DIM - Deutsches Institut für Marketing

Die Generation Y – Eine missverstandene Generation?!

Köln, Februar 2015

Inhalt

1. Zugang / Studiendesign 2
2. Was charakterisiert die Generation Y im Vergleich zur Generation X und den Baby Boomern? 3
3. Anforderungen an einen Arbeitgeber 4
3.1 Anforderungen der Generation Y an einen Arbeitgeber 5
3.2 Anforderungen der Generation X und der Baby-Boomer an einen Arbeitgeber 8
4. Chancen und Herausforderungen generationenübergreifender 10
Arbeitsplätze 10
5. Fazit 12
Literaturverzeichnis 15
Anhang 16

Impressum

Veröffentlichung: März 2015

Copyright:
DIM Deutsches Institut für Marketing GmbH
Hohenstaufenring 43-45
D-50674 Köln
www.Marketinginstitut.BIZ
Tel. +49 (0) 221 99 555 10-0
Fax. +49 (0) 221 99 555 10-77

Alle Rechte vorbehalten. Weitergabe und Vervielfältigung der Unterlagen, auch auszugsweise, dürfen nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Deutschen Institut für Marketing erfolgen.

Forschungsleitung: Prof. Dr. Michael Bernecker **Projektleitung:** Katharina Silberbach

1. Zugang / Studiendesign

Der Fach- und Führungskräftemangel macht sich auf dem Arbeitsmarkt zunehmend bemerkbar und stellt auch in Zukunft eine der größten Herausforderungen für Unternehmen dar. Bedingt durch den demografischen Wandel und die stetig alternden Belegschaften, kommt es zu einem verstärkten Wettbewerb um gute Mitarbeiter. Auch die gesunkene Zahl an Bewerbern, häufig nicht passende Qualifikationen und eine steigende Fluktuation in vielen Bereichen und Branchen führen dazu, dass Unternehmen neue Strategien zur Mitarbeitergewinnung entwickeln müssen. Für Unternehmen gilt es, sich intern und extern als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren, qualifiziertes Personal anzulocken und sich vom Wettbewerb abzugrenzen. Vor diesem Hintergrund gewinnt Employer Branding, also der Aufbau und die Pflege einer Arbeitgebermarke, zunehmend an Bedeutung. Hiefür müssen die potenziellen Arbeitnehmer zielgruppengerecht angesprochen und ihre Anforderungen an einen Arbeitgeber erfüllt werden. Doch genau das stellt die Manager von heute vor Herausforderungen.

In der Arbeitswelt treffen zurzeit drei unterschiedliche Generationen aufeinander, die sich in ihren Einstellungen, Arbeitsmethoden, Zielen und Erwartungen unterscheiden. Der sich abzeichnende Generationenwandel bringt für Unternehmen in ihrer Rolle als Arbeitgeber spezifische Herausforderungen mit sich. Eine neue Generation von Arbeitnehmern, die Generation Y (geboren zwischen 1984 und 1994), tritt in den Arbeitsmarkt ein, während die Generation der Baby-Boomer (geboren zwischen 1946 und 1964) nach und nach aus dem Arbeitsleben ausscheidet. Vertreter der Generation X (geboren zwischen 1965 und 1983) sind heute zwischen 32 und 50 Jahre alt und zusammen mit Vertretern der Baby-Boomer häufig in Führungspositionen zu finden. Eine eindeutige Abgrenzung und Definition der drei Generationen ist allerdings nicht möglich. Vielmehr sind es soziodemografische Begriffe, die eine bestimmte Bevölkerungsgruppe beschreiben.

Die folgende Studie betrachtet die Generation Y in ihren Einstellungen und Anforderungen an einen Arbeitgeber. Zudem wird untersucht, wie sich die unterschiedlichen Denkweisen der Generationen auf den Arbeitsplatz auswirken und was Arbeitnehmer und Arbeitgeber beachten müssen, um in Teams aus unterschiedlichen Altersgruppen ein Gleichgewicht zu schaffen. Das Ziel der Studie ist es außerdem, der Generation X und den noch berufstätigen Baby-Boomern Handlungsempfehlungen zum Umgang mit der Generation Y zu liefern, sodass diese ihre Employer Branding Strategien zielgruppengerecht anpassen und Konflikte oder Missverständnisse am Arbeitsplatz vermieden werden können.

Die vorliegende Studie beginnt mit einem Überblick über die Generation Y, was sie kennzeichnet und wie sie sich von der Generation X und den Baby-Boomern abgrenzt. Im Anschluss folgen die Anforderungen der Generation Y an einen Arbeitgeber. Hierzu hat das Deutsche Institut für Marketing über 100 Probanden der Generation Y zur ihren Ansichten und Einstellungen in der Karriereplanung im Rahmen von Workshops untersucht. Zudem wurden für eine umfassende Analyse der Generation Y bereits bestehende Studien in die Untersuchung mit einbezogen.

2. Was charakterisiert die Generation Y im Vergleich zur Generation X und den Baby-Boomern?

Die Generation Y ist eine in sich zerrissene Generation mit vielen Unsicherheiten. Dies spiegelt sich sowohl im privaten als auch im beruflichen Umfeld wider. Die Beantwortung der Warum-Frage, erfordert zunächst eine Betrachtung der Bedingungen, in denen die Generation Y aufgewachsen ist, und wie sich diese auf die Grundeinstellung und die Anforderungen dieser Generation auswirken. Aber auch die Vorgängergenerationen sind entscheidend, um die Charakteristika der Generation Y erklären zu können. Diverse Studien haben sich bereits mit der Generation Y beschäftigt und untersucht, was sie ausmacht, wodurch sie geprägt wurde und wie sie sich von der Generation X und den Baby-Boomern abgrenzt.

