

## Lost in „Generation Y“

Die Generation Y hat andere Vorstellungen von Arbeit und Leben als die bisherigen Generationen. HR und insbesondere das Talent Management reagieren mit generationsorientierten Ansätzen. Eine Befragung bei deutschen Großkonzernen zeigt, wie die „Gen“ Y tickt.



Die Generation Y ist in aller Munde. Nach den „Babyboomern“ und der „Generation X“ drängt seit ein paar Jahren eine offenbar anders tickende Generation in das Arbeitsleben: Die Generation Y. Diese Anfang der 80er-Jahre bis Anfang der Jahrtausendwende geborenen Menschen sind geprägt durch den wirtschaftlichen Erfolg der vorangegangenen Generationen. Sie werden häufig als verwöhnt und egoistisch, aber durchaus als leistungsbereit und ehrgeizig beschrieben. Entsprechend scheinen auch die zentralen Einstellungen und Werte dieser Arbeitnehmer ganz andere zu sein.

### Der allgemeine Wunschzettel

Ganz oben auf der Wunschliste der Generation Y stehen attraktive Entwicklungsmöglichkeiten. Hierzu zählt ein möglichst schnelles Vorankommen im Beruf, abhängig von der Leistung statt von der Betriebszugehörigkeit. Darüber hinaus wird großer Wert auf eine nachhaltige und ehrliche Wertschätzung der Leistung gelegt – losgelöst von finanziellen oder materiellen Incentives. Zudem scheint es wichtig, bei der Wahl des Arbeitgebers auf das richtige Pferd zu setzen: Das Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Unternehmens spielt eine entscheidende Rolle.

Natürlich muss auch die Tätigkeit selbst passen. Sie sollte nicht nur ansprechend sein, sondern auch Freiräume bieten. Starre

Strukturen sind unattraktiv. Gefordert werden insbesondere eigenverantwortliches Arbeiten und die Möglichkeit, seine eigenen Vorstellungen in das Arbeitsumfeld einbringen zu können. Schließlich muss der Job auch zur eigenen Lebensplanung passen. Stichwort: Work-Life-Balance. Flexible Arbeitszeitmodelle, Homeoffice oder Sabbaticals werden dabei besonders hoch gewichtet. Trotzdem will man auf monetäre und finanzielle Anreize nicht verzichten, die neben den neuen Ansprüchen an das Arbeitsleben, unverändert dominant bleiben.

Vor allem mit den geforderten Freiräumen und den deutlich gestiegenen Ansprüchen an die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben scheint die neue Generation das Arbeitsleben auf den Kopf und die Arbeitgeber vor neue Herausforderungen zu stellen. Einerseits geht es um die Frage, inwieweit interne Verantwortlichkeiten, Abläufe und Prozesse angepasst werden müssen. Andererseits geht es um kulturelle Veränderungen und die Erweiterung der internen Entwicklungsinstrumente mit kreativen und innovativen Ansätzen.

### Arbeitsumfeld wird kritisch hinterfragt

Für Unternehmen gewinnt all dies auch deshalb immer mehr an Bedeutung, da die Generation Y nach den ersten beruflichen Gehversuchen nun verstärkt in verantwortungsvolle und erfolgskritische Funktionen

drängt. Das erlaubt ihnen, ihre Tätigkeit und ihr Arbeitsumfeld zunehmend kritisch zu hinterfragen und Ansprüche klar zu artikulieren. Nachdem die Personalarbeit durch diese neue Herausforderung anfangs in die Ecke gedrängt schien, kontert sie nun zunehmend mit scheinbar maßgeschneiderten Ansätzen.

So bieten etwa die meisten HR-Berater und -Dienstleister ein auf die Generation Y zugeschnittenes Leistungsportfolio – vom Arbeitgeber-Branding über die Personalbeschaffung bis zum Talent Management. Gemeinsamer Konsens: Wer weiß, wie die Generation Y tickt, muss nur seine HR-Instrumente passgenau darauf ausrichten. Der „War for Talents“ ist in vollem Gange.

### Vergebliche Liebesmüh

Doch immer häufiger zeigt sich die Generation Y von den vielen Anstrengungen der Unternehmen unbeeindruckt. Wie ein kleines Kind, das nicht weiß, was es will. A-Kandidaten entscheiden sich gegen flache Strukturen sowie flexible Prozesse und gehen zum Konzern, wo die Mühlen meist langsamer malen. Leistungsträger verlassen das Unternehmen und verzichten auf Vertrauensarbeitszeit, um bei einem anderen Unternehmen die Arbeitszeit zu stempeln.

