

## » MultiGEN – 2020

Abstract



# » Executive Summary

Auf dem Arbeitsmarkt sind derzeit drei Mitarbeitergenerationen zu unterscheiden – Generation Y (1981-1999), Generation X (1964-1980) und die Generation Baby Boomer (1946-1963). Die vorliegende Studie zielt darauf ab, die Merkmale der Generationen, ihre Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl, Kanäle der Jobsuche sowie Wünsche bezüglich der Unternehmenskultur zu ermitteln. Nachfolgend werden die zentralen Ergebnisse kurz vorgestellt.

## **Selbsteinschätzung der Generationen:**

- » Im Hinblick auf die Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen liegen die Generationen Y und X sehr nah beieinander. Die größten Abweichungen finden sich in der Generation Baby Boomer. Die Arbeitgeber sehen die Merkmale der Generationen differenzierter.
- » Männer und Frauen – über alle Generationen hinweg – schätzen nicht nur ihre Kompetenzen unterschiedlich ein, sondern gehen dabei auch unterschiedlich vor. Männer schätzen ihre Eigenschaften höher ein als Frauen. Frauen weisen bei Ihrer Selbsteinschätzung eine besonders starke Tendenz zur Mitte auf.

## **Arbeitgeberwahl**

- » Die Wunschkriterien bei der Wahl des Arbeitgebers ähneln sich über alle Generationen hinweg. Jede Generation hat jedoch ein eigenes Set an Kriterien, die als entscheidungsrelevant eingestuft werden. Zudem misst jede Generation den jeweiligen Begriffen (z. B. „Aufgabenprofil“) eine unterschiedliche inhaltliche Bedeutung bei. Um die gewünschte Zielgruppe anzusprechen, müssen die Arbeitgeber nicht nur die Kriterien-Sets der jeweiligen Generationen kennen, sondern auch ihre Sprache sprechen.
- » Bei der Arbeitgeberwahl kommt es den Vertretern aller Generationen auf den individuellen Nutzen an, den der potenzielle Arbeitgeber bietet.
- » Bei 50 Prozent der abgefragten Attraktivitätsfaktoren schätzten die Arbeitgeber die Bedeutung falsch ein: Bei der Generation Y wird die Bedeutung vieler Faktoren überschätzt, bei der Generation Baby Boomer hingegen unterschätzt. Bei der Generation X werden die Top-Kriterien meistens unterschätzt, die Maluskriterien dagegen häufig überschätzt.

## **Jobsuche**

- » Trotz der Affinität der Generation Y zu Online-Themen und Medien ist der Stellenwert der sozialen Medien bei der Jobsuche gering. Hier steht nicht die direkte Stellensuche im Vordergrund, sondern das Zusammentragen der Informationen über den potenziellen Arbeitgeber.
- » Bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber verlassen sich die Vertreter aller Generationen auf die Erfahrungen und Empfehlungen ihrer Freunde und Bekannten. Die Unternehmen sollten das als Potenzial nutzen, das in Mitarbeitern und ihrem Umfeld steckt.

## **Unternehmenskultur**

- » Generationen haben unterschiedliche Erwartungen an ihre Arbeitgeber und die Unternehmenskultur. Generation Y wünscht sich einen wertschätzenden und kollegialen Umgang miteinander. Generation X fühlt sich am wohlsten in den Unternehmen, bei denen man die eigenen Ideen und Konzepte auch umsetzen kann. Baby Boomer streben nach Anerkennung ihrer bisher erbrachten beruflichen Leistungen und ihres Erfahrungsschatzes. Dies hat eine große Wirkung auf die Merkmale des direkten Kollegen. Generation Y wünscht sich Kollegen, die ihre Schwächen ergänzen und sie im beruflichen Leben weiterbringen. Generation X fokussiert sich auf ihre eigene Stärken und präferiert Kollegen, die sie bei den schwächer ausgeprägten Merkmalen ergänzen. Baby Boomer arbeiten am liebsten mit den Kollegen zusammen, die ihnen ähnlich sind. Ob Fachwissen, Organisationfähigkeiten oder Kommunikationsstärke – Baby Boomer möchten nicht übertrumpft werden.