Die Baby-Boomer-Generation bezeichnet die geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegszeit. Diese Generation wuchs zunächst in einer Gesellschaft auf, die mit den Folgen des Krieges zu kämpfen hatte, später jedoch vom wirtschaftlichen Aufschwung profitierte. Die Baby-Boomer erreichten mit harter Arbeit und Fleiß in der Nachkriegszeit höhere Ziele, als sie zuvor erwartet hatten. Daraus resultiert ein positives und optimistisches Zukunftsbild und Zufriedenheit mit der eigenen Lebenssituation. Die Baby-Boomer stehen neuen Technologien eher skeptisch gegenüber, was darauf zurück zu führen ist, dass sie nicht damit aufgewachsen sind. Die Nachfolgegeneration der Baby-Boomer ist die Generation X. Ihre Angehörigen wuchsen in einer Zeit auf, die von wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Unsicherheiten geprägt war. Sie begnügen sich mit weniger Wohlstand und ökonomischer Sicherheit als die Baby-Boomer-Generation. Trotzdem zeichnen sie sich durch hohen Ehrgeiz und Ambitionen aus. Die Generation X legt besonders viel Wert auf stabile Familienverhältnisse, da sie selbst weniger Fürsorge und Betreuung von ihren hart arbeitenden Eltern erhielt. Diesen

Mangel an familiärer Zuneigung kompensiert die Generation X durch ein hohes Maß an Fürsorge für ihre eigenen Kinder, die der Generation Y angehören.[1,2]

Die Generation Y erlebte zahlreiche gesellschaftliche und wirtschaftliche Krisen und Herausforderungen auf dem Arbeitsmarkt. Ihren Namen verdankt sie der Eigenschaft, viele Dinge zu hinterfragen, die von den Vorgängergenerationen als selbstverständlich angesehen wurden. Bedingt durch die familiäre Sicherheit und die hohe Aufmerksamkeit der Eltern, wurde den Angehörigen der Generation Y das Gefühl vermittelt, etwas Besonderes zu sein. Vor diesem Hintergrund entstand eine hohe Erwartungshaltung bei der Generation Y, in Zukunft auch etwas Besonderes zu erreichen.[3] Die Generation Y wächst in einer digitalen Zeit auf, ist multitaskingfähig und kennt sich bestens mit neuen Technologien aus. Durch soziale Netzwerke und das Internet erhalten die Angehörigen der Generation Y oft ein realitätsfremdes Bild anderer Mitglieder der Generation Y. Die Selbstdarstellung in den Medien fördert den Konkurrenzgedanken und den Drang, immer besser zu sein als die Anderen. Doch gerade durch diese hohen Ansprüche und Erwartungen an sich selbst, die in der Realität häufig nicht erreicht bzw. erfüllt werden, breitet sich bei der Generation Y zunehmend ein Gefühl der Unsicherheit und Unzufriedenheit aus. Bedingt durch die zahlreichen Krisenerfahrungen, weisen die Angehörigen der Generation Y ein hohes Sicherheitsbedürfnis auf und streben verstärkt nach Zufriedenheit und Glück.

Ein unterschiedliches Umfeld und verschiedene wirtschaftliche und soziale Rahmenbedingungen, in denen die jeweiligen Generationen aufwuchsen, führen zu verschiedenen Grundeinstellungen, Werten und Erwartungen. Im Hinblick auf den Einfluss der spezifischen Prägungen auf die Arbeitswelt, stellt der folgende Abschnitt die Anforderungen und Arbeitseinstellungen der Generationen, speziell die der Generation Y, an einen Arbeitgeber dar.

3. Anforderungen an einen Arbeitgeber

Die Anforderungen und Erwartungen, die heutige Berufseinsteiger an den Arbeitsplatz, das Arbeitsumfeld und den Arbeitgeber bzw. die Führungskräfte stellen, differenzieren sich teilweise deutlich von den Forderungen, die ihre Vorgängergenerationen an den Arbeitsplatz haben. Da die Generation X und die Baby-Boomer-Generation aber die Mehrzahl der Führungskräfte stellen, sind hier

[1] Vgl. Kring, T. (2008): S. 6ff.
[2] Vgl. Oertel, J. (2014): S. 31ff.
[3] Vgl. Urban, T. (2014)

Konflikte vorprogrammiert. Die nächsten Abschnitte befassen sich zunächst mit den Anforderungen der Generation Y an einen Arbeitgeber, um daraufhin einen Vergleich zwischen den Generationen ziehen zu können. Dazu werden die Ergebnisse bereits vorhandener Studien dargelegt und im Anschluss mit den Untersuchungsergebnissen der Studie des Deutschen Institut für Marketing verglichen.

3.1 Anforderungen der Generation Y an einen Arbeitgeber

Zahlreiche Studien haben sich in der Vergangenheit bereits mit der Generation Y auseinandergesetzt. Die folgende Tabelle stellt die wesentlichen Aussagen der existierenden Studien zu den Anforderungen und Ansprüchen der Generation Y an einen Arbeitgeber dar.

Studien zur Generation Y	
Autor	**Wesentliche Anforderungen an einen Arbeitgeber**
Berkowski, N.; Kötter, P. und Schulze, C. (2009 / 2010)	▪ Herausfordernde Arbeit ▪ Angemessene Vergütung ▪ Kollegiales Arbeitsumfeld ▪ Attraktiver Standort ▪ Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten ▪ Work-Life-Balance
Half, R. (2010)	▪ Optimale Work-Life-Balance ▪ Möglichkeiten zur persönlichen Weiterentwicklung ▪ Angemessenes Einkommen ▪ Aufstiegschancen ▪ Anerkennung durch Vorgesetzte und Kollegen ▪ Auslandsaufenthalte
Kring, T. (2013)	▪ Gewährleistung einer hinreichenden Work-Life-Balance ▪ Enge Führung mit umfassenden Feedback-Strukturen ▪ Soziales und bürgerschaftliches Engagement des Unternehmens ▪ Gerechte und faire Entlohnung ▪ Leistungsanerkennung durch Prestige und Status ▪ Umfassende Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten ▪ Anspruchsvolle und fordernde Tätigkeiten ▪ Gruppen- und Teamarbeitsformen ▪ Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien

