

Motiviert und glücklich

Vorsicht vor Stereotypen – was die Generation Y motiviert

Eine Umfrage von Egon Zehnder International und der Stiftung Neue Verantwortung unter High Potentials der Generation Y und Personalchefs zeigt, dass Selbst- und Fremdbild zum Teil deutlich auseinanderklaffen. Das betrifft besonders Motivationsfaktoren und Idealvorstellungen von Arbeitsbedingungen. Die Generation Y ist nicht nur anders als vermutet, sondern auch sehr viel heterogener.

Die Digital Natives bereiten sich nicht nur vor – sie sind schon in deutschen Unternehmen angekommen und dabei, verantwortungsvolle Positionen einzunehmen. Mit dem Begriff Digital Natives wird meist eine Generation –

alle nach 1982 Geborenen – definiert. Sie sind mit digitalen Medien aufgewachsen und benutzen sie intensiv und intuitiv, im Arbeits- wie im Privatleben. Synonym spricht man in Anlehnung an die vorangegangene Generation X auch von der Generation Y. Schon lange hat eine Generation nicht mehr eine derart starke Aufmerksamkeit von Wissenschaftlern, Medien und gerade auch Personalmanagern erfahren wie diese. Das mag zwei Ursachen haben. Zum einen unterscheidet sie sich von der vorhergehenden Generation in einem wichtigen Punkt: Sie ist mit einer neuen Kulturtechnik groß geworden, was ihr Verhalten und ihre Einstellungen stark prägt. Zum anderen führt der prognostizierte Fachkräftemangel in Deutschland dazu, dass Unternehmen sich verstärkt um die Mitglieder der Generation Y bemühen. Personaler beschäftigen sich seit einiger Zeit mit den Anforderungen und Bedürfnissen der Digital Natives. Employer Branding, Unternehmenskultur und Führungsstil sollen jene Menschen ansprechen und motivieren, die eine Welt ohne Internet und digitale Kommunikation gar nicht kennen. Was die Digital Natives ausmacht, scheint dabei klar: Freiheit, Ungebundenheit, Risikofreude und permanente Vernetzung sind die Attribute, die man den Vertretern dieser Altersgruppe zuschreibt. Doch stimmt das wirklich?

Diskussion am Round Table

Was sagen die High Potentials dieser Generation über sich selbst bezüglich ihrer Motivation und ihrer Bedürfnisse? Und stimmt das mit den Einschätzungen von Personalmanagern überein? Diesen Fragen wurde in der quantitativen Umfrage „Selbst- und Fremdbild der nachrückenden Generation von Young Professionals – Digital Natives fordern Personalchefs heraus“ von Egon Zehnder International und der Stiftung Neue Verantwortung nachgegangen. Dabei wurden High Potentials der Generation Y um ihre Selbsteinschätzung gebeten, während die Personaler bei der Beantwortung der Fragen ihre Einschätzung der Generation Y vornehmen sollten. An der Umfrage nahmen insgesamt 258 Personen teil: 154 davon Alumni der Stiftung Neue Verantwortung und Studenten diverser Fachrichtungen, insbesondere der Wirtschaftspsychologie und Wirtschaftswissenschaften. Aufseiten der Personaler nahmen 104 Personalchefs teil, HR-Generalisten der ersten und zweiten Führungsebene. Da nur eine Person pro Unternehmen befragt wurde, konnte unter den Personalern ein breiter Branchenmix abgebil-



*Ruth Wagner,
Diplom-Psychologin,
Fellow der Stiftung
Neue Verantwortung,
Berlin
rw@stiftung-nv.de*