# » Die Studie

## **Ziele**

MultiGEN-2020 zielt darauf ab, ein besseres Verständnis der Mitarbeitergenerationen zu ermöglichen – individuell und im Zusammenspiel. Dies soll den Unternehmen eine Hilfestellung bei der Positionierung als attraktiver Arbeitgeber sowie der Rekrutierung und Bindung von Talenten geben.

## **Methodik**

Im Rahmen der Studie wurden Kandidaten und Arbeitgeber mittels eines Onlinefragebogens befragt. Die Aufforderung zur Teilnahme wurde auf sozialen Business-Netzwerken verbreitet, um möglichst große und heterogene Teilnehmerzahl zu erreichen.

Kandidaten- und Arbeitgeberfragebogen beinhalteten Fragen zu Attraktivitätsfaktoren und Zusammenarbeit verschiedener Generationen. Die Kandidaten wurden im Rahmen eines experimentellen Designs gebeten, eine Entscheidung für oder gegen einen fiktiven Kollegen bzw. seine Eigenschaften zu treffen. Merkmale wie Alter, Geschlecht, Herkunft, Ausbildung und Berufserfahrung variierten. Darüber hinaus sollten sich Kandidaten anhand von neun Personentypen selbst einschätzen und Auskunft darüber geben, mit welchem Typ Mensch sie am liebsten im Team arbeiten. Diese differenzierte Vorgehensweise ermöglicht valide Ergebnisse.

## **Befragungszeitraum**

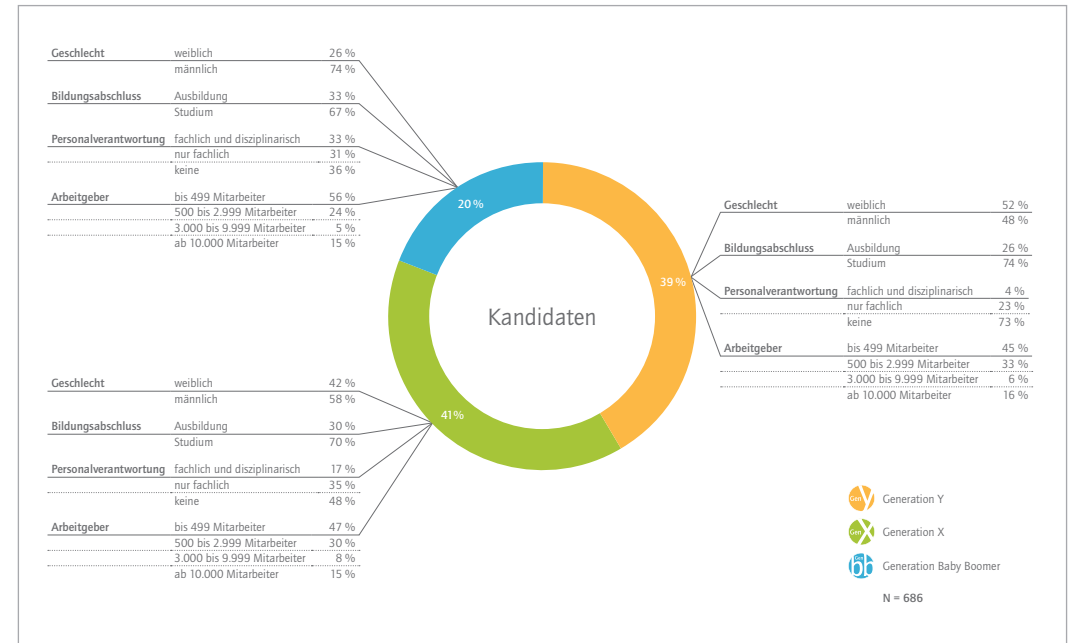
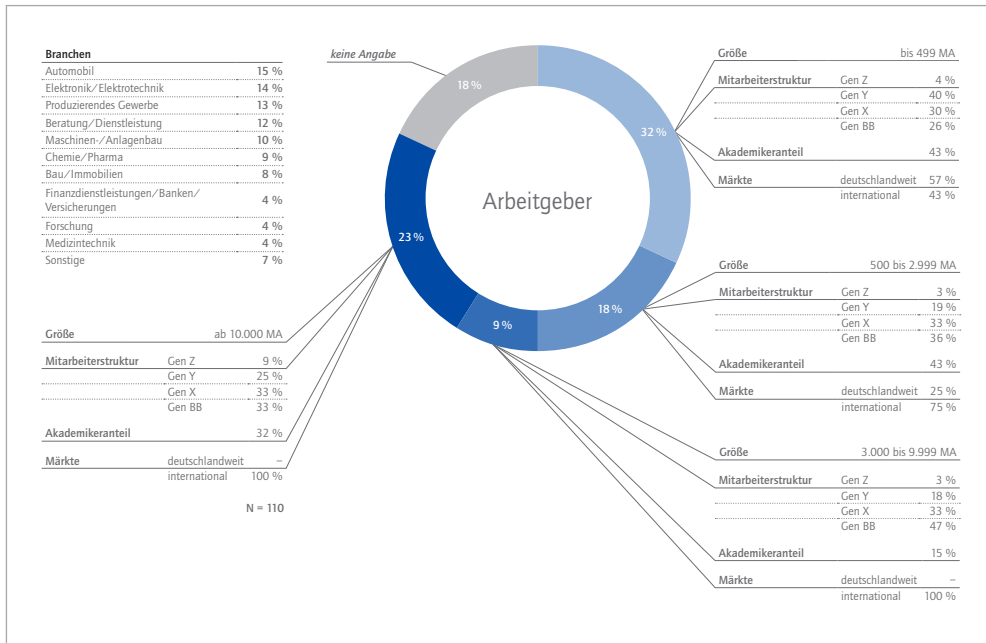
Sowohl die Kandidaten- als auch die Arbeitgeberbefragung wurde von April bis Oktober 2014 erhoben.