Römer, J. (2014)	▪ Arbeitsplatzsicherheit ▪ Hohe Anerkennung der geleisteten Arbeit ▪ Gutes Arbeitsklima mit Fairness, Wertschätzung und Vertrauen ▪ Partizipativer Führungsstil ▪ Auslandsaufenthalte ▪ Abwechslungsreiche Tätigkeiten ▪ Gute Work-Life-Balance ▪ Persönliche Entwicklungsmöglichkeiten ▪ Flexible Arbeitszeiten

Tabelle 1: Studienergebnisse zu den Anforderungen der Generation Y an einen Arbeitgeber

In den zuvor aufgeführten Studien fordern die Angehörigen der Generation Y von einem Arbeitgeber eine gute Work-Life-Balance und flexible Arbeitszeiten, herausfordernde und abwechslungsreiche Tätigkeiten, ein wertschätzendes und harmonisches Arbeitsklima, eine angemessene Vergütung, Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten, ein technisch gut ausgestattetes Büro sowie die Chance zu Auslandsaufenthalten. Zudem wünscht sich die Generation Y eine enge Führung und direktes Feedback zu der geleisteten Arbeit.

Das Problem der bereits existierenden Studien liegt häufig darin, dass sie ein zu negatives Bild der Generation Y vermitteln und die Anforderungen dieser Generation nicht tief genug untersuchen. Sie stellen die Generation Y meist als eine rein fordernde Generation mit fehlender Arbeitsbereitschaft dar. In intensiven Workshops hat das Deutsche Institut für Marketing die Vorstellungen von der Berufswelt und den Umgang mit der Karriere von über 100 Probanden der Generation Y untersucht. Die Ergebnisse der Studie differenzieren sich teils deutlich von den Aussagen der vorhandenen Studien. Im Rahmen der Workshops wurden das Umfeld, die Ängste und die Wünsche der Probanden mittels der Empathiekarte analysiert. Die Empathiekarte ist ein bewährtes Instrument, um spezielle Zielgruppen genauer charakterisieren zu können. Die folgende Abbildung zeigt beispielhaft eine ausgefüllte Empathiekarte eines Workshops mit Probanden der Generation Y.

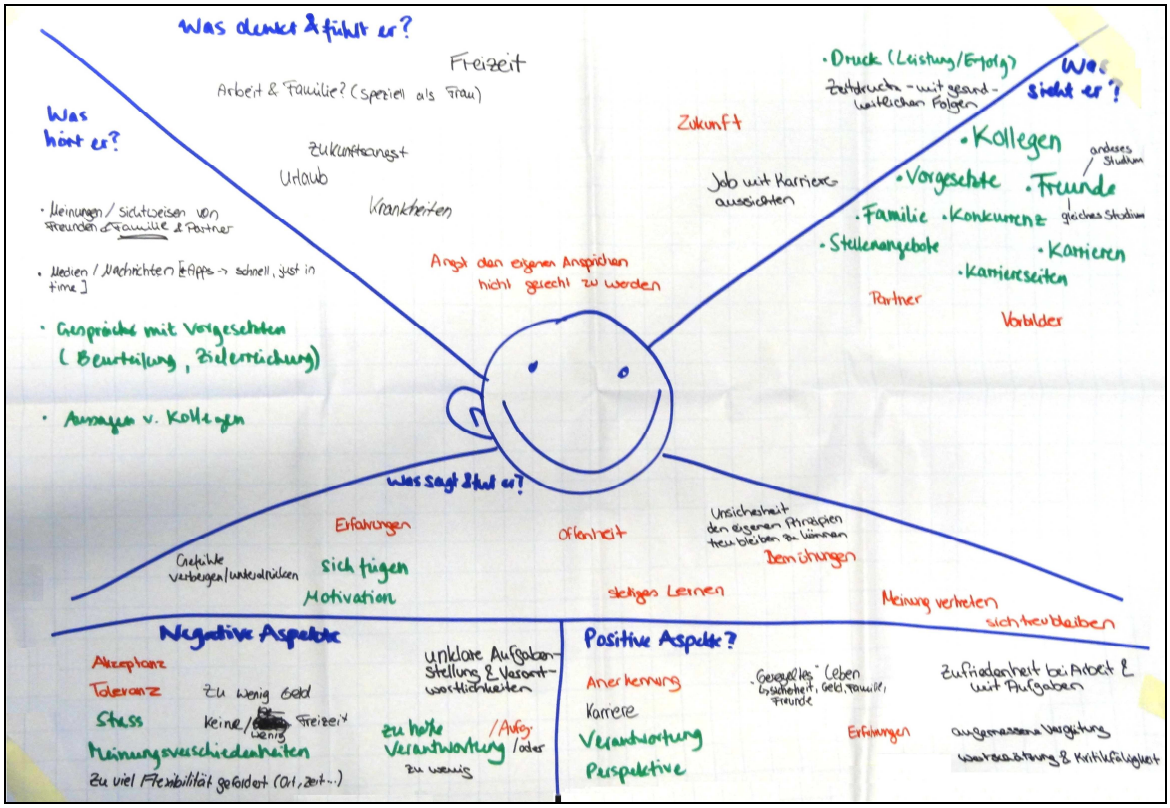


Abbildung 1: Empathiekarte eines Workshops zur Generation Y

Auch die vom Deutschen Institut für Marketing durchgeführte Studie kommt zu dem Ergebnis, dass die Generation Y großen Wert auf eine ausgewogene Work-Life-Balance legt. Für sie ist es wichtig, dass Familie und Beruf miteinander vereint werden können und ausreichend Zeit für freizeitliche Aktivitäten wie z.B. Sport bleibt. Die Arbeit bildet nicht den Mittelpunkt im Leben, sondern es wird gearbeitet, um zu leben. Spaß an der Arbeit und flexible Arbeitszeiten sind für sie wichtige Anforderungen an einen Arbeitgeber. Dennoch haben auch ein hohes Einkommen und gute Aufstiegs- und Karrierechancen einen hohen Stellenwert. Dabei spielt vor allem die Geschwindigkeit der Karriere eine entscheidende Rolle. Die Generation Y stellt hohe Anforderungen an andere und sich selbst und erwartet einen schnellen Aufstieg der Karriereleiter. Die Angehörigen der Generation Y wünschen sich ein angenehmes und harmonisches Berufsklima, da sie Konfliktsituationen und Meinungsverschiedenheiten meiden und sich teilweise sogar davor fürchten.

