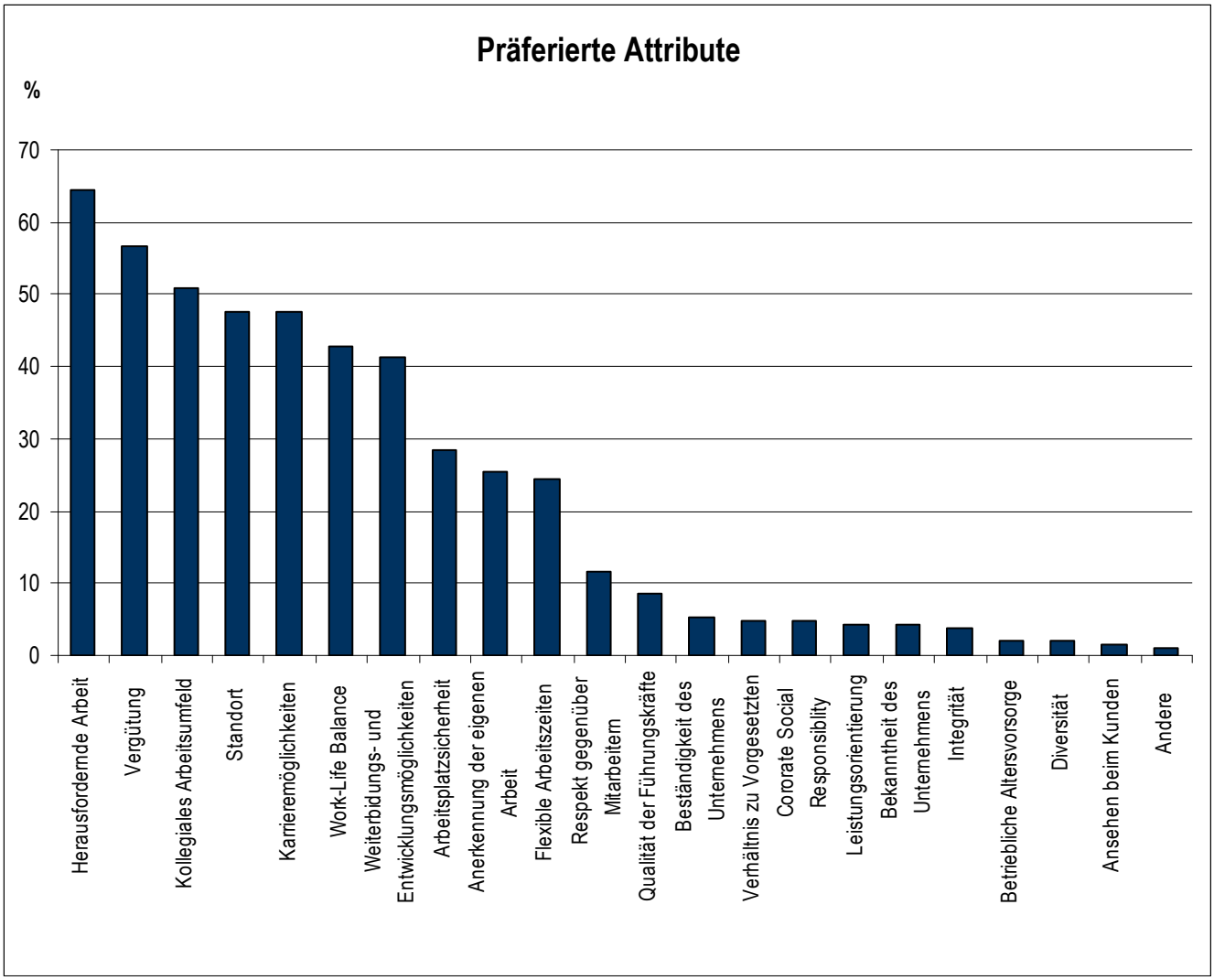

Darauf in welcher Branche sie später arbeiten möchten, antworteten 21% der Studenten, dass sie noch nicht festgelegt sind. Dies spricht für die Flexibilität oder aber auch für die Unsicherheit der Generation Y. Diejenigen, die eine Präferenz haben, würden am liebsten im Bereich der kaufmännischen Dienstleistungen und Beratung arbeiten (37,5%). Dieser Trend kann darauf zurückzuführen sein, dass hauptsächlich Studenten der Wirtschaftswissenschaften an der Umfrage teilgenommen haben und dies eine typische Branche für Absolventen dieser Studienrichtung darstellt. Auf Platz zwei folgt der öffentliche Sektor, was für ein gesteigertes Sicherheitsbedürfnis bezüglich des Arbeitsplatzes der Befragten spricht, welches das Beamtensystem in Deutschland bietet. Selten genannt wurden hingegen klassische Branchen wie Chemische Industrie & Pharma (6,7%), Gesundheitswesen (4,8%) und Schwerindustrie (1,9%).




Ähnlich zum Antwortmuster der Branchen, gaben auch bezüglich des Unternehmens-bereichs, in dem sie arbeiten möchten knapp 21% keine Präferenz an. Bevorzugte Bereiche der Studenten sind das Personalwesen und das Marketing. Während letzteres eine klassische Präferenz besonders unter BWL Studenten ist, ist das Personalwesen traditionell eher als Präferenz der Psychologen anzutreffen, die in der Gruppe der Befragten kaum vertreten waren. Offenbar ist dieser Unternehmensbereich auch bei Wirtschaftswissenschaftlern immer gefragt.