## **Studienteilnehmer**

An der Arbeitgeberstudie haben 423 Entscheidungsträger aus Unternehmen teilgenommen.

An der Kandidatenbefragung haben 1.560 Personen teilgenommen.

# Studienteilnehmer: Arbeitgeber vs. Kandidaten



# Wie wichtig sind Ihnen die unten aufgeführten Kriterien bei der Wahl Ihres Arbeitgebers?

(1 – überhaupt nicht wichtig, 5 – sehr wichtig)

## Generation Y



Arbeitgeber

Kriterium	1-5	Arbeitgeber
Gute Arbeitsatmosphäre	4,8	4,6
Wertschätzung von Leistung (Lob etc.)	4,6	4,6
Abwechslungsreiche und herausfordernde Aufgaben	4,5	4,5
Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten	4,4	4,5
Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen	4,4	4,6
Flexible Arbeitszeiten	4,3	4,6
Modernes Arbeitsumfeld	4,2	4,4
Sicherer Arbeitsplatz	4,2	4,3
Monetäre Anerkennung von Leistung	4,1	4,1
Guter Ruf als Arbeitgeber	3,8	4,4
Innovative Produkte und Dienstleistungen	3,8	4,3
Nähe zum Wohnort	3,8	3,9
Entscheidungsbefugnisse	3,7	3,9
Möglichkeit, in internationalen Teams zu arbeiten	2,9	4,3
Bekanntheit des Unternehmens	2,8	4,2
Möglichkeit, eine Zeitlang im Ausland zu arbeiten	2,6	3,9
Möglichkeit, ein Sabbatjahr zu nehmen	2,5	3,6

Die farbige Unterlegung kennzeichnet die größten Differenzen in den Einschätzungen.

N Generation Y = 257  
N Arbeitgeber = 110

## Generation X



Arbeitgeber

Kriterium	1-5	Arbeitgeber
Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen	4,7	4,3
Abwechslungsreiche und herausfordernde Aufgaben	4,6	4,2
Entscheidungsbefugnisse	4,6	4,1
Bekanntheit des Unternehmens	4,5	4,0
Monetäre Anerkennung von Leistung	4,3	4,3
Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten	4,3	4,2
Modernes Arbeitsumfeld	4,1	3,7
Guter Ruf als Arbeitgeber	4,1	4,2
Sicherer Arbeitsplatz	4,1	4,5
Gute Arbeitsatmosphäre	4,0	4,3
Innovative Produkte und Dienstleistungen	4,0	4,0
Nähe zum Wohnort	3,8	3,6
Flexible Arbeitszeiten	3,7	4,1
Möglichkeit, ein Sabbatjahr zu nehmen	3,5	3,0
Wertschätzung von Leistung (Lob etc.)	2,8	4,4
Möglichkeit, in internationalen Teams zu arbeiten	2,8	3,9
Möglichkeit, eine Zeitlang im Ausland zu arbeiten	2,4	3,4

Die farbige Unterlegung kennzeichnet die größten Differenzen in den Einschätzungen.