Warum nur? Zur Beantwortung der Frage lohnt es sich, das Thema einmal aus einer

anderen Perspektive zu betrachten. Vielleicht kommt das „Y“ (englisch "Why?") nicht von ungefähr und die offenbar generischen Muster der Generation Y sind gar nicht so generisch. Immerhin zählen rund sieben Millionen Menschen in Deutschland zu dieser Bevölkerungsgruppe.

Das Markt- und Organisationsforschungsunternehmen Vocatus hat einen genaueren Blick auf den „Arbeitsmotor Generation Y“ geworfen. Statt den Motor insgesamt zu charakterisieren, wurden die Bestandteile wie beispielsweise Zylinder, Kolben und Elektrik einzeln analysiert. Für mehr als 5.000 Arbeitnehmer der Generation Y wurde untersucht, welche Unterschiede es in den einzelnen Funktionen wie Administration, Beschaffung & Einkauf, Personal, IT sowie Vertrieb gibt.

## Die Funktion macht den Unterschied

Zunächst einmal: Wer bislang den Atem angehalten und befürchtet hat, die bisherigen Maßnahmen könnten teilweise wirkungslos sein, kann beruhigt werden. Alle Funktionen fühlen sich durch die zuvor aufgezeigten, allgemeinen Aspekte durchaus angesprochen. Zudem scheinen die Leistungsfähigkeit des Unternehmens sowie die Wertschätzung der erbrachten Leistungen funktionsübergreifend von überdurchschnittlich hoher Bedeutung zu sein. Allerdings enden dann auch schon die Gemeinsamkeiten. Bei den anderen Stellhebeln im Arbeitsumfeld zeigen sich teils gravierende Unterschiede.

Eine ansprechende Tätigkeit hat insbesondere für die Mitarbeiter im Personal und teilweise auch im Vertrieb einen besonders hohen Stellenwert. Hier zählt die Möglichkeit, die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten flexibel und entsprechend der wechselnden Herausforderungen einbringen zu können. Die Kollegen in den administrativen Bereichen, der Beschaffung oder auch in der IT lässt dieser Punkt jedoch relativ kalt. Vermutlich liegt dies daran, dass es sich primär um Tätigkeiten handelt, die weitestgehend

Abbildung 1

### Generation Y: Top-Aspekte der Jobqualität\*

1. Attraktive Entwicklungsmöglichkeiten
2. Wertschätzung der erbrachten Leistungen
3. Hohe Leistungsfähigkeit des Unternehmens
4. Ansprechende Tätigkeit
5. Angemessene Freiräume
6. Ausgewogene Work-Life-Balance
7. Angemessene Bezahlung

\* ermittelt anhand der Top-Treiber für das Mitarbeiter-Commitment der Generation Y Basis: ca. 5.200 Datensätze von Arbeitnehmern dieser Gruppe

### Generation Y: Die Analyse

Info

Die Ergebnisse basieren auf den Daten einer Mitarbeiterbefragung in einem deutschen Konzern und wurden mehrfach validiert mit den Ergebnissen aus zwei weiteren Mitarbeiterbefragungen in deutschen Unternehmen sowie aus dem Vocatus Employee Panel. Insgesamt wurden die Daten von rund 43.000 Arbeitnehmern analysiert, wovon rund 5.200 der Generation Y angehören. Um Aussagen zur Bedeutung einzelner Tätigkeitsaspekte treffen zu können, wurde der Zusammenhang zwischen der Zufriedenheit mit den dargestellten Tätigkeitsaspekten und dem Commitment-Index mit Hilfe einer Korrelationsanalyse ermittelt. Berücksichtigt wurden nur signifikante Korrelationen. Der Commitment-Index ist eine valide und bewährte Messgröße für die Job-Attraktivität und Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter. Je stärker der Zusammenhang zwischen dem Commitment-Index und einem Tätigkeitsaspekt ist, desto größer ist die Bedeutung des Tätigkeitsaspektes für die Job-Attraktivität und Einsatzbereitschaft.