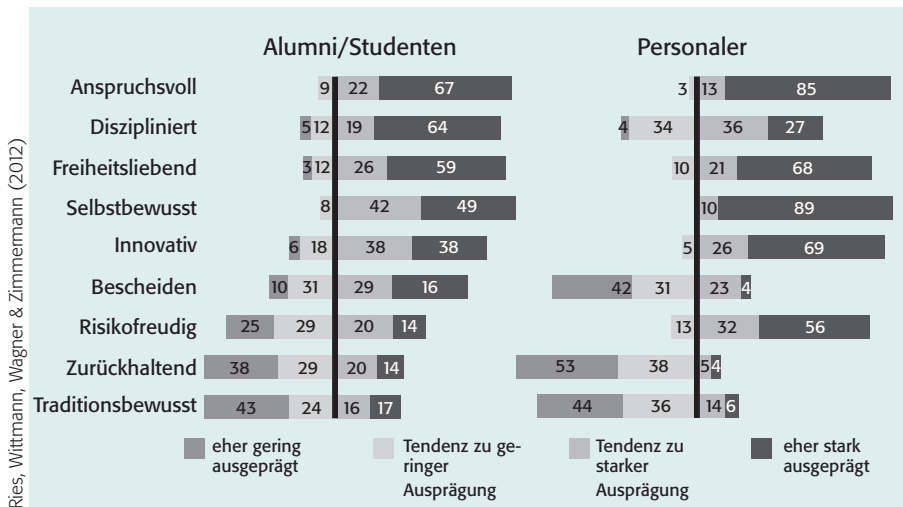


*Maren Wittmann,
MBA Ashridge Business School,
Beraterin und Leiterin Human
Resources Practice bei
Egon Zehnder International,
Düsseldorf
maren.wittmann@ezi.net*



*Stefan Ries,
Diplom-Wirtschaftswissenschaft-
ler und Berater bei
Egon Zehnder International,
Frankfurt
stefan.ries@ezi.net*

Motiviert und glücklich



Ries, Wittmann, Wagner & Zimmermann (2012)

Eigenschaften der High Potentials der Zukunft (Angaben in Prozent; Abweichungen von 100 aufgrund von Rundungsfehlern)

Intrinsische Faktoren am wichtigsten

Um die Motivation aus Selbst- und Fremdeinschätzung vergleichen zu können, wurden Alumni und Studenten gebeten, aus 15 Motivationsfaktoren die fünf auszuwählen, die für sie am wichtigsten sind. Die Personalchefs sollten auf einer 6er-Skala die Wichtigkeit der Faktoren aus Sicht der High Potentials beurteilen. Die Grafik unten gibt wieder, welche Faktoren von wie viel Prozent der befragten Gruppen zu den wichtigsten gezählt wurden. Die Top-3-Motivationsfaktoren für die High Potentials der Generation Y sind „Freude an der Tätigkeit“, „persönliche Weiterentwicklung“ und „Sinnhaftigkeit der Arbeit“. „Macht“ und ein „internationales Umfeld“ werden dagegen nur von wenigen als wichtig benannt.

det werden. Die Ergebnisse und daraus folgenden Konsequenzen für Führungskräfte und Personalarbeit wurden im Anschluss an die Erhebung in den regelmäßigen HR-Round-Tables von Egon Zehnder International mit Personalmanagern und Vertretern der jungen Generation diskutiert. Für die Frage, was die Generation Y antreibt, motiviert und sie Commitment zeigen lässt, sind drei Themengebiete der Umfrage von besonderem Interesse: die Eigenschaften der High Potentials, die Motivationsfaktoren bei der Wahl eines Arbeitgebers und die Idealvorstellungen bezüglich der Arbeitsbedingungen.

