



Maßnahmen zur Bindung von Mitarbeitern der Generation Y – Stand der Forschung

White Paper

Christian Brandstötter, MMSc

Inhalt

1. Einführung.....	2
2. Werte der Generation Y.....	3
3. Wünsche/Anforderungen seitens der Generation Y an einen attraktiven Arbeitgeber	4
4. Mitarbeiterbindung als Forschungsgegenstand.....	6
4.1. Die 3 Komponenten der Mitarbeiterbindung.....	6
4.2. Foci of Commitment – Woran sich Mitarbeiter binden.....	7
Weitere Commitmentformen.....	8
5. Fazit	9
6. Weitere Quellen & Literaturverzeichnis.....	10

1. Einführung

Während die Generation Y in den USA bereits seit Beginn des neuen Jahrtausends erforscht wird (hier meist als „Millennials“ bezeichnet), finden sich im deutschsprachigen Bereich erst seit 2009 zunehmend Publikationen welche die Generation Y vor allem auf Arbeitswerte und Anforderungen an Arbeitgeber näher betrachten. Die gängigste Definition beschreibt zwischen 1980 bis 1994 geborene Personen als Vertreter der Generation Y.

Die wohl bedeutendste und umfassendste Studie erhob Anders Parment im Rahmen der Forschung für sein 2009 erschienenes Buch „Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft.“

Insbesondere die großen Management- und Personalberatungen veröffentlichen seither Umfragen zu den Werten bzw. Wünschen/Anforderungen an Arbeitgeber seitens der Generation Y – so etwa Kienbaum, Ernst & Young, PriceWaterhouseCoopers. Eine weitere Quelle sind Studien der Jugendforschung, welche vor allem Werteunterschiede zwischen Generation Y und der Generation X bzw. Babyboomern erheben.

2. Werte der Generation Y

Nachfolgend ein kompakter Überblick zu bisherigen Wertestudien der Generation Y – Studien wurden auf europäische bzw. deutschsprachige Länder beschränkt.

Kienbaum Absolventenstudie 2015

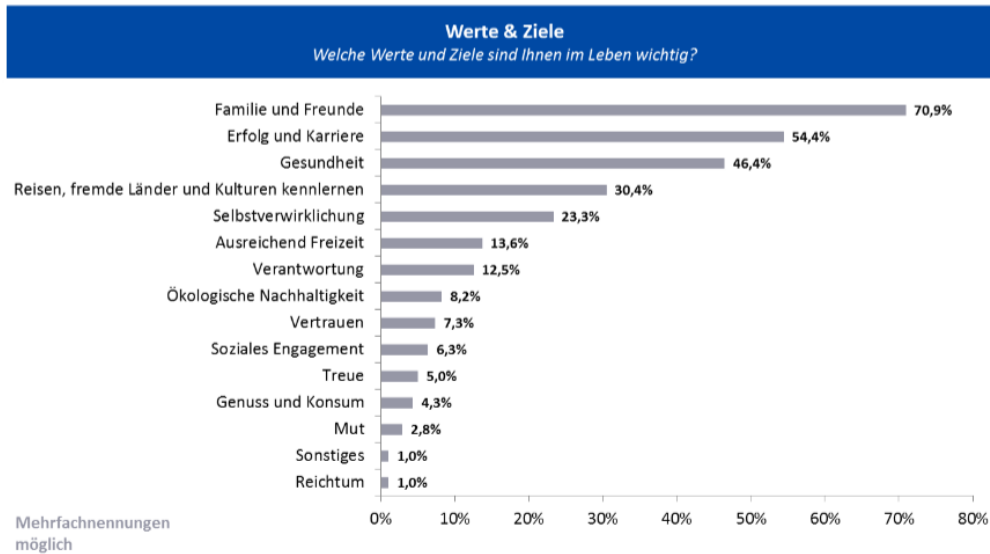


Abbildung 2: Werte und Ziele der Absolventengeneration 2015. Darstellung: Kienbaum Institut @ ISM, 2015.