standardisiert sind, vorgegebenen Prozessen folgen und deren Inhalte sich meist nicht grundlegend verändern. Eine Bilanzierung nach US-GAP kann eben nicht nach individuellen Vorstellungen und Präferenzen angepasst werden. Somit lässt sich bereits hier erkennen, dass die Generation Y offensichtlich nicht erwartet, dass grundlegende Arbeitsinhalte für sie neu erfunden werden. Vielmehr ist davon auszugehen, dass die Generation Y durchaus realistisch mit den Vor- und Nachteilen ihrer Tätigkeit umgeht. Ähnlich heterogen werden die Freiräume in der täglichen Arbeit wahrgenommen. Während dieser Aspekt bei Vertriebsleuten hoch im Kurs steht, kann man Mitarbeitern in den administrativen Bereichen und der IT nicht damit imponieren. Auch hier ist der Generation Y offensichtlich klar, dass hohe Freiheitsansprüche in manchen Fällen nicht mit den Arbeitsinhalten in Einklang zu bringen sind. Demnach sollte man aufpassen, wenn man etwa einen Job im Controlling mit vielen Gestaltungsfreiräumen vermarktet – das wird mehr Fragezeichen aufwerfen, als Begehrlichkeiten wecken.

## Privat- und Berufsleben im Einklang

Bei der Work-Life-Balance zeigt sich, dass Mitarbeiter im Vertrieb, Einkauf oder Personal mit einem ausgewogenem Privat- und Berufsleben relativ wenig zu beeindruckt sind. Kundenanfragen, Ausschreibungen oder arbeitsrechtliche Aspekte sind eben nur selten punktgenau zu planen und fordern an der einen oder anderen Stelle Kompromisse bei der Planung der privaten Aktivitäten. Anders sehen dies Beschäftigte in der IT oder der Administration. Hier ist man Maßnahmen gegenüber deutlich aufgeschlossener, die helfen das Privat- und Berufsleben in Einklang zu bringen.

Ein weiterer kritischer Punkt sind die Entwicklungsmöglichkeiten. Gerade hier würde man keine wesentlichen Unterschiede zwischen den Funktionen erwarten. Doch gerade die Vertriebsleute und die IT-Experten messen diesem Aspekt keine besonders hohe Bedeutung bei. Wie kann das sein? Im Vertrieb dominiert der vorherrschende Leistungsgedanke. Es besteht die Erwartung, dass eine hohe Leistung und ausgeprägte

persönliche Fähigkeiten ganz automatisch auch eine entsprechende berufliche Förderung mit sich bringen. In der IT stellt sich das etwas anders dar: Der Leistungsgedanke rückt in den Hintergrund, stattdessen überwiegen Faktoren wie Work-Life-Balance oder Wertschätzung.

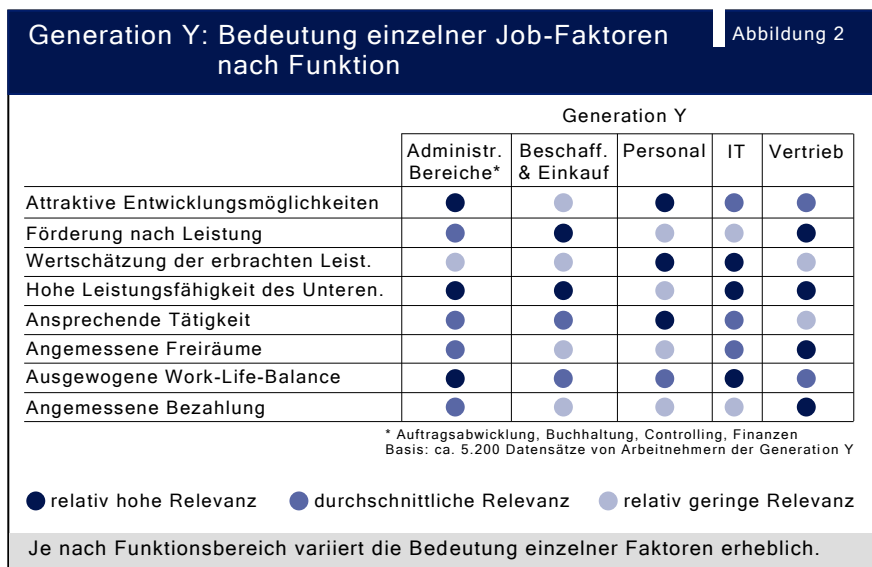
Bei der Bezahlung sind sich eigentlich alle einig: Sie ist relevant. Wenngleich auch hier deutliche Abweichungen bei zwei Funktionen festzustellen sind. Weniger verwunderlich ist, dass im Vertrieb die Bezahlung weit wichtiger ist als andere Aspekte. Schließlich definiert sich der Erfolg im Vertrieb durch den Umsatz, der sich wiederum meist direkt auf das Gehalt auswirkt.