N Generation X = 299  
N Arbeitgeber = 110

## Baby Boomer



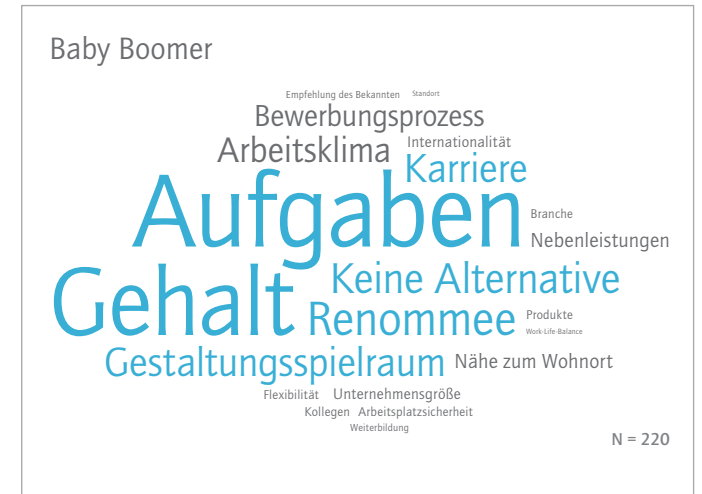
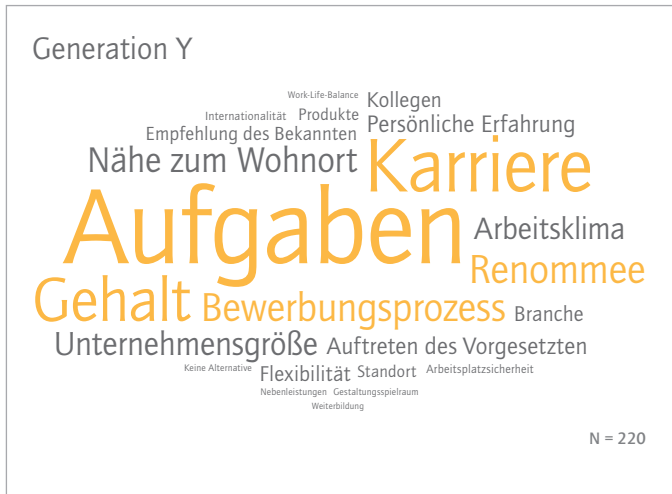
Arbeitgeber

Kriterium	1-5	Arbeitgeber
Möglichkeit, eigene Ideen einzubringen	4,7	3,8
Gute Arbeitsatmosphäre	4,6	4,2
Abwechslungsreiche und herausfordernde Aufgaben	4,5	4,1
Entscheidungsbefugnisse	4,5	4,1
Wertschätzung von Leistung (Lob etc.)	4,4	4,7
Modernes Arbeitsumfeld	4,1	3,1
Sicherer Arbeitsplatz	4,0	4,6
Monetäre Anerkennung von Leistung	3,9	4,2
Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten	3,9	3,7
Flexible Arbeitszeiten	3,9	3,7
Guter Ruf als Arbeitgeber	3,8	4,0
Innovative Produkte und Dienstleistungen	3,8	3,7
Nähe zum Wohnort	3,6	4,1
Möglichkeit, in internationalen Teams zu arbeiten	2,7	3,1
Bekanntheit des Unternehmens	2,4	3,8
Möglichkeit, eine Zeitlang im Ausland zu arbeiten	2,2	2,8
Möglichkeit, ein Sabbatjahr zu nehmen	2,0	2,5

Die farbige Unterlegung kennzeichnet die größten Differenzen in den Einschätzungen.