Die wichtigsten Werte der Studienteilnehmer sind Familie und Freunde, Erfolg und Karriere, Gesundheit, Reisen, fremde Länder und Kulturen kennenlernen, Selbstverwirklichung, ausreichend Freizeit, Verantwortung.

Auch **Ernst & Young** erhebt im Rahmen einer **Absolventenstudie 2012/2013** die Werte von angehenden Mitarbeitern der Generation Y. Außerdem werden in dieser Studie auch gezielt Wünsche bzgl. Führung erhoben – welche Attribute etwa benötigt eine gute Führungskraft?

Welche Werte und Ziele sind Ihnen im Leben wichtig? (Mehrfache



Auch hier zeigt sich das Bild, dass Familie und Freunde sehr wichtig sind, werden hier allerdings gleich von Erfolg und Karriere sowie Gesundheit gefolgt. Auch der Wunsch nach Internationalität mit Reisen, sowie dem Kennenlernen fremder Länder und Kulturen ist präsent. Die Selbstverwirklichung und Verantwortung sowie Vertrauen folgen auf den nächsten Rängen. Auffällig ist die geringe Bedeutung, die Reichtum zugeschrieben wird.

3. Wünsche/Anforderungen seitens der Generation Y an einen attraktiven Arbeitgeber

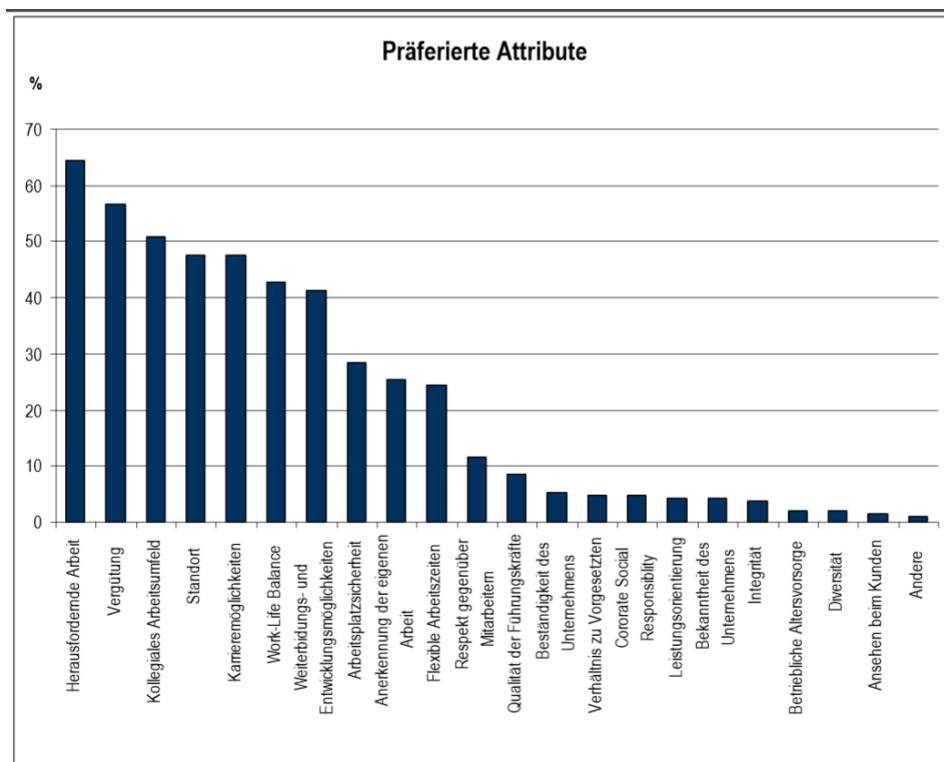
In direktem Zusammenhang mit den Werten stehend und für den Arbeitgeber noch aufschlussreicher sind die Anforderungen bzw. Wünsche an den Arbeitgeber, welche die meisten der besagten Studien erheben.