In der Arbeitswelt wollen sie Eigenverantwortung übernehmen, mitbestimmen und mitgestalten, schaffen es aber häufig nicht ohne Begleitung und Führung durch Vorgesetzte, diesen Erwartungen gerecht zu werden. Die übertragene Verantwortung im Beruf sollte zudem nicht zu hoch sein, da die Generation Y eine

zu große Verantwortung als negativ bewertet. Sie sind leistungsbereit und möchten hart arbeiten. Allerdings gilt zu hoher Stress meist als unangenehme Belastung. Bei der Auswahl des Berufs sind ihnen herausfordernde und abwechslungsreiche Aufgaben wichtig. Zudem erwartet die Generation Y einen Arbeitgeber, der Individualismus fördert. Dazu zählt die Chance zur Selbstverwirklichung und genügend Raum für Kreativität.

Unsicherheiten zeigen sich laut der Studie bei den Vorstellungen zur Position im Unternehmen. Zum einen sieht sich die Generation Y zukünftig in durchsetzungsstarken Führungspositionen, zum anderen aber auch anderen Vorgesetzen untergeordnet. Es herrscht ein Zwiespalt darüber, ob es angemessen ist, die eigene Meinung durchzusetzen oder sich der Meinung der Gesamtheit im Unternehmen zu fügen. Die Studienergebnisse zeigen, dass sich die Generation Y besonders viele Gedanken über ihre Zukunft macht. Zwar sind sie einerseits selbstsicher, wissen was sie können und sind sich ihres hohen Bildungsstandes bewusst, doch auf der anderen Seite haben sie Angst, den Anforderungen und Erwartungen von Vorgesetzten, der Familie, Freunden und des Partners nicht gerecht zu werden.

Für die Zukunft wünschen sie sich Sicherheit, Gesundheit und Zufriedenheit und streben danach, Anerkennung und Wertschätzung durch ihr direktes Umfeld zu erhalten. Das Umfeld der Generation Y ist besonders durch Medien und Technologien geprägt. Sie nutzen sie vorrangig, um Informationen zu sammeln, zu kommunizieren und sich auszutauschen. Ihr bevorzugter Arbeitsplatz sollte dies berücksichtigen und technisch sehr gut ausgestattet sein. Besonderen Wert legen die Angehörigen der Generation Y außerdem auf ein gutes Image. Ein weiterer Faktor, der bei der Generation Y einen hohen Stellenwert hat, ist die Nachhaltigkeit. Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften und eine soziale Verantwortung übernehmen, wirken attraktiver und haben größere Chancen, qualifizierte Bewerber zu gewinnen.

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass die Generation Y von Zerrissenheit und einem Streben nach Sicherheit geprägt ist. Ihren Anforderungen an sich selbst und auch den Erwartungen von anderen werden sie häufig nicht gerecht, woraus sich eine Unzufriedenheit und Angst entwickelt hat.

3.2 Anforderungen der Generation X und der Baby-Boomer an einen Arbeitgeber

Auch die Baby-Boomer und die Generation X haben generationsspezifische Anforderungen an einen Arbeitgeber. Die nachfolgenden Tabellen stellen die verschiedenen Anforderungen der zwei Generationen aus unterschiedlichen Studien

dar, um im Anschluss Vergleiche zwischen den Generationen ziehen zu können und mögliches Konfliktpotenzial aufzudecken. In der Presse steigt die Zahl der Beiträge, in denen von einem Unverständnis gegenüber den Einstellungen und Anforderungen der Mitglieder einer Generation an die jeweils andere gesprochen wird. Ob sich die drei Generationen wirklich so unterscheiden, wie es in den Medien oft dargestellt wird, soll der folgende Vergleich untersuchen.

Studien zur Generation X	
Autor	**Wesentliche Anforderungen an einen Arbeitgeber**
Success Factors (2012)	▪ Hohes Einkommen inkl. Zusatzzahlungen ▪ Attraktive Jobbezeichnungen ▪ Aussichten auf Karrieremöglichkeiten ▪ Weiterbildungsmöglichkeiten ▪ Flexible Arbeitsplätze ▪ Vereinbarkeit von Familie und Beruf
Kring, T. (2013)	▪ Eigene Büros mit der Möglichkeit zur Teamarbeit ▪ Ziel- und Erwartungskommunikation durch den Vorgesetzten ▪ Delegation von Aufgaben
Oertel, J. (2014)	▪ Führungsverantwortung ▪ Hoher Verdienst

Tabelle 2: Studienergebnisse zu den Anforderungen der Generation X an einen Arbeitgeber

Bei einem Arbeitgeber erwartet die Generation X vor allem ein hohes Einkommen und attraktive Berufsbezeichnungen. Auch die Aussichten auf Karrieremöglichkeiten und Führungsverantwortung haben für die Generation X einen hohen Stellenwert, da sie sich durch hohen Ehrgeiz und Zielstrebigkeit charakterisiert. Ebenso gehören Weiterbildungsmöglichkeiten und Zusatzzahlungen, z.B. bei der Einstellung, zu den Kriterien eines attraktiven Arbeitgebers. Die Generation X arbeitet gerne im Team, wünscht sich allerdings trotzdem ein eigenes Büro. Eine flexible Arbeitsplatzgestaltung und die Möglichkeit, Familie und Beruf miteinander zu vereinen, sind ebenfalls wichtige Anforderungen an einen Arbeitgeber.