# Präferenzen der Generation Y in der Arbeitswelt
# Attraktivitätsattribute

Die Befragten wurden gebeten, aus einer Liste von 22 vorgegebenen Attributen, die einen Arbeitgeber auszeichnen (bzw. attraktiv machen) können, die für sie 5 wichtigsten Aspekte zu benennen oder Attribute, die nicht aufgeführt waren, hinzuzufügen.
In der Auswertung dieser Frage zeigt sich, dass die Generation Y komplexe Präferenzen, die verschiedene Kategorien der Arbeit ansprechen, hat.
Mit 64% steht das Attribut Herausfordernde Arbeit unangefochten auf dem 1. Platz, gefolgt von Vergütung mit 56,6%. Die folgenden 5 Attribute finden sich innerhalb einer Spanne von nur 9% mit einer relativ gleichen Wichtigkeitseinschätzung wieder.
Die Generation legt Wert darauf, sich wohl zu fühlen: 50,8% ist ein kollegiales Arbeitsklima wichtig. Dies bestätigen die Befunde anderer Studien - dass es der Generation wichtig ist, sich als Teil einer Gruppe zu sehen, mit der sie sich identifizieren kann und der gegenüber sie Loyalität zeigt. Auch das Verhalten der Mitglieder der Generation – häufig beschrieben als locker und leger und mit ehrlicher Kommunikation – verdeutlicht die Relevanz dieses Faktors.

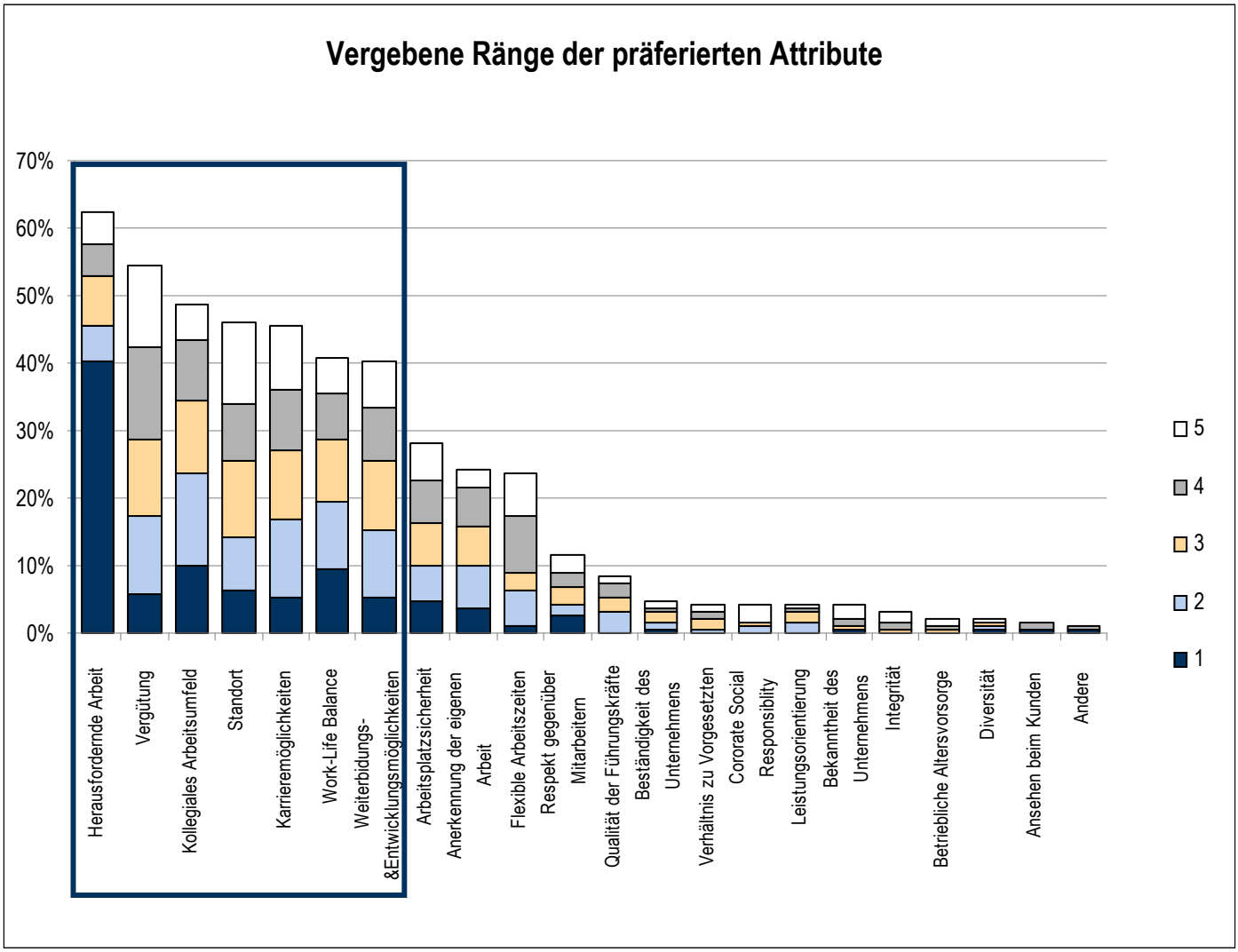


# Präferenzen der Generation Y in der Arbeitswelt
# Attraktivitätsattribute

Die Befragten legen auch auf den Bereich der persönlichen Entwicklung, repräsentiert durch die Faktoren Karrieremöglichkeiten (47,6%) und Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten (41,3%) großen Wert.
Obwohl die Generation oft mit einer sehr ausgeprägten Work-to-Life Einstellung in Verbindung gebracht wird, rangiert Work-Life Balance nur auf Platz 6 der Nennungen mit knapp 43% und findet sich damit hinter dem Standort mit 47,6% wieder.
Die Wichtigkeit dieses Attributs kann verschiedene Gründe haben, abhängig davon, was die Teilnehmer mit „Standort“ verbinden – so könnten sowohl der Standort in einem Ballungsgebiet, einer Metropole aber auch das gewünschte Verbleiben am momentanen Wohnort gemeint sein.
Trotz der zukünftigen erwarteten Unsicherheit der staatliche Renten, ist für die junge Generation die betriebliche Altersvorsorge mit nur 2% kein ausgeprägt wichtiger Aspekt bei der Arbeitgeberwahl, was wiederum die nachgesagte pragmatische Orientierung der Generation an unmittelbaren Herausforderungen bestätigt.