Hier eine Zusammenfassung der wichtigsten bzw. stärksten Wünsche der Studienteilnehmer an ihren Arbeitgeber. Dabei zeigt sich (bei kleinen Unterschieden in der Reihenfolge) eine klare Tendenz:

Kienbaum 2009 (S. 6) – Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben.

Die wichtigsten Attribute sind eine herausfordernde Arbeit, eine hohe Vergütung, ein kollegiales Arbeitsumfeld, ein attraktiver Standort, Karrieremöglichkeiten, Work-Life-Balance sowie Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Die Studie erhob außerdem die Einschätzung von Managern, welche Attribute für die Generation Y wichtig wären und zeigt hierbei eine hohe Diskrepanz auf. Die volle Studie ist [downloadbar unter http://www.kienbaum.at/Portaldata/1/Resources/downloads/servicespalte/Kienbaum Studie Generation Y 2009 2010.pdf](http://www.kienbaum.at/Portaldata/1/Resources/downloads/servicespalte/Kienbaum_Studie_Generation_Y_2009_2010.pdf).



Kienbaum 2015 – Absolventenstudie

Mit der Absolventenstudie veröffentlicht Kienbaum Institut das Ergebnis einer aktuellen Umfrage unter 601 deutschen Universitätsabsolventen bzgl. Werte und Wünsche an ihren Arbeitgeber.

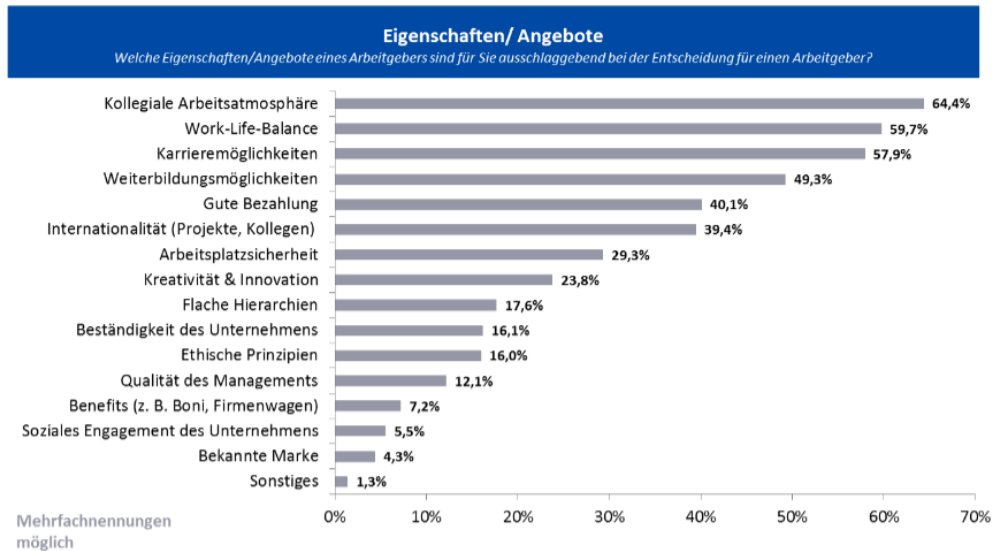


Abbildung 3: Präferierte Eigenschaften und Angebote des Arbeitgebers. Darstellung: Kienbaum Institut @ ISM, 2015.

Als präferierte Eigenschaften eines attraktiven Arbeitgebers werden in abnehmender Beliebtheit genannt: kollegiale Arbeitsatmosphäre, Work-Life-Balance, Karrieremöglichkeiten, Weiterbildungsmöglichkeiten, gute Bezahlung, Internationalität (Projekte, Kollegen), Arbeitsplatzsicherheit, Kreativität & Innovation, flache Hierarchien. Auffällig spät werden Benefits wie Boni oder Firmenwagen gereiht.