Überraschend ist jedoch, dass die Bezahlung für die administrativen Angestellten weit weniger Bedeutung hat als für ihre Kollegen in den anderen Funktionen. Die Erklärungsansätze sind vielfältig. Beispielsweise könnte es daran liegen, dass die Bandbreite der Gehälter im Markt für diese Funktionen scheinbar geringer variiert als bei den anderen. So besteht vielleicht der Eindruck, dass hier ohnehin nicht mit großen Gehaltssprüngen zu rechnen ist, auch nicht bei einem Arbeitgeberwechsel. Somit treten andere Aspekte in den Vordergrund, wie etwa die Work-Life-Balance oder die generelle Leistungsfähigkeit des Arbeitgebers.

### Personalarbeit nach Maß und Funktion

Die eingangs erwähnten Unterschiede innerhalb der Generation Y sind damit nicht mehr von der Hand zu weisen. Für fünf der sieben relevantesten Faktoren im Arbeitsleben der Generation Y zeigt sich, abhängig von der Funktion, eine teils deutlich unterschiedliche Relevanz.

Diese Erkenntnisse sollten sich daher auch in der zukünftigen Gestaltung der HR-Instrumente niederschlagen. Sicherlich werden die bisherigen Maßnahmen zur Adressierung der Generation Y weiterhin gewisse Wirkung zeigen. Allerdings schöpfen sie das Potenzial einer zielgruppengerechten Adressierung bei Weitem nicht aus. Denn die Ge-



neration Y wird ihrem Ruf nach Individualität auch bei der funktionspezifischen Betrachtung gerecht.

Für die Personalbeschaffung bedeutet dies beispielsweise, dass sich nicht alle Kandidaten gleichermaßen mit „Vertrauensarbeitszeit“ oder „bei uns stehen auch die privaten Verpflichtungen im Mittelpunkt“ beeindrucken lassen. Es besteht sogar die Gefahr, dass interessante Kandidaten diese allgemeinen Floskeln für ihre Funktion und Aufgabe als unrealistisch entlarven und somit die Glaubwürdigkeit des Arbeitgebers in Frage stellen.

Aber auch nach innen gerichtet können Personalmaßnahmen, abhängig von der Funktion, ins Leere laufen. Beispielsweise scheint die Flexibilisierung der Arbeitszeit oder des Arbeitsortes nur bei gewissen Mitarbeitergruppen innerhalb der Generation Y die gewünschten Effekte zu generieren. Auch bei der Modifikation und Reorganisation von Arbeitsabläufen und Strukturen, um dem vermeintlichen Bedarf der Mitarbeiter nach Freiräumen und Eigenverantwortung nachzukommen, kann der Aufwand den Nutzen schnell übersteigen.

Was kann man nun tun? Zunächst wird empfohlen, sich auf relevante, funktions-spezifische Unterschiede zu konzentrieren, statt weiterhin zu versuchen, eine ganze Generation in einen Topf zu werfen. Für ein

zielgerichtetes Vorgehen sollten zunächst die kritischen Funktions- oder Zielgruppen im Unternehmen identifiziert werden. Die Definition oder Zusammensetzung dieser Gruppen ergibt sich je nach Anforderung, beispielsweise durch die Knappheit am Arbeitsmarkt oder die Relevanz für den Unternehmenserfolg. Aber auch durch Stellen, die mit besonderen und nur schwer zu ersetzenden Know-How-Trägern besetzt sind.

Anschließend geht es darum, die Arbeitsfaktoren mit der höchsten Relevanz für die jeweilige Gruppe zu analysieren. Ein hervorragendes Instrument zur Identifizierung dieser Aspekte sind Mitarbeiterbefragungen, da sie diesbezüglich flächendeckende und valide Erkenntnisse liefern. Nicht zuletzt ergeben sich auch Hausaufgaben für die Personalentwicklung, wo es gilt, die Entwicklungsinstrumente nochmals auf ihre funktions-spezifische Wirkung hin zu überprüfen.

Schließlich gilt: Nur mit dem richtigen Verständnis über die einzelnen Bauteile, kann der Arbeitsmotor „Generation Y“ wirklich leistungsfähig betrieben werden.



Autor  
**Christian Motzko**,  
Geschäftsführer,  
Vocatus WorkPerfect GmbH  
Gröbenzell/München