# Präferenzen der Generation Y in der Arbeitswelt
# Rangfolge Attraktivitätsattribute

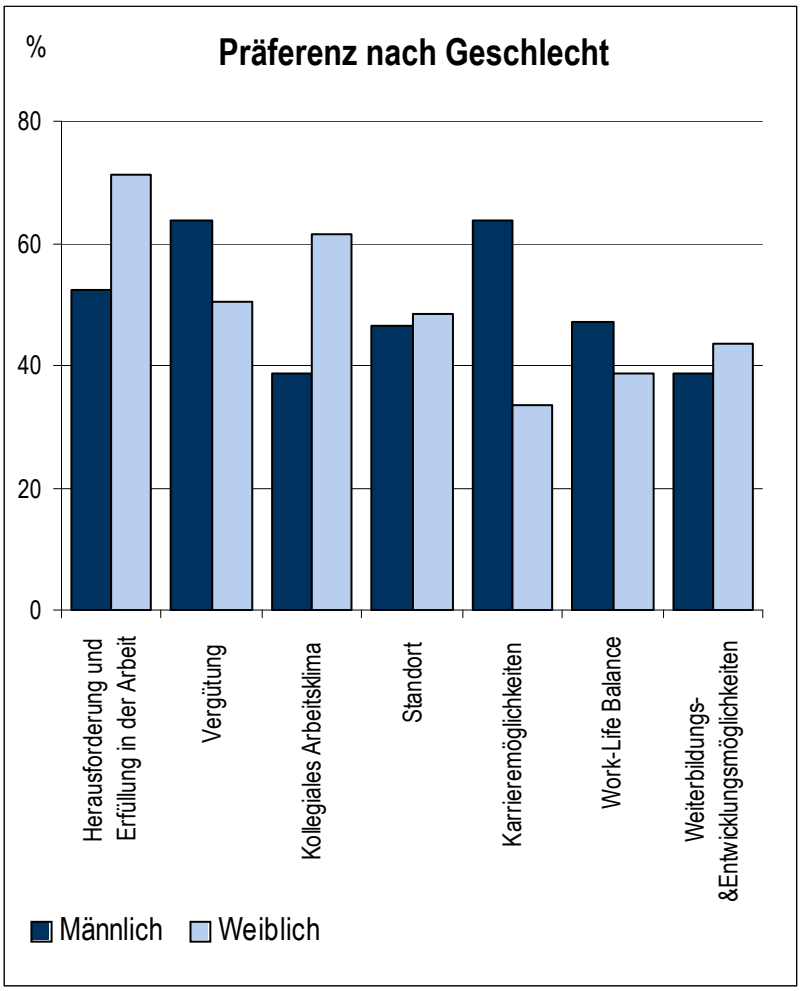
Die Befragten wurden gebeten die gewählten 5 Attribute nun in eine Rangfolge 1-5 einzuordnen.
Auch in der Bewertung dieser relativen Wichtigkeit ist Herausfordernde Arbeit der klare Favorit der Generation Y: 45% vergeben Rang 1 oder 2 für diesen Faktor.
Bei der Einschätzung der relativen Wichtigkeit von Work-Life Balance vergeben rund 20% aller Befragten für diesen Faktor mindestens Rang 2. Dies lässt darauf schließen, dass Work-Life Balance eine hohe Priorität hat, sofern dieser Faktor als wichtig gewertet wird. Das Gegenteil trifft für die Vergütung zu: auch wenn der Faktor grundsätzlich für 56,6% bei der Bewertung eines (potenziellen) Arbeitgebers berücksichtigt wird, so sehen ihn nur 18% als mindestens zweit-wichtigsten Faktor an. Dies weist darauf hin, dass der Vergütung keine Top-Priorität zugesprochen wird.




Diese Ergebnisse lassen vermuten, dass unter den Attributen eine Art Trade-Off Beziehung besteht und dass, obwohl ein Faktor zwar für eine große Anzahl von Mitgliedern der Generation wichtig ist, er im direkten Vergleich – auch zu einem seltener genannten Attribut – weniger Einfluss auf die Bewertung eines (potenziellen) Arbeitgebers hat.
Inhaltlich fällt bei der Betrachtung der favorisierten Attribute auf, dass die Generation Y komplexe Präferenzen zeigt. So beziehen sich die 7 Top-Attribute auf 4 verschiedene Kategorien: die Arbeit selbst, Möglichkeiten der Entwicklung, Vergütung und menschliche Beziehungen.

# Präferenzen der Generation Y in der Arbeitswelt
# Sozio-demographische Einflussfaktoren

In der Korrelation der sozio-demographischen Faktoren mit den bevorzugten Attributen stellt sich heraus, dass die Gegend, in der die Befragten den Hauptteil ihres Lebens verbracht haben, nur geringen Einfluss auf die Präferenzen hat.
Hingegen beeinflussen das Geschlecht, der momentane (berufliche) Status sowie der Familienstand die präferierten Attribute bei der Bewertung eines (potenziellen) Arbeitgebers.