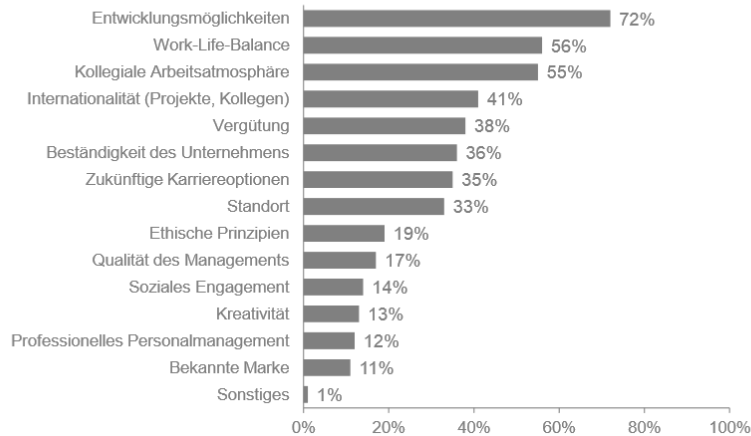
PriceWaterhouseCoopers erhebt im Rahmen ihrer firmeninternen Studie ebenfalls die Attribute eines attraktiven Arbeitgebers und kommt dabei auf die folgenden Ergebnisse (in abnehmender Beliebtheit) Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten, attraktive Vergütung und Boni, Aus- und Fortbildungsmöglichkeiten, gute Benefits, flexible Zeiteinteilung, internationale Karrieremöglichkeiten, guter Ruf für ethische Geschäftsführung. Die umfangreiche Studie zeigt dabei auch auf, welche Benefits sich Gen Y Mitarbeiter besonders wünschen und welche Kompromisse sie zu machen bereit sind. 4

Which of the following things do you believe make an organisation an attractive employer?



Ernst & Young fragt ebenfalls, welche Eigenschaften und Angebote eines Arbeitgebers entscheidend sind, dass sich der Mitarbeiter der Generation Y gerade für dieses Unternehmen entscheidet.

Welche Eigenschaften und Angebote eines Arbeitgebers sind für Sie ausschlaggebend bei der Entscheidung für einen Arbeitgeber? (Mehrfachnennung möglich, maximal fünf)



Dabei werden folgende Attribute besonders häufig genannt: Entwicklungsmöglichkeiten, Work-Life-Balance, eine kollegiale Arbeitsatmosphäre, Internationalität (Projekte, Kollegen), attraktive Vergütung, Beständigkeit des Unternehmens, sowie zukünftige Karriereoptionen.

4. Mitarbeiterbindung als Forschungsgegenstand

4.1. Die 3 Komponenten der Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung, oftmals auch als Retention bezeichnet, ist seit den 1980er Jahren vor allem im angloamerikanischen Bereich erforscht worden und erfreut sich angesichts zunehmender Globalisierung, dem Ende der geburtenstarken Jahrgänge, zunehmender Flexibilisierung und Pluralisierung von Arbeitsformen auch im deutschsprachigen Raum einer steigenden Beliebtheit in der Forschung.

Das meist zitierte Modell der Mitarbeiterbindung ist das Modell des Organisational Commitment nach Meyer/Allen (1990). Dabei wird Mitarbeiterbindung mehrdimensional konzeptualisiert – Meyer/Allen meinen es gibt gleich 3 Arten von Mitarbeiterbindung – affektives, normatives und fortsetzungsbezogenes Commitment.

Affektives Commitment beschreibt die emotionale Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen – der Mitarbeiter *WÜNSCHT* weiter für das Unternehmen zu arbeiten.

Normatives Commitment beschreibt das Gefühl der Verpflichtung dem Unternehmen gegenüber – der Mitarbeiter meint er *SOLLTE* weiter für das Unternehmen arbeiten.

Kalkulatorisches Commitment basiert auf der rationalen Abwägung von Kosten- und Nutzen der weiteren Beschäftigung im Unternehmen. In der Abwägung von Alternativen, Wechselkosten, etc. ermittelt der Mitarbeiter das Bedürfnis weiter im Unternehmen arbeiten zu *MÜSSEN*.