Studien zur Baby-Boomer Generation	
Autor	**Wesentliche Anforderungen an einen Arbeitgeber**
Success Factors (2012)	▪ Sicherer Arbeitsplatz und Stabilität des Unternehmens ▪ Viele Urlaubstage
Kring, T. (2013)	▪ Geregeltes und sicheres Einkommen ▪ Ein eigenes Büro ▪ Regelmäßige Zielvereinbarungsgespräche
Oertel, J. (2014)	▪ Arbeitsplatzsicherheit ▪ Hohes Einkommen ▪ Teamarbeit

Tabelle 3: Studienergebnisse zu den Anforderungen der Baby-Boomer an einen Arbeitgeber

Die Angehörigen der Baby-Boomer-Generation legen besonders großen Wert auf ein geregeltes und sicheres Einkommen. Sie identifizieren sich sehr stark mit dem Unternehmen, sind loyal und wünschen sich Arbeitsplatzsicherheit. Die Stabilität des Unternehmens hat demnach einen hohen Stellenwert bei der Generation der Baby-Boomer. Generell zeichnen sich die Baby-Boomer dadurch aus, dass die Arbeit im Mittelpunkt des alltäglichen Lebens steht. Daher bildet die Vereinbarkeit von Familie und Beruf kein zentrales Anforderungskriterium bei der Wahl eines Arbeitgebers. Im Ausgleich dazu legen die Baby-Boomer jedoch großen Wert auf viele Urlaubstage.

4. Chancen und Herausforderungen generationenübergreifender Arbeitsplätze

Ein Vergleich der drei Generationen macht deutlich, dass die Generation Y weitaus mehr Anforderungen an einen Arbeitgeber stellt als ihre Vorgängergenerationen. Unterschiedliche Anforderungen, Einstellungen und Arbeitsmethoden führen häufig zu Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten auf dem Arbeitsplatz. Auch in der betrieblichen Praxis berichten viele Führungskräfte über ein Unverständnis für das Auftreten, die Anforderungen und die aus ihrer Sicht „seltsamen" Forderungen der Generation Y bei gleichzeitig fehlender Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit.

Die größten generationsspezifischen Unterschiede in den Anforderungen an einen Arbeitgeber zeigen sich in den Bereichen Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit, Arbeitsplatzgestaltung und persönliche Entwicklung. Die Generation Y, die besonders großen Wert auf eine gute Work-Life-Balance legt, vermittelt ihren Vorgesetzten der Generation X oder der Baby-Boomer-Generation fehlenden Ehrgeiz und mangelnde Disziplin. Das Problem liegt darin, dass die Angehörigen

der Generation Y zwar beruflich hohe Ziele haben und leistungsbereit sind, dies aber nicht an die Führungskräfte kommunizieren können. Die Führungskräfte sehen häufig eine rein fordernde Generation mit vermeidlich fehlender Leistungsbereitschaft. Die Studie des Deutschen Institut für Marketing hat allerdings gezeigt, dass die Angehörigen der Generation Y durchaus leistungsbereit sind, ihre Leistungsfähigkeit und die Bereitschaft zur Arbeit aber nicht an ihren Arbeitsgeber kommunizieren können. Daher ist die Kommunikation zwischen den Generationen umso wichtiger geworden. Weiteres Konfliktpotenzial ergibt sich aus unterschiedlichen Vorstellungen der Arbeitsplatzgestaltung. Die Generation Y wünscht sich einen vernetzten Arbeitsplatz und offene, kommunikative Büros mit hervorragender technischer Ausstattung. Die Angehörigen der Baby-Boomer-Generation sind allerdings weitgehend ohne Technologien aufgewachsen und stehen einem vernetzten und technischen Arbeitsplatz kritisch gegenüber. In Bezug auf Entwicklungsmöglichkeiten gibt es ebenso unterschiedliche Anforderungen an einen Arbeitgeber. Die Generation Y verspricht sich von ihrem Beruf weitaus mehr als nur Geldverdienen. Sie strebt nach persönlicher Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung, wohingegen die Baby-Boomer-Generation hauptsächlich arbeitet, um Geld zu verdienen. Die Generation X befindet sich irgendwo dazwischen. Einerseits legt sie großen Wert auf ein hohes Einkommen, andererseits strebt sie nach Aufstiegsmöglichkeiten, um sich selbst weiterzuentwickeln.

Neben unterschiedlichen Anforderungen an einen Arbeitgeber, können auch verschiedene Arbeitseinstellungen und ein unterschiedliches Arbeitsverhalten zu Problemen zwischen den Generationen führen. Häufig kommt es zu einem Unverständnis seitens der Führungskräfte darüber, dass die Angehörigen der Generation Y sich in den Bewerbungsgesprächen selbstbewusst und erfahren präsentieren, jedoch in der beruflichen Praxis den daraus entstandenen Erwartungen nicht gerecht werden. Ein möglicher Grund für das hohe Selbstbewusstsein ist die gestiegene Zahl an Akademikern und ein hoher Bildungsstand im Vergleich zu den Vorgängergenerationen. In der betrieblichen Praxis merken die Mitglieder der Generation Y dann häufig erst, dass sie lediglich einer von vielen sind und ihr theoretisch erlerntes Wissen oft nicht ausreicht. Den Führungskräften sollte bewusst sein, dass gerade Berufseinsteiger der Generation Y ein hohes Maß an Führung und Betreuung durch die Führungskräfte und Kollegen benötigen. Die einerseits hohen Erwartungen der Generation Y an sich selbst und an eine schnell verlaufende Karriere stehen im Konflikt zu den Schwierigkeiten in der beruflichen Praxis, die sie in der Realität erwarten. Die Führungskräfte der Vorgängergenerationen konnten erst mit harter Arbeit und Fleiß sowie langjähriger Erfahrung ein nächstes berufliches Level erreichen und fordern dies auch bei den

Berufseinsteigern der Generation Y. Diese unterschiedlichen Erwartungen der Generationen führen zu Konfliktsituationen und auf Seiten der Generation Y zu Frustrationen.