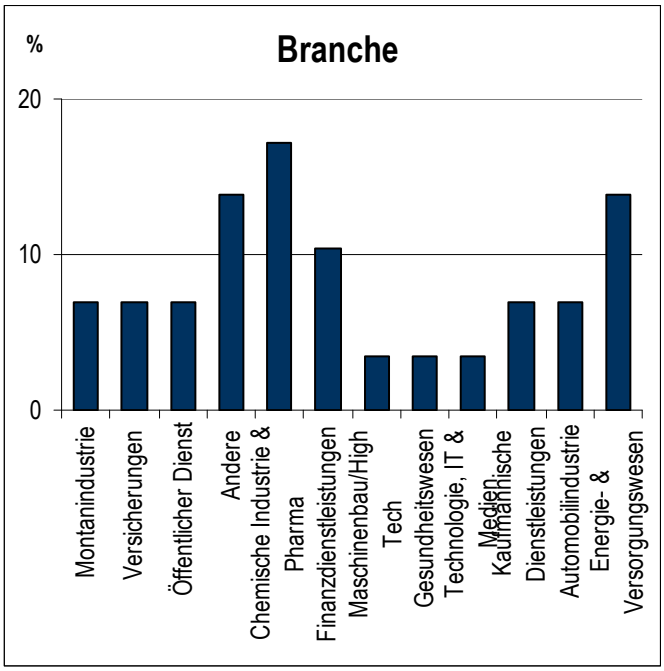


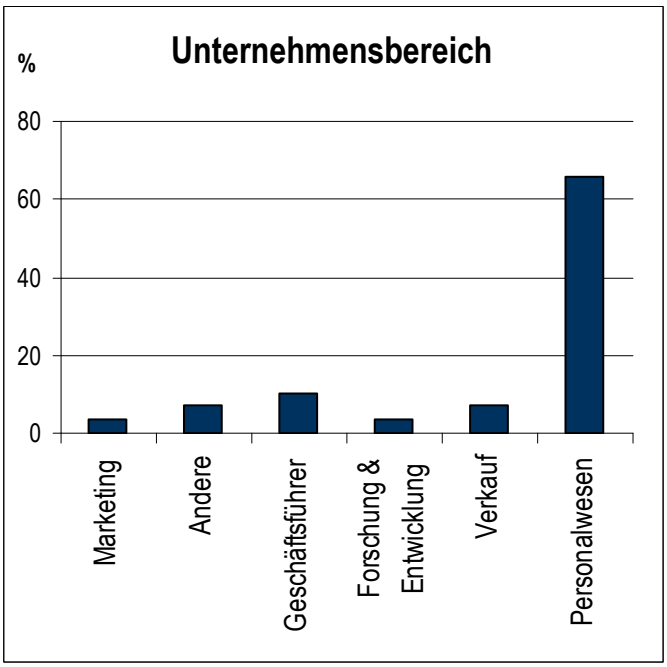

So favorisieren beispielsweise die männlichen Teilnehmer Karrieremöglichkeiten, Vergütung und Herausfordernde Arbeit auf Platz 3, während die weiblichen Teilnehmer als wichtigsten Faktor Herausfordernde Arbeit, gefolgt von einem kollegialen Arbeitsklima und der Vergütung nennen.
Obwohl laut der Umfrage Frauen wesentlich weniger Wert auf Karrieremöglichkeiten als Männer legen, sind ihnen Weiterbildungsmöglichkeiten wichtig, was zusammen mit der hohen Priorität Herausfordernder Arbeit darauf hindeutet, dass sie die starke Erwartung haben, sich in ihrem Job verwirklichen und weiterentwickeln zu können. Der Einfluss sowohl des gegenwärtigen Status als auch des Familienstandes auf die Präferenzen deutet darauf hin, dass neben der Zugehörigkeit zu einer Generation, die gegenwärtige Lebensphase bzw. Lebenssituation und die mit ihr verbundenen Umstände Einfluss auf die Wichtigkeit der Attribute hat. Dabei verändert sich jedoch nur die Priorität der genannten Attribute, die identifizierten 7 Top-Attribute bleiben über die gesamte Gruppe der Befragten erhalten. Dies lässt darauf schließen, dass sie – wenn auch in unterschiedlicher Wichtigkeit – für alle Mitglieder der Generation relevant sind.

44% der Befragten fühlen sich durch die gegenwärtige wirtschaftliche Situation in ihren Präferenzen beeinflusst, so dass den identifizierten Attributen eine eingeschränkte generelle Validität zugesprochen werden kann.

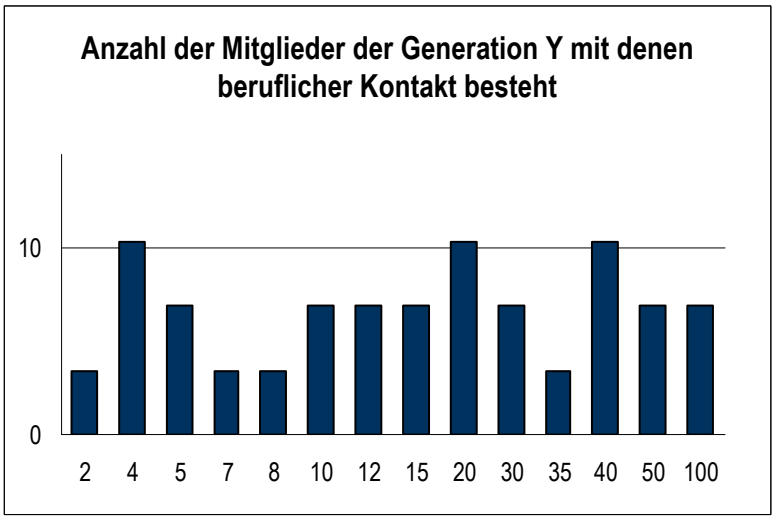
# Die Wahrnehmung der favorisierten Attribute der Generation Y in der Arbeitswelt durch Manager

Um nicht ausschließlich zu analysieren, was der Generation wichtig ist, sondern auch, wie sie von Managern in Unternehmen wahrgenommen wird, wurde ein an der Studentenumfrage orientierter 10 Fragen umfassender Online-Fragebogen 82 Managern verschiedener Unternehmen in Deutschland über einen per Email versandten Link zur Verfügung gestellt. Am Ende des 3 Wochen umfassenden Befragungszeitraums hatten 29 Manager an der Umfrage teilgenommen, womit eine Rücklaufquote von knapp 35,4% erreicht wurde.