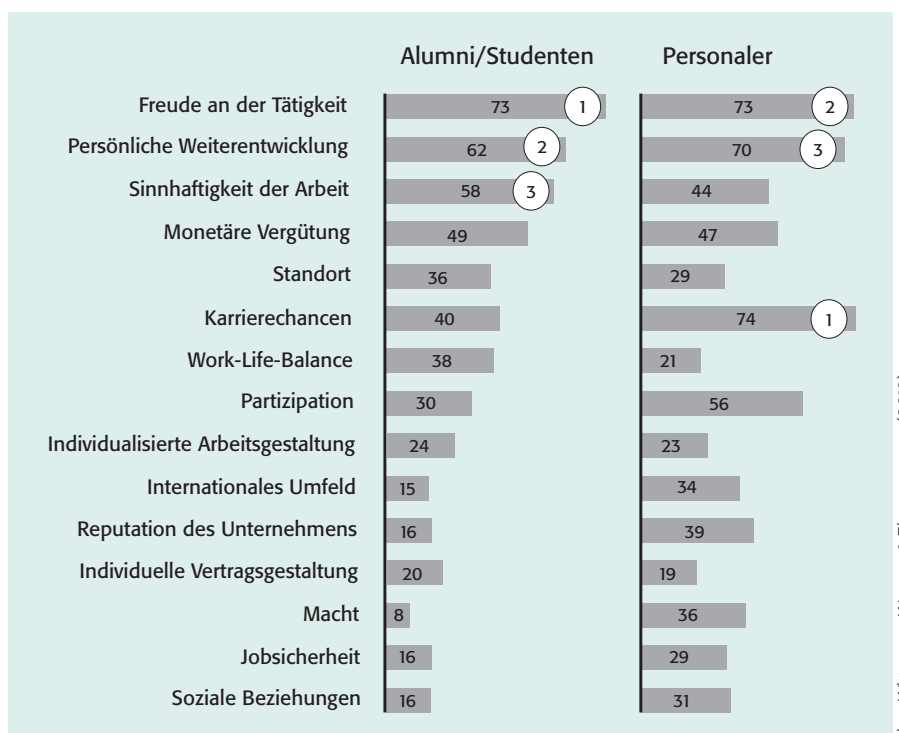
der High Potentials nennen sogar Traditionsbewusstsein als wichtiges Merkmal. Die Ausprägung von Risikofreude wird dabei von den Personalern stark überschätzt, wogegen Bescheidenheit und Disziplin unterschätzt werden. Wie die Grafik oben zeigt, zeichnen Alumni und Studenten in Summe ein sehr viel heterogeneres und konventionelleres Bild von sich, als Personalers es von ihnen haben.

Es fällt auf, wie viel Wert auf Faktoren gelegt wird, die zur intrinsischen Motivation gehören. Vielleicht ist dies auch Ausdruck des Aufwachsens in einer Zeit ohne materiellen Mangel oder große Krisen in Deutschland. Da Basisbedürfnisse als erfüllt gelten, tritt Selbstverwirklichung bei der Tätigkeit in den Vordergrund.

Stereotypes Fremdbild, heterogenes Selbstbild

Die Personalers beschreiben Digital Natives als innovative, selbstbewusste, freiheitsliebende und ungebundene Menschen mit hoher Risikobereitschaft. Dies passt nur allzu gut zu dem in den Medien geprägten Bild eines typischen Digital Natives. Allerdings stimmt es nur bedingt mit dem Bild überein, das die jungen Erwachsenen selbst von sich skizzieren. Die Antworten auf die Frage, welche Eigenschaften sie auszeichnen, sind uneinheitlich. Mag der ein oder andere dem Stereotyp aus Personalersicht zwar entsprechen, so gibt es auch einen Personenkreis, der klassische Tugenden wie Disziplin oder Bescheidenheit als relevant angibt. Einige

Motivationsfaktoren (Angaben in Prozent; Abweichungen von 100 aufgrund von Rundungsfehlern)



Ries, Wittmann, Wagner & Zimmermann (2012)

Motiviert und glücklich

Personaler haben diese Motivationsfaktoren zum Großteil erkannt. Auch sie setzen „Freude an der Tätigkeit“ und „persönliche Weiterentwicklung“ auf die obersten Ränge. Allerdings verschätzen sie sich in der Bedeutung von Karrierechancen. 74 Prozent der Personalmanager glauben, dass sie High Potentials der Generation Y motivieren, während dies nur 40 Prozent der Digital Natives selbst so sehen. Ähnlich ist es beim Thema Partizipation. Es ist für die jüngere Generation weit weniger wichtig, als die Personalchefs vermuten.