N Generation Baby Boomer = 130  
N Arbeitgeber = 110

# Entscheidungstreiber



## Die Handlungsorientierten



### Perfektionist

- ✔️ Fristgerechte und gewissenhafte Bearbeitung von Aufgaben
- ✔️ Hohe Ansprüche an eigene Arbeit
- ☹️ Neigt dazu, alles selbst zu machen



### Umsetzer

- ✔️ Setzt Konzepte und Pläne in praktische Abläufe um
- ✔️ Erbringt hohe Arbeitsleistung
- ☹️ Ist etwas unflexibel und lehnt neue Ideen oft ab



### Macher

- ✔️ Setzt Ziele und arbeitet mit Nachdruck, um diese zu erreichen
- ✔️ Arbeitet dynamisch und entschlossen
- ☹️ Neigt zu Provokationen und ist ungeduldig

## Die Wissensorientierten



### Beobachter

- ✔️ Ausgeprägte analytische Fähigkeiten
- ✔️ Sehr strategisch, scharfsinnig und kritisch
- ☹️ Kann sich und andere nur schwer inspirieren



### Spezialist

- ✔️ Verfügt über eine hohe fachliche Expertise
- ✔️ Arbeitet sehr genau und engagiert und fordert das auch von anderen ein
- ☹️ Neigt dazu, sich in eigene Aufgaben zu vertiefen und wenig Interesse für andere zu haben



### Erfinder

- ✔️ Liefert neue und voranbringende Ideen, Strategien und Ansätze
- ✔️ Denkt kreativ und unorthodox
- ☹️ Ist oft mit seinen Gedanken woanders und missachtet praktische Details

## Die Kommunikationsorientierten



### Koordinator

- ✔️ Versteht es, die Stärken anderer zu erkennen und für die Zielerreichung zu nutzen
- ✔️ Behält stets den Überblick
- ☹️ Durchschnittliche Kreativität und mangelnde fachliche Spezialisierung



### Teamarbeiter

- ✔️ Unterstützt die Kollegen in ihren Stärken und ergänzt sie in ihren Schwächen
- ✔️ Freundlich, kooperativ und sorgt für eine gute Arbeitsatmosphäre
- ☹️ Kann sich in schwierigen Situationen nicht entscheiden



### Weichensteller

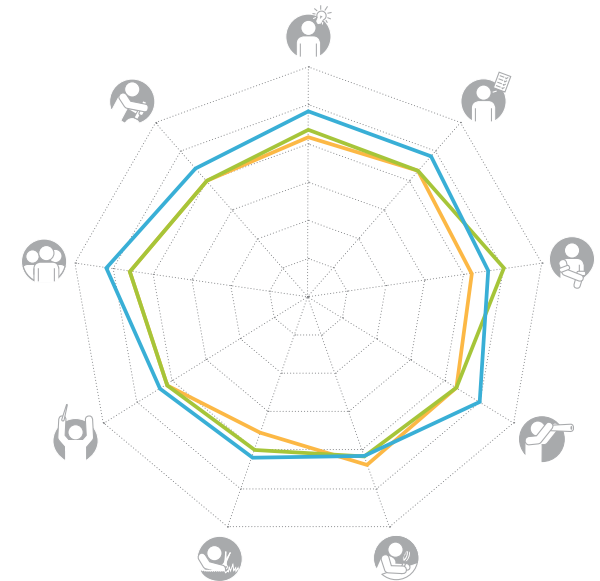
- ✔️ Ist stets über neue Ideen und Entwicklungen informiert
- ✔️ Ausgeprägte Kreativität und Kommunikationsstärke
- ☹️ Verliert schnell das Interesse, wenn die Anfangsbegeisterung abgeflacht ist

<sup>1</sup> Belbin, Meredith, Team Roles at Work, Butterworth-Heinemann, Ltd., Oxford, 1993.

## Selbsteinschätzung der Generationen

- Gen Y
- Gen X
- Baby Boomer

- 🧠 Erfinder
- 📋 Umsetzer
- 👤 Macher
- 👥 Beobachter
- 📖 Spezialist
- 👤 Perfektionist
- 👥 Koordinator
- 👥 Teamarbeiter
- 👤 Weichensteller



N Generation Y = 257  
 N Generation X = 220  
 N Generation Baby Boomer = 120

### Fazit

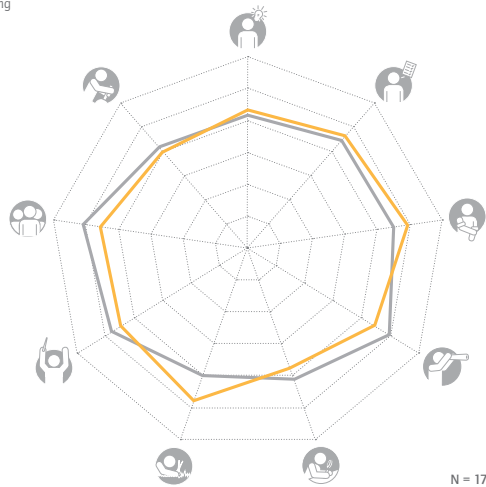
Im Allgemeinen fallen die Unterschiede aber deutlich geringer aus, als man zunächst annehmen mag. Insbesondere die Generationen Y und X liegen in ihrer Selbsteinschätzung sehr oft nahe beieinander. Die größten Differenzen weist die Selbsteinschätzung der Baby Boomer auf.