Während die Teilnehmer der Umfrage in allen Branchen zu finden sind und somit je Branche nur eine geringe Anzahl von Teilnehmern vertreten ist, sind mit über 60% die Mehrzahl der Befragten im Personalwesen tätig. Diese Gruppe nimmt die Generation im Gegensatz zu den Linienmanagern in einem anderen Kontext wahr, wie beispielsweise im Rahmen der Rekrutierung und Entwicklung. Ihre Wahrnehmung geht damit über die alltägliche Zusammenarbeit in einem Führungsverhältnis hinaus.




30% der befragten Manager haben mit mehr als 30 Mitgliedern der Generation Y Kontakt, 65% der Befragten mit mindestens 10 Mitgliedern der Generation.
Diese Zahlen lassen darauf schließen, dass die befragten Manager ausreichende Erfahrungen mit der Generation Y gesammelt haben, um im Rahmen der Studie eine fundierte subjektive Einschätzung abzugeben.

# Die Wahrnehmung des Verhaltens der Generation Y in der Arbeitswelt durch Manager

Da sich Präferenzen und Motive für Außenstehende über das Verhalten und Handeln Anderer zeigt, wurden die Manager zunächst gefragt, wie sie die Generation Y in der Arbeitswelt bezüglich **Arbeitsstil, Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Kollegen, Forderungen und Einstellungen, Arbeitsmotivation und Kommunikation** wahrnehmen.
Am häufigsten wurde dabei genannt, dass die Mitglieder **ambitioniert und motiviert** sind. Diese Wahrnehmung der Generation bestätigt andere Untersuchungen, die die Generation Y als erfolgs- und zielorientierte Generation beschreiben. Auch von den an der Umfrage teilnehmenden Manager wurde diese Eigenschaft durch häufig genannte Eigenschaften wie **„fleißig, ehrgeizig und karriereorientiert“** wahrgenommen. Diese Karriereorientierung zeigt sich beispielsweise in dem **Streben nach persönlicher Entwicklung** der Mitglieder der Generation Y, die die Manager als **„lernwillig“ und „Förderung verlangend“** beschreiben. In diesem Zusammenhang wurde ebenfalls mehrfach genannt, dass die Generation hohe **Anforderungen an ihre Arbeitsinhalte** stellt und somit Herausforderungen in diesen sucht, um sich zu beweisen. Obwohl die Generation als flexibel wahrgenommen wird, wird von den Managern unterstrichen, dass sie privaten Zwängen unterliegt und freizeitorientiert ist. Laut der Manager erwartet die Generation vom Arbeitgeber, einen **Einklang zwischen Arbeit und Privatleben** möglich zu machen und wird somit als sehr Work-Life Balance orientiert eingeschätzt.

Bezüglich der Kommunikation und des Verhaltens gegenüber Kollegen und Vorgesetzten beschreiben die Manager die Generation Y als **kommunikativ, aufgeschlossen, freundlich und leger**. Obwohl die Manager den Eindruck haben, dass die Generation Wünsche und Probleme offen anspricht, wurde auch darauf hingewiesen, dass die Generation scheinbar **indirekte Kommunikation per Email oder Telefon bevorzugt** und dabei zum Teil schlecht auf persönlicher Ebene kommuniziert.

Die Manager beobachten bei der Generation sowohl eine **hohe Teamfähigkeit und Kollegialität** als auch ein **individualistisches Verhalten**. Obwohl dies im ersten Moment vielleicht widersprüchlich erscheint, bestätigen auch andere Studien, dass sich die Generation zwar als Teil einer Gruppe fühlen möchte und sich in dieser wohl fühlt, sie jedoch trotz allem großen Wert auf ihren persönlichen Erfolg und Weiterentwicklung legt.