Ideal: Persönlicher Kontakt und Unternehmensbindung

Auf Basis von neun Gegensatzpaaren gaben die Alumni und Studenten an, wie sie sich ihre idealen zukünftigen Arbeitsbedingungen vorstellen. Dazu schätzten die Personaler die High Potential ebenfalls ein. Die Grafik unten zeigt die Ergeb-

nisse. Die Annahmen der Personalchefs zu den Arbeitsbedingungen weichen stark von den Vorstellungen der befragten Digital Natives ab. Auch hier haben die Personaler einen klaren Stereotyp vor Augen: mobil, flexibel und digital vernetzt. Dagegen streuen die Antworten der Alumni und Studenten deutlich. So wollen 23 Prozent mobil sein, aber 27 Prozent geben an, dass ihnen Ortsbindung wichtig sei. Nur acht Prozent wünschen eine digitale Vernetzung, dagegen 62 Prozent persönliche Kontakte mit Kollegen und Geschäftspartnern. Auch der Wunsch nach Unternehmensbindung, den 27 Prozent der Alumni und Studenten äußern, wird von den Personalern stark unterschätzt.

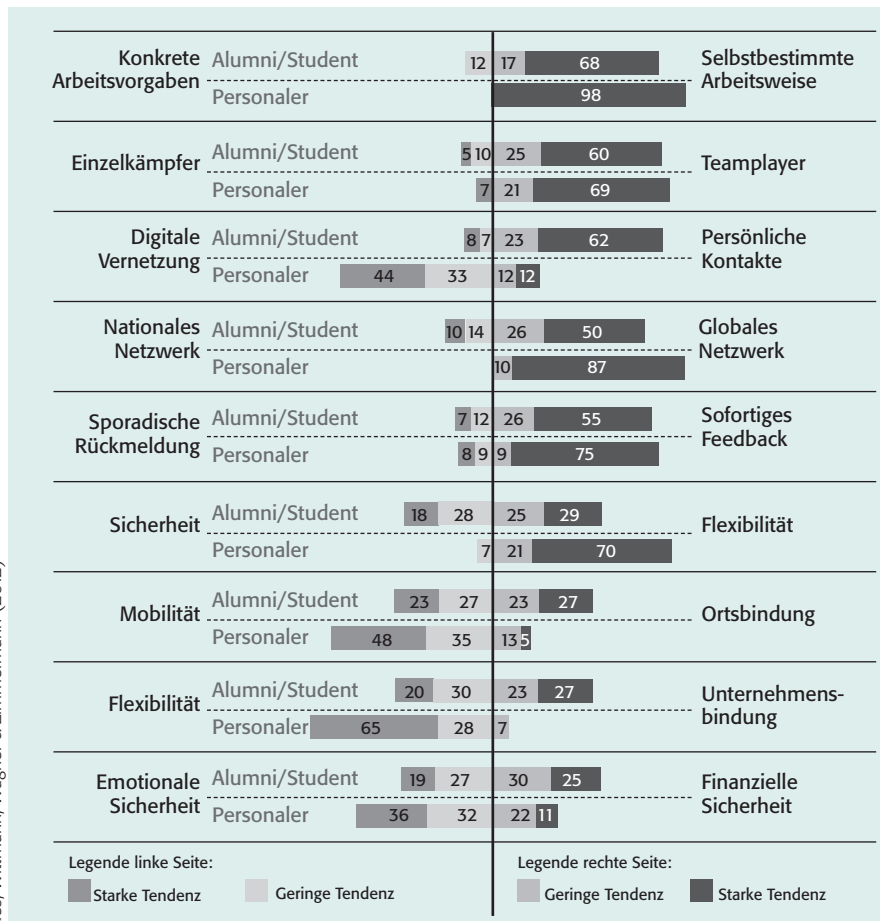
Die Studie zeigt, dass die Anforderungen und Motive im Berufsleben der Generation Y bisher falsch eingeschätzt wurden. Dies wird zum einen im Aus-