Einen weiteren Konfliktfaktor bietet das Thema flexible Arbeitszeiten. Die Generation Y fordert von einem Arbeitgeber flexible Arbeitszeitmodelle, um den Beruf, die Freizeit und die Familie nach ihren Vorstellungen zu vereinen. Generell bieten viele Arbeitgeber auch flexible Arbeitszeiten an und lassen sich auf diese Forderungen ein. Oft entstehen jedoch Konflikte dadurch, dass Arbeitgeber ein anderes Verständnis von flexiblen Arbeitszeiten haben als die Generation Y. Von einem Arbeitgeber fordern die Mitglieder der Generation Y eine Anpassung der Arbeitszeit an ihren Lebensstil, sind allerdings häufig nicht bereit, am Wochenende zu arbeiten, wenn der Bedarf seitens des Arbeitgebers besteht. Diese unterschiedlichen Vorstellungen von flexiblen Arbeitszeiten führen zu Konflikten zwischen den Generationen am Arbeitsplatz.

Ein weiterer Faktor, der zu Konfliktsituationen innerhalb eines Unternehmens führen kann, liegt auf Seiten des Arbeitgebers. Mögliche Aufstiegschancen und die Unternehmenskultur werden meist an alle Mitarbeiter gleich vermittelt. Hier wäre es jedoch sinnvoller, diese Informationen an die jeweiligen Generationen anzupassen. Für eine langfristige Mitarbeitergewinnung und -bindung ist das Eingehen auf die spezifischen Einstellungen und Bedürfnisse umso wichtiger. Gerade Führungskräfte müssen flexibel sein, wenn sie erfolgreich alle Generationen ansprechen und langfristig an das Unternehmen binden wollen. Unternehmen, die in Zukunft erfolgreich sein möchten, sollten sich an alle Generationen gleichermaßen richten.

Die Zusammenarbeit mehrerer Generationen birgt aber nicht nur Konfliktpotenzial und Herausforderungen, sondern auch große Vorteile. Jede Generation verfügt über spezifisches Wissen und unterschiedliche Erfahrungen, die eine große Bandbreite an Fachwissen ermöglichen. Ein Austausch zwischen den Generationen kann somit neue Ideen und Potenziale für ein Unternehmen bringen. Ein gegenseitiges Voneinander-Lernen hilft, Konflikte zu verringern und die jeweilige Generation besser zu verstehen.

5. Fazit

Die Ergebnisse dieser Studie verdeutlichen, dass die Generation Y eine in sich zerrissene Generation mit vielen Unsicherheiten ist. An die Zukunft und den potenziellen Arbeitgeber haben sie genaue Vorstellungen, wissen diese aber nicht konkret umzusetzen. Oftmals herrscht eine große Lücke zwischen den Erwartungen

der Generation Y an sich selbst und den Zielen, die sie in der Realität wirklich erreichen. Im Hinblick auf den zunehmenden Fachkräftemangel ist es für Unternehmen umso wichtiger, die Anforderungen der Bewerber zu kennen, um beim Bewerbungsprozess entsprechende Angebote machen zu können.

Bereits existierende Studien bilden die Arbeitnehmer von heute nicht tief genug ab und vermitteln teils ein zu negatives Bild einer rein fordernden Generation. Die Ergebnisse der Studie des Deutschen Institut für Marketing zeigen, dass die Generation Y aufgrund fehlerhafter Kommunikation häufig anders wahrgenommen wird, als sie eigentlich ist. Bisher galt die Generation Y als eine fordernde Generation ohne Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit. Die Studienergebnisse zeigen jedoch, dass die Angehörigen der Generation X durchaus leistungsbereit und -fähig sind, dies aber nicht ausreichend an den Arbeitsgeber kommunizieren können. Für die Generation Y hat vor allem die Work-Life-Balance einen hohen Stellenwert. Flexible Arbeitszeitmodelle, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie ausreichend Zeit für freizeitliche Aktivitäten sind für sie besonders wichtig. Aber auch ein harmonisches Arbeitsklima, gegenseitige Wertschätzung und möglichst wenige Meinungsverschiedenheiten und Konflikte gehören für diese Generation zu einem perfekten Arbeitgeber dazu. Werte wie Sicherheit und geregelte Abläufe fördern ebenfalls die Attraktivität eines Arbeitsgebers. Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften und sich sozial engagieren, vermitteln der Generation Y das Gefühl eines sicheren Arbeitsplatzes. Eine weitere Anforderung an einen Arbeitgeber ist die Möglichkeit, sich selbst zu verwirklichen, beruflich schnell aufzusteigen und auch neue kreative Denkprozesse zu akzeptieren. Die Generation Y legt einen großen Wert auf Individualismus und setzt dies auch bei einem potenziellen Arbeitgeber voraus.

Im Generationenvergleich wird deutlich, dass sich die Generationen hinsichtlich der Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Freizeit, der Entwicklungsmöglichkeiten im Beruf sowie der Arbeitsplatzgestaltung voneinander unterscheiden. Diese Unterschiede führen zurzeit häufig zu Konflikten und zu einem Unverständnis zwischen den Generationen untereinander. Sind diese Unterschiede und die Ursachen für die verschiedenen Anforderungen an einen Arbeitgeber bekannt, können Konflikte am Arbeitsplatz verringert werden. Für die Angehörigen der Generation X und der Baby-Boomer-Generation liefern die Ergebnisse dieser Studie wichtige Erkenntnisse über die Generation Y. So können die heutigen Führungskräfte ihre potenziellen Arbeitnehmer besser verstehen, kennen ihre Ziele und Ängste und können ihren Führungsstil und ihre Employer Branding Strategie daran anpassen.