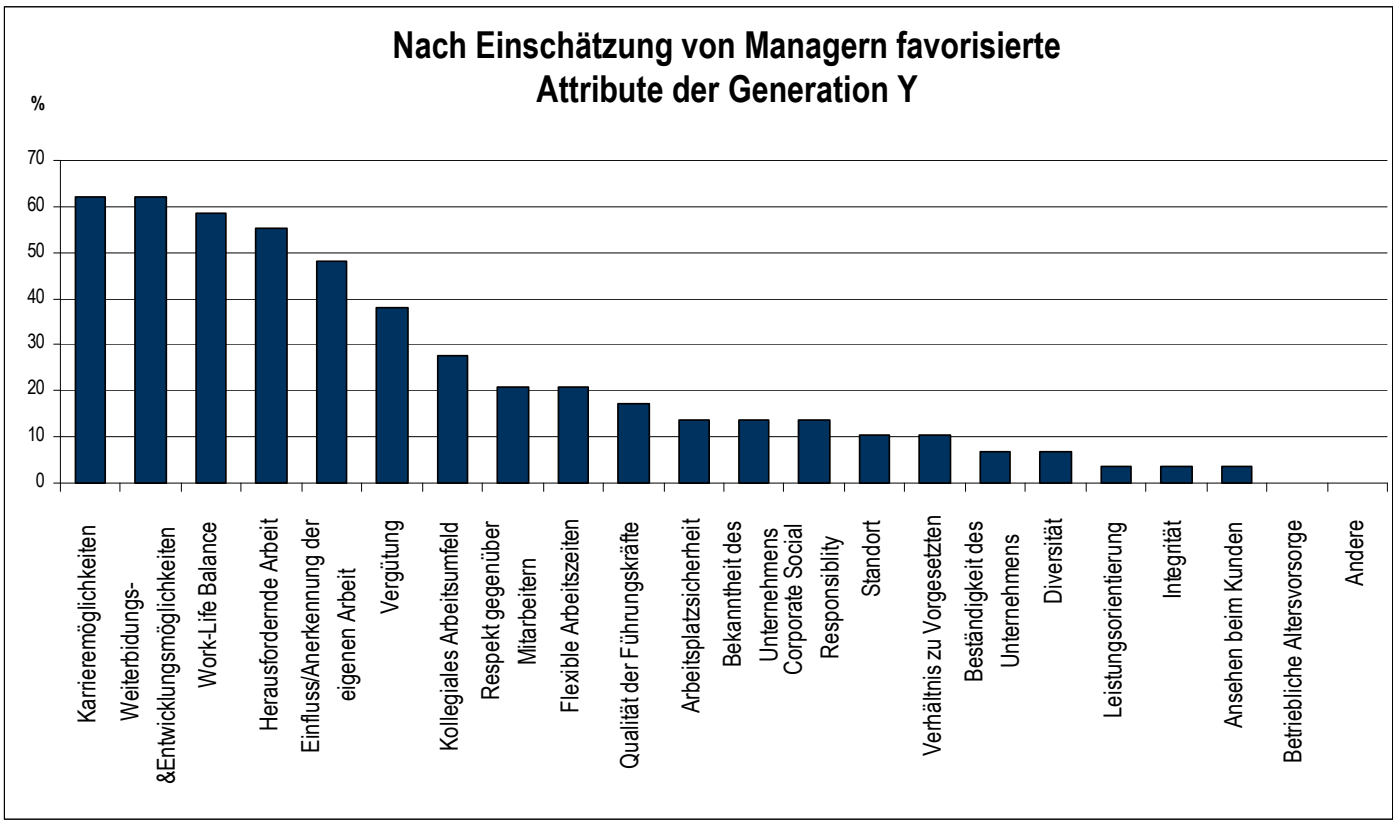
In diesem **individuellen Streben nach persönlichem Erfolg und dem offenen, ehrlichen Kommunikationsstil ohne “Hierarchiedünkel”** sehen die meisten Manager auch die Unterschiede im Verhalten zu Mitarbeitern anderer Generationen. Allerdings wurde ebenso angemerkt, dass diese Unterschiede nicht zwingend zu Konflikten in der Zusammenarbeit führen, sondern sehr stark von den einzelnen handelnden Personen abhängen.

Obwohl der Großteil der Wahrnehmungen der Manager mit positiven Attributen verknüpft ist – was zum Teil in dem Phänomen der sozialen Erwünschtheit von Antworten begründet sein mag – wurde ebenso erwähnt, dass die Generation eine **hohe Anspruchshaltung** hat und Professionalität vermissen lässt.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Beschreibung der Generation anhand der Wahrnehmung der Zusammenarbeit sich zu einem großen Teil mit mehreren anderen Studien deckt.

# Einschätzung der Präferenzen der Generation Y durch Manager

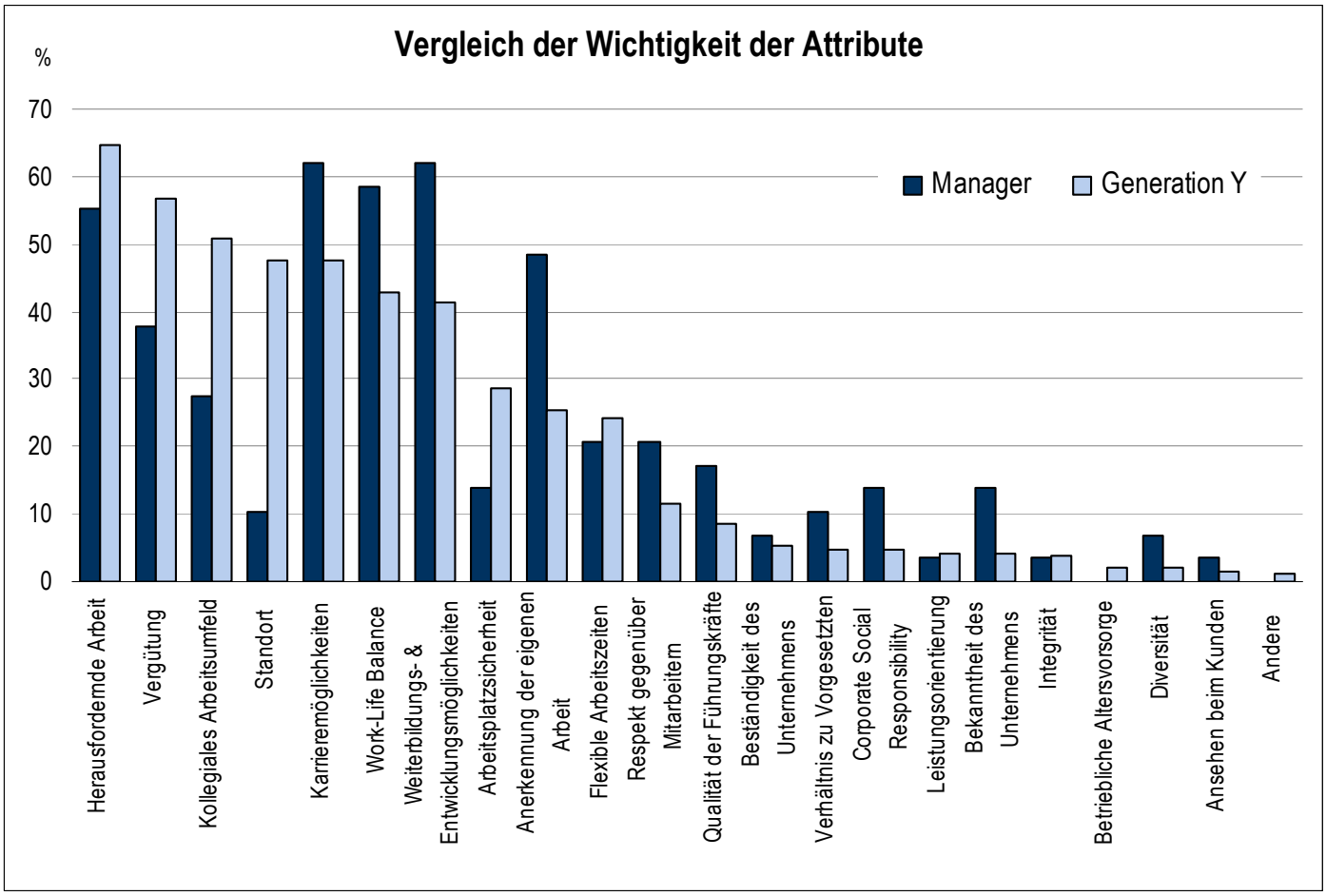
Die Manager wurden gebeten, die Präferenzen der Attribute sowie deren relative Wichtigkeit für die Generation Y einzuschätzen. Mit jeweils 62,1% wurden von den Managern Karrieremöglichkeiten und Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten als die aus ihrer Sicht wichtigsten Attribute für die Generation Y genannt. Es folgen Work-Life Balance mit 58,6%, Herausfordernde Arbeit mit 52,2% und Anerkennung der eigenen Arbeit mit 48,3% und Vergütung mit 37,9%. Kollegiales Arbeitsklima komplettiert die 7 Top- Attribute. Die weiteren Attribute werden nicht häufiger als von 20% der Befragten genannt und werden somit klar als weniger wichtig für die Generation eingeschätzt.