einanderklaffen von Selbst- und Fremdbild, von Selbsteinschätzung der High Potentials und der Einschätzungen von Personalchefs deutlich. Zum anderen auch darin, dass die Generation Y sehr viel heterogener ist als angenommen. Vertreter dieser Generation beschreiben ihre Eigenschaften und Bedürfnisse so uneinheitlich, dass sich kein homogenes Bild daraus ableiten lässt. Dies sorgte bei der Vorstellung und Diskussion der Studie beim HR-Round-Table von Egon Zehnder International für einen Aha-Effekt bei den teilnehmenden Personalmanagern.

Personalarbeit ohne Stereotype

Den Personalchefs ist die Herausforderung bei der Gewinnung und Bindung der High Potentials unter den Digital Natives bewusst: Der steigenden Nachfrage nach Top-Talenten steht ein sinkendes Angebot gegenüber. Wer sich von einem medial geprägten Stereotyp leiten lässt, läuft angesichts der Heterogenität der Zielgruppe Gefahr, selbst mit einem ausgefeilten Employer Branding doch nur einen Teil der jungen Spitzenkräfte anzusprechen. Wer einseitig auf Vernetzung, digitales Arbeiten und Flexibilität setzt, erreicht nicht jene, die gern an einem Standort bleiben und sich als traditionell beschreiben. Deshalb gilt es, neue Ansätze zu erarbeiten, die der Unterschiedlichkeit und Individualität der Bedürfnisse und Ansprüche gerecht werden. Bereits heute ist klar, dass Unternehmen auf die Heterogenität mit individuellen Konzepten, vielleicht sogar mit im persönlichen Gespräch entwickelten, maßgeschneiderten Lösungen reagieren müssen, um High Potentials der Generation Y zu gewinnen und zu binden. Allerdings zeigen die Studienergebnisse auch Motivationsfaktoren, bei denen sich alle einig sind: Freude an der Tätigkeit und Selbstverwirklichung. Diesen zwei Top-Ansprüchen gerecht zu werden wird ein wesentlicher Erfolgsfaktor im Wettbewerb um die besten Talente.

Zukünftige ideale Arbeitssituation (Angaben in Prozent)



Führungskräfte müssen heterogene Motive berücksichtigen

Die unterschiedlichen Motive und die generelle Uneinheitlichkeit der nachrückenden

Ries, Wittmann, Wagner & Zimmermann (2012)

Motiviert und glücklich

Daniel Laflor/istockphoto



Digital Natives: Auch innerhalb einer Generation heterogen

den Generation stellen nicht nur die Personaler, sondern auch die Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Sie müssen sich ebenso auf diese neue Zielgruppe einstellen. Wenngleich auch in der Vergangenheit Teams häufig heterogen waren, so konnten sich die Führungskräfte doch auf eine ähnliche Motivationslage stützen. Heute führen sie Teams, die sich nicht nur aus mehreren Generationen zusammensetzen, sondern auch innerhalb einer Generation heterogen sind. Daher müssen Führungskräfte zunehmend über die Fähigkeit verfügen, unterschiedliche Menschen mit unterschiedlichen Motivationsantrieben und Erwartungshaltungen zu motivieren, weiterzuentwickeln und mit ihnen zusammenzuarbeiten.