Im Kampf um die besten Köpfe liefern die Ergebnisse der Studie entscheidende Wettbewerbsvorteile, denn wer die Bedürfnisse, Wünsche und Ängste der Zielgruppe kennt und berücksichtigt, ist für qualifizierte Bewerber attraktiver und kann sie langfristig an das eigene Unternehmen binden. Denn selten hatte eine Generation solch einen großen Einfluss auf die Wirtschaft, das Berufsleben und das Talent-Management. Die Kenntnis über Werte und Charakteristika der Generation Y sind besonders für eine zielgruppengerechte Ansprache sowie die attraktive Arbeitsplatzgestaltung notwendig. Erst wenn die Wünsche und Bedürfnisse dieser Generation erfasst werden, ist die Einführung einer erfolgreichen Employer Branding Strategie möglich.

Literaturverzeichnis

Berkowski, N.; Kötter, P. und Schulze, C. (2009 / 2010): Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? Studie der Motivationsfaktoren der jungen Arbeitnehmergeneration im Vergleich zur Wahrnehmung dieser Generation durch ihre Manager. (Hrsg. Kienbaum).

Half, Robert (2010): Viele Generationen – ein Team. Wie man Mitarbeiter unterschiedlicher Altersgruppen bindet.

Kring, T. (2013): Generation Y – Anforderung an Personal- und Organisationsentwicklung. ADG Business School an der Steinbeis-Hochschule. Berlin.

Oertel, J. (2014): Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. (Hrsg. Springer Fachmedien). Wiesbaden.

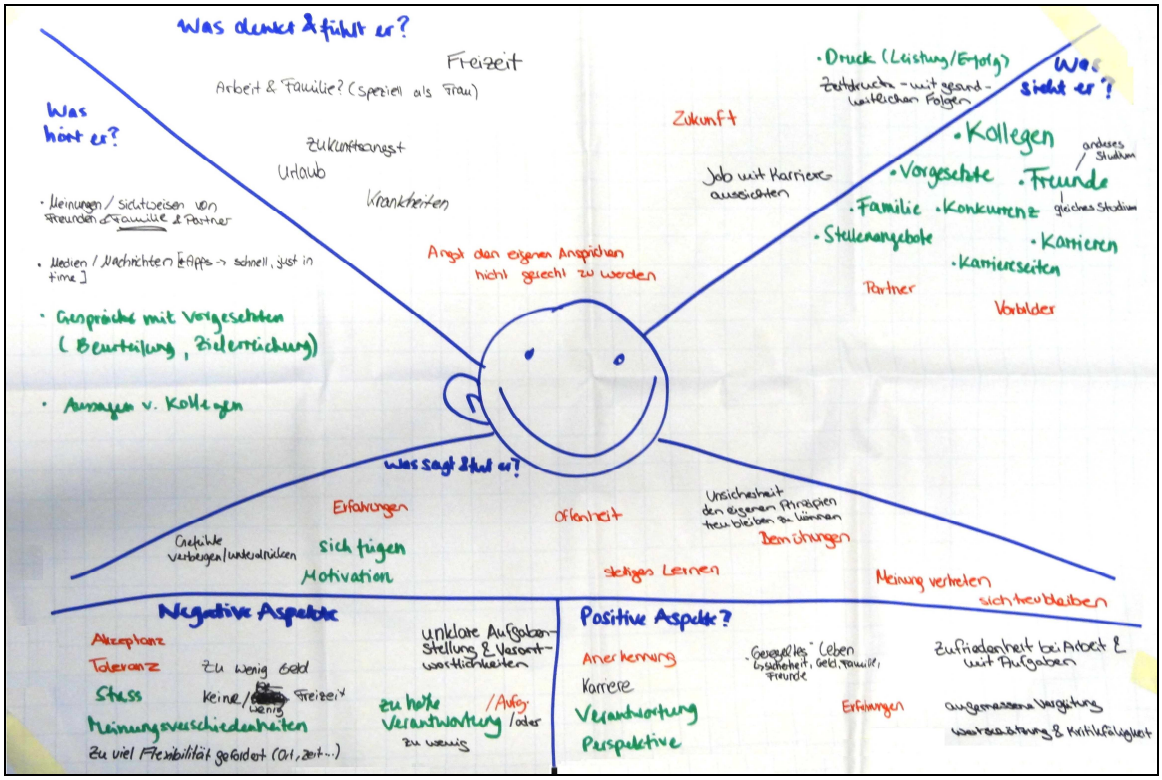
Römer, J. (2014): Berufswünsche der Generation Y. In: Spiegel Online. Online: http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/studie-zur-generation-y-leistungsbereiter-als-bisher-angenommen-a-998491.html. [Zugriff am: 17.01.2015].

Success Factors (2012): HR Beat - Der Pulsschlag der globalen Belegschaft.

Urban, T. (2014): Warum die Generation Y so unglücklich ist. In: Die Welt. Online: http://www.welt.de/icon/article133276638/Warum-die-Generation-Y-so-ungluecklich-ist.html. [Zugriff am: 17.01.2015].