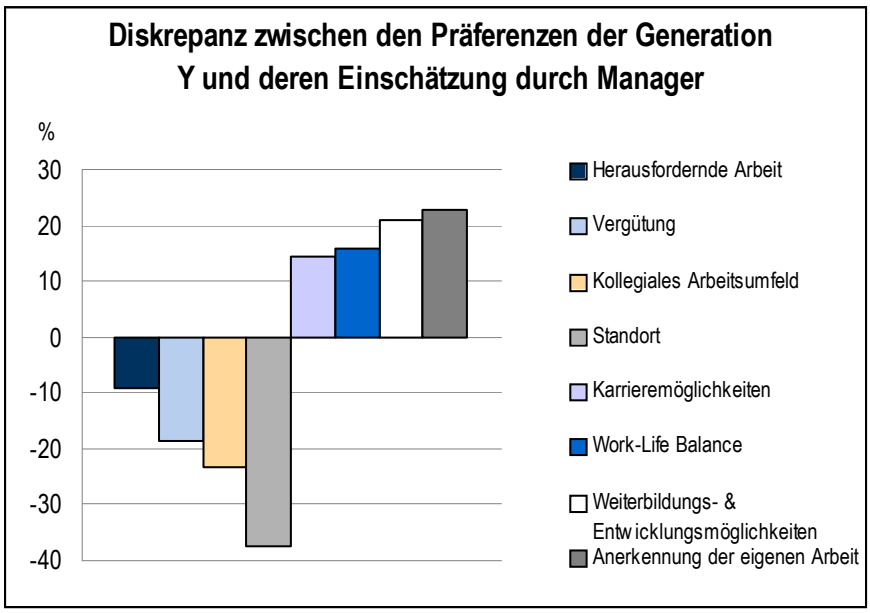
# Einschätzung der Präferenzen der Generation Y durch Manager

Beim direkten Vergleich der Wichtigkeit der Attribute für die Generation Y und deren Einschätzung durch die Manager wird deutlich, dass die Diskrepanzen teilweise beachtlich sind, die 7 Top-Attribute in der Summe jedoch erkannt wurden.

So zeigt sich beispielsweise, dass die Attribute, die von den gegenwärtigen oder früheren Studenten am häufigsten genannt wurden – Herausfordernde Arbeit, Vergütung und ein Kollegiales Arbeitsumfeld – bei den Managern am hinteren Ende der Top 7 Liste stehen und somit unterschätzt werden. Dies ist verwunderlich, da beispielsweise die hohen Ansprüche der Generation an die Arbeitsinhalte in der Beschreibung des Arbeitsstils erkannt wurden. Das Gegenteil trifft für die Attribute zu, die bei den Managern als die 3 wichtigsten eingeschätzt wurden – Karrieremöglichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten und Work-Life Balance: diese sind auf Platz 5-7 für die Mitglieder der Generation Y.