# Als welchen Typ sehen Sie sich selbst, und welchen Typ würden Sie als Kollegen wählen?

## Generation Y

— Selbsteinschätzung  
— Wunschkollege

- Erfinder
- Umsetzer
- Macher
- Beobachter
- Spezialist
- Perfektionist
- Koordinator
- Teamarbeiter
- Weichensteller



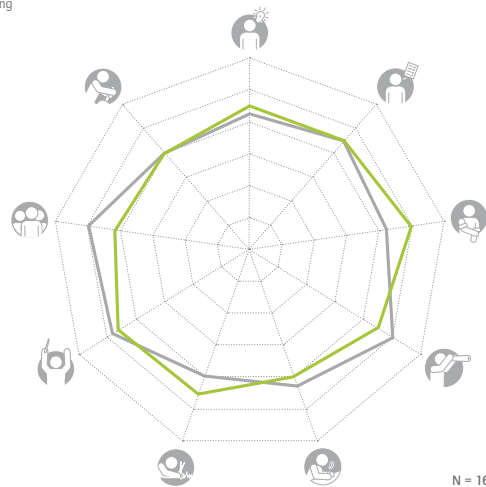
### Fazit

Generation Y präferiert Kollegen, die ihre Weiterentwicklung (Employability) fördern und Orientierung geben.

## Generation X

— Selbsteinschätzung  
— Wunschkollege

- Erfinder
- Umsetzer
- Macher
- Beobachter
- Spezialist
- Perfektionist
- Koordinator
- Teamarbeiter
- Weichensteller



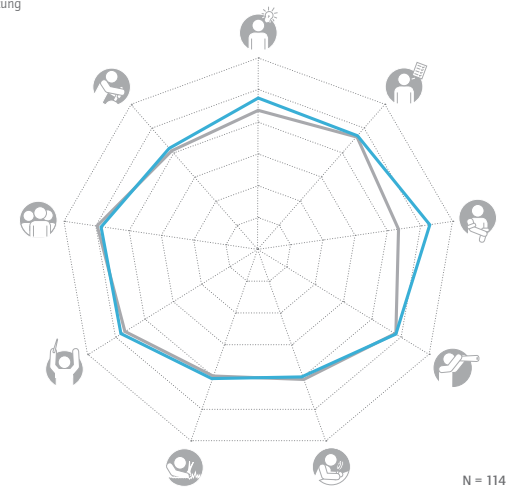
### Fazit

Dank ihrer Berufserfahrung kennen sie sich selbst gut und legen den Fokus auf ihre starken Merkmale. Kollegen können schwach ausgeprägte Charakteristiken ausgleichen.

## Baby Boomer

— Selbsteinschätzung  
— Wunschkollege

- Erfinder
- Umsetzer
- Macher
- Beobachter
- Spezialist
- Perfektionist
- Koordinator
- Teamarbeiter
- Weichensteller



### Fazit

Baby Boomer stellen hohe Ansprüche an die Kollegen, mit denen sie zusammenarbeiten und können Aufgaben nur schwer delegieren. In der Realität kann es daher schwer für sie sein, die gewünschten Kollegen in altersgemischten Teams zu finden.



# » Ihre Ansprechpartnerin



## **Tamara Peter**

Beraterin/Consultant  
bei Kienbaum Communications GmbH & Co. KG

### **Beratungsschwerpunkte:**

- » Entwicklung der zielgruppenspezifischen Arbeitgeberbotschaften
- » Implementierung der Employer Brand Strategie und Personalmarketing-instrumente
- » Konzeption, Durchführung und Auswertung von Studien

### **Kontakt:**

[tamara.peter@kienbaum.de](mailto:tamara.peter@kienbaum.de)

Kienbaum<sup>®</sup>