Anhang

Empathiekarte 1



Was sieht er? Kollegen; Freunde (gleiches Studium / anderes Studium); Vorgesetzte; Konkurrenz; Familie; Stellenangebote; Karrieren; Karriereseiten; Vorbilder; Partner

Was hört er? Meinungen / Sichtweisen von Freunden, Familie und Partner; Medien / Nachrichten / Apps → schnell, just in time

Was denkt und fühlt er? Freizeit; Arbeit und Familie (speziell als Frau); Zukunftsangst; Urlaub; Krankheiten; Angst, den eigenen Ansprüchen nicht gerecht zu werden; Job mit Karriereaussichten; Zukunft; Druck (Leistung / Erfolg); Zeitdruck mit gesundheitlichen Folgen

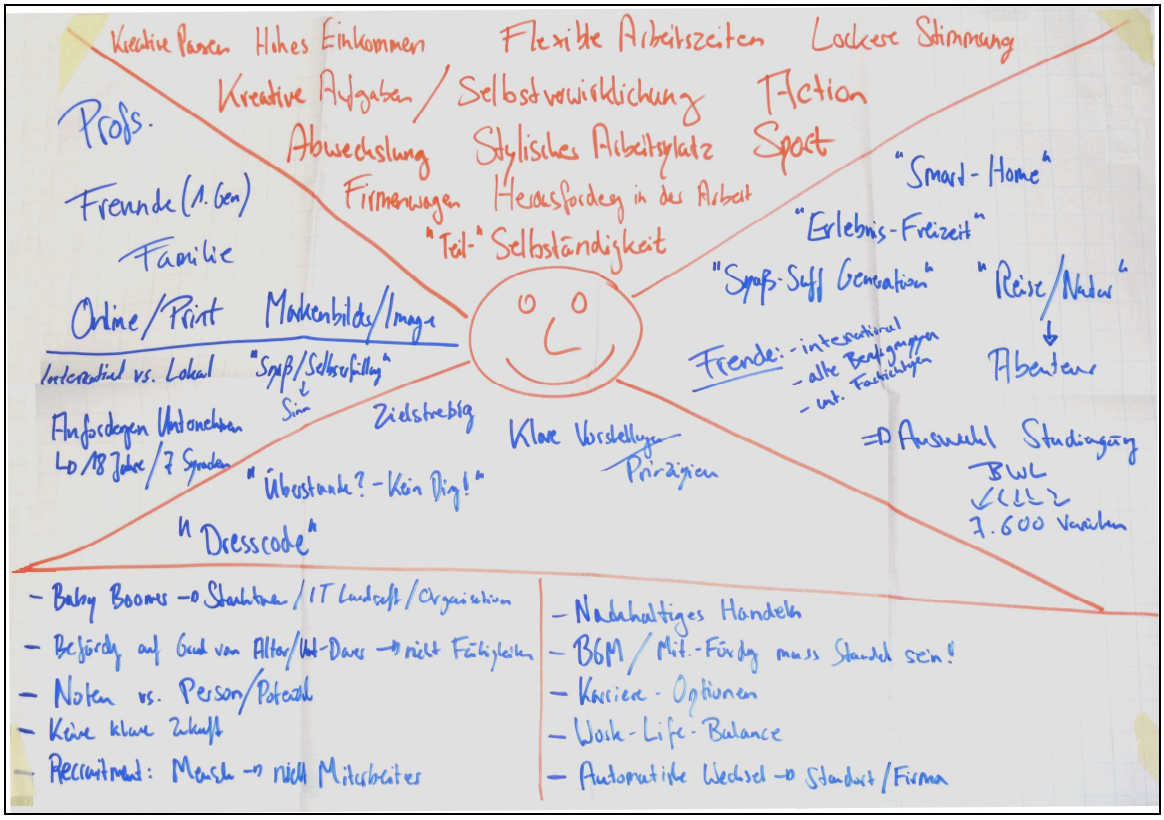
Was sagt und tut er? Erfahrungen; sich fügen; Motivation; Offenheit; stetiges Lernen; Gefühle verbergen / unterdrücken; Bemühungen; Meinung vertreten; sich treu bleiben; Unsicherheit, den eigenen Prinzipien treu bleiben zu können

Negative Aspekte? Akzeptanz; Toleranz; Stress; Meinungsverschiedenheiten; zu viel Flexibilität gefordert (Ort, Zeit etc.); zu wenig Geld; zu wenig / keine Freizeit; zu

hohe oder zu wenig Verantwortung; unklare Aufgabenstellung und Verantwortlichkeiten

Positive Aspekte? Anerkennung; Karriere; Verantwortung; Perspektive; Erfahrungen; geregeltes Leben (Sicherheit, Geld, Familie, Freunde); Zufriedenheit bei der Arbeit und mit den Aufgaben; angemessene Vergütung; Wertschätzung und Kritikfähigkeit

Empathiekarte 2



Was sieht er? Smart-Home; Erlebnis-Freizeit; Freunde (international, alte Begegnungen, unterschiedliche Fachrichtungen); Spaß-Suff Generation; Reise / Natur → Abenteuer; Auswahl Studiengang (BWL: 7600 Varianten)

Was hört er? Professoren; Familie; Freunde; Online / Print Medien; Markenbild / Image; international vs. lokal; Spaß / Selbsterfüllung; Anforderungen Unternehmen (7 Sprachen)

Was denkt und fühlt er? Kreative Phasen; hohes Einkommen; flexible Arbeitszeiten; lockere Stimmung; kreative Aufgaben / Selbstverwirklichung; Action; Abwechslung; stylischer Arbeitsplatz; Sport; Firmenwagen; Herausforderung in der Arbeit; Teil-Selbständigkeit

Was sagt und tut er? Zielstrebig; klare Vorstellung; Prinzipien; Überstunden? – Kein Ding; Dresscode

Negative Aspekte? Baby-Boomer → Strukturen; IT-Landschaft; Organisationen; Beförderung auf Grund von Alter und Dauer → nicht Fähigkeiten; Noten vs. Person / Potenzial; keine klare Zukunft; Recruitment: Mensch → nicht Mitarbeiter

Positive Aspekte? Nachhaltiges Handeln; BGM / Mitarbeiterführung muss Standard sein; Karriere-Optionen; Work-Life-Balance; Automatische Wechsel → Standort / Firma