# Einschätzung der Präferenzen der Generation Y durch Manager

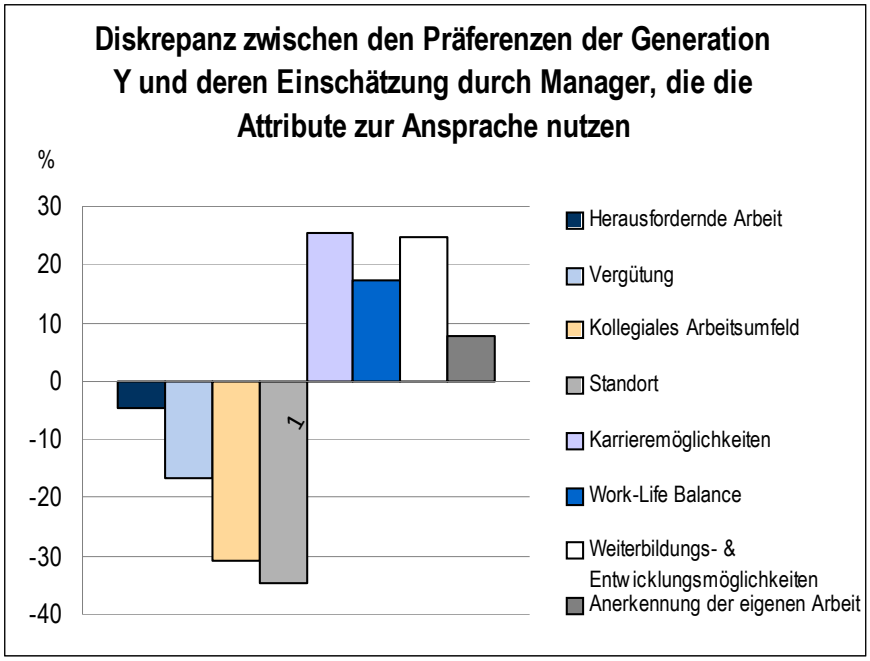



Die Grafik verdeutlicht, dass besonders die Wichtigkeit des Attributes Standort mit 38% stark unterschätzt wird. Ein Grund dafür kann darin liegen, dass die Generation grundsätzlich als sehr mobil angesehen wird und somit dem Standort keine hohe Bedeutung zugewiesen wird. Je nachdem, was mit diesem Attribut verbunden wird, kann sich die Wichtigkeit für die Generation Y daraus ergeben, dass sie durch eine hohe Familienorientierung charakterisiert ist und somit das soziale Umfeld und damit auch der Ort, an dem sich dieses befindet eine große Rolle spielt. Darüber hinaus zeichnet sich die Generation in der Ausbildung tatsächlich durch hohe Mobilität aus: durch verschiedene Studien- und Praktikaorte im In- und Ausland sind die meisten Mitglieder der Generation in ihrem Leben schon mehrfach umgezogen. Folglich könnte daraus resultieren, dass der Eintritt ins Berufsleben als der Moment des Sesshaftwerdens angesehen wird und somit der damit verbundene Standort eine große Rolle spielt. Es bleibt zu analysieren, welche Standorte genau die Generation Y bevorzugt.

Ein Kollegiales Arbeitsumfeld als zweitwichtigstes Attribut für Generation Y zeigt die zweitgrößte Differenz und wird somit ebenfalls stark unterschätzt. Stark überschätzt werden hingegen Anerkennung der eigenen Arbeit – als Attribut, das gar nicht unter den Top 7 der Generation Y auftauchte – Weiterbildung- und Entwicklungsmöglichkeiten und Work-Life Balance.

# Einschätzung der Präferenzen der Generation Y durch Manager

Die Ergebnisse des Vergleichs zeigen, dass die Einschätzung der Wichtigkeit der Attribute durch Manager nicht immer korrekt ist. Dieses Resultat ist um so relevanter, da 54% der befragten Manager angaben, die identifizierten Attribute zu nutzen um die Generation gezielt anzusprechen und bei den Studenten eine Übereinstimmung von 80% bezüglich der persönlich wichtigen Attribute und der bei favorisierten Arbeitgebern wahrgenommenen Attribute vorliegt.




Auch wenn die Vermutung nahe liegt, dass die Einschätzung derer, die die Attribute bewusst nutzen, um die Generation anzusprechen genauer ist, kann hier ein ähnlicher Trend beobachtet werden. Lediglich das Attribut Anerkennung der eigenen Arbeit wird deutlich geringer überschätzt.

Es ergibt sich ein ähnliches Bild, wenn die Präferenzen der Generation Y mit der Einschätzung der Manager des Personalwesens – die mehr Erfahrung mit der Generation in verschiedeneren Situationen des Arbeitslebens sammeln konnten – verglichen werden. Ebenso wenig scheint die Anzahl der Mitglieder der Generation Y, mit denen die Manager Kontakt haben einen Einfluss auf den Grad der Korrektheit der Einschätzung zu haben.

# Fazit

» Die Analyse der Präferenzen der Generation Y unter Betrachtung verschiedener Einflussfaktoren hat gezeigt, dass es 7 Top-Attribute gibt, die von der Generation als besonders wichtig empfunden werden.

» Diese Attribute sind inhaltlich vielschichtig und es scheinen Trade-Off Beziehungen zwischen ihnen zu bestehen. Dies stellt hohe Ansprüche an die Komplexität des Employer Brands.

» Die Wahrnehmung der Generation durch Manager anhand von Arbeitsstil, Auftreten und Kommunikation stimmt zu einem hohen Maße mit dem tatsächlichen Verhalten der Mitglieder der Generation Y überein. Die Manager ziehen aus diesem Verhalten in Summe die richtigen Schlussfolgerungen bezüglich der Präferenzen der Generation Y, jedoch zeigte sich im Detail sowohl eine Unter- als auch Überschätzung der einzelnen Top-Attribute und eine inhaltlich einseitig fokussierte Ausrichtung.

» Die Ergebnisse unterstreichen die Notwendigkeit einer genauen Analyse der Präferenzen der Zielgruppe. Eine mangelnde Übereinstimmung zwischen deren Präferenzen und den vom Employer Brand versprochenen Attributen hat sowohl externe als auch interne Folgen. Zum einen wird die Attraktivität des Brands und somit der Firma gemindert, was dazu führt, dass sich die Generation Y als Zielgruppe nicht angesprochen bzw. angezogen fühlt.
Zum anderen haben Maßnahmen der Personalpolitik, die die im Employer Brand versprochenen Werte umsetzen, jedoch nicht den Bedürfnissen der Generation Y entsprechen negative Auswirkungen auf die Bindung dieser Arbeitnehmergruppe.

# Kontakt

Unser Dank gilt allen Studienteilnehmern.

Kienbaum Management Consultants GmbH
HR Strategie und Organisation
Potsdamer Platz 8
10117 Berlin
Tel +49 (0) 30 - 88 01 98 25
Fax +49 (0) 30 - 88 01 98 66

Ansprechpartner:

**Paul Kötter**
Director & Partner
paul.koetter@kienbaum.de

**Nadine Berkowski**
Consultant
nadine.berkowski@kienbaum.de

**Claudia Schulze**
MBA Studentin
schulze_claudia@gmx.net