Konzept der Inklusion nutzen

Da diese Heterogenität künftig Alltag in Unternehmen sein wird, wird sie wahrnehmbar sein – und, anders als heute, nicht nur eine Ausnahme darstellen. Deshalb sollte auch nicht das Konzept der Diversity, sondern vielmehr der Inklusion handlungsleitend sein. Auf diesen Punkt wiesen auch die High Potentials in den HR-Round-Tables hin. Sie wünschen sich eine Unternehmenskultur, in der sich Vielfalt und Individualität im Alltag entfalten können und in der Unterschiede wertgeschätzt und gewinnbringend genutzt werden; und sie wünschen sich, in ihren Fähigkeiten individuell erkannt zu werden

und möchten individuell geführt werden. Eine individuelle Führungsbeziehung zu jedem Mitarbeiter sowie das Erkennen und das Managen der Heterogenität setzen natürlich voraus, dass es zu einem persönlichen Austausch kommt. Führungskräfte müssen sich zukünftig mehr denn je Freiräume schaffen, um ihre Mitarbeiter und deren individuelle Motivationsgrundlagen wirklich kennenzulernen. Gleichzeitig gilt es weiterhin, das Gesamtteam im Blick zu behalten und einen Zusammenhalt zwischen den unterschiedlichen Mitarbeitern zu schaffen, damit das Team trotz seiner Unterschiedlichkeit als Ganzes funktionieren kann.

Worte und Taten müssen zusammenpassen

Ein weiterer Aspekt, den die Digital Natives bei den Round-Tables angesprochen haben, betrifft die Glaubwürdigkeit des Unternehmens und seiner Führungskräfte. Ein offiziell kommuniziertes „Image“ zählt nicht mehr. Viel wichtiger ist ihnen, dass Worte und Taten, Außen- und Innenleben bei einem Unternehmen zusammenpassen. Was zählt, sind keine Schlagworte, sondern Glaubwürdigkeit.

Diese Forderung stellen sie bis in den privaten Bereich. Eine Führungskraft, die im Unternehmen die Unternehmenswerte vorlebt, im Privatbereich aber nicht, ist in ihren Augen nicht glaubwürdig und stellt

damit alles andere als eine ideale Führungspersönlichkeit dar. Durch ihre vernetzte Welt können sie wahrgenommene Fehlritte und Missstände in kürzester Zeit kommunizieren – und scheuen nicht davor zurück, dies auch zu tun.

Neue Kompetenzmodelle

Die Gespräche bei den Round-Tables haben deutlich gezeigt, dass die Digital Natives die Führungskräfte stark fordern werden: in Sachen Inklusion, teamorientierter Zusammenarbeit trotz steigender Heterogenität sowie in puncto Glaubwürdigkeit. Personalmanager stellt das vor die wichtige Aufgabe, diese neuen Anforderungen an die Führungskräfte zu vermitteln und ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass es immer mehr auf das Verhalten jeder einzelnen Person ankommt. Zudem müssen sie den Kompetenzaufbau im eigenen Unternehmen darauf ausrichten. Das wird in vielen Fällen auch eine Anpassung des bisher angewandten Kompetenzmodells für die Beurteilung von Führungskräften notwendig machen. Standen in der Vergangenheit vor allem die sogenannten harten Kompetenzen wie strategische Fähigkeiten oder Ergebnisorientierung bei der Kompetenzbeurteilung im Vordergrund, werden die weichen Faktoren zunehmend wichtiger werden. Weiche Kompetenzen gelten gemeinhin als schwer messbar und werden gern vernachlässigt. Doch wer in der Führungskräfteentwicklung darauf zielt, Führungskräfte für die nachrückende Generation der Digital Natives fit zu machen, wird sich auch damit auseinandersetzen müssen, wie die Generation Y als integraler Bestandteil in die heutigen Kompetenzmodelle und Trainingsangebote miteinbezogen werden kann.

Weiterführende Literatur

Ries, S., Wittmann, M., Wagner, R. & Zimmermann, L. (2012). *Digital Natives fordern Personalchefs heraus: Selbst- und Fremdbild der nachrückenden Generation von Young Professionals*. Verfügbar unter: <http://www.egonzehnder.com/de/thoughtleadership/expertise/article/id/17500730> [31.7.2012].