Mitarbeiterbindung

affektiv

normativ

kalkulatorisch

Seit den 1990er Jahren wurde dieses Modell vielfach erforscht um Faktoren herauszufinden, welche ein höheres Commitment verursachen bzw. welche Folgen die einzelnen Dimensionen des Commitment haben. Kurzgefasst zeigt sich in empirischen Untersuchungen, dass Maßnahmen, welche das affektive Commitment erhöhen am erfolgversprechendsten sind und die beste Ansatzmöglichkeit des Unternehmens darstellen.

4.2. Foci of Commitment – Woran sich Mitarbeiter binden

Jörg Felfe weist daraufhin, dass Organizational Commitment auch unter Betrachtung ähnlicher Konstrukte untersucht und verstanden werden muss. Denn breiter gefasst kann Commitment auch gegenüber anderen Bezugsobjekten im Rahmen der beruflichen Tätigkeit des Mitarbeiters entstehen. In der Forschung werden diese als „*Foci of Commitment*“ bezeichnet.

Dabei listet Felfe unter anderem folgende Foci auf: Commitment gegenüber der Führungskraft (***commitment to the supervisor***), gegenüber der Arbeitsgruppe (***workgroup commitment***), gegenüber dem Beruf (***job commitment***), als auch der Beschäftigungsform. Demnach hält dieser Ansatz für HR-Verantwortliche bedeutsame Implikationen bereit.

Commitment gegenüber...

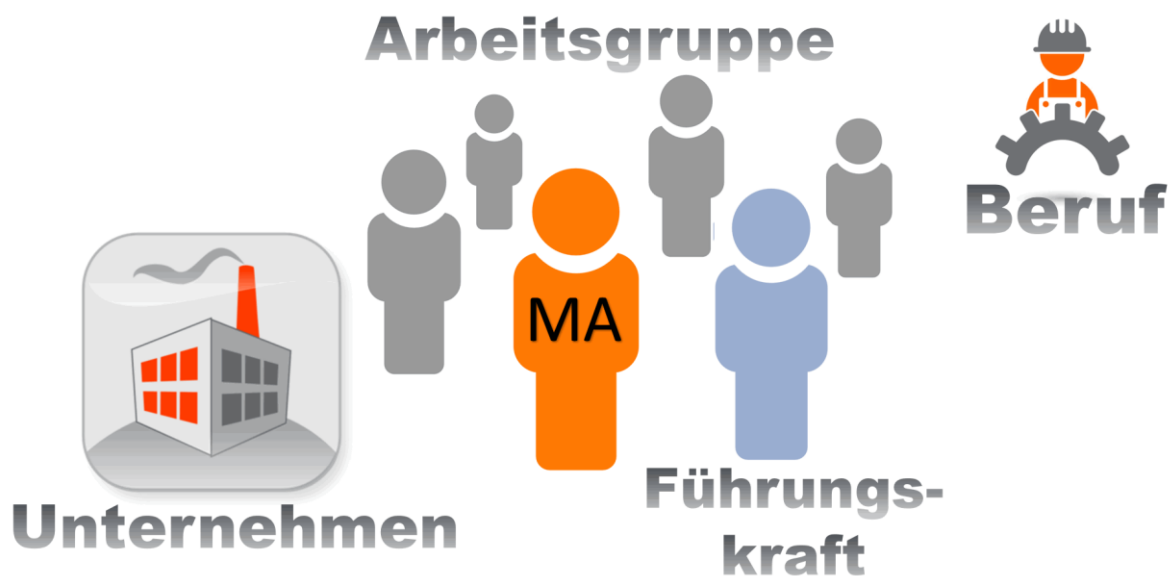


Abbildung 1 Mitarbeiter entwickeln Commitment gegenüber mehrerer Foci

Betrachtet man das **Commitment gegenüber der Führungskraft**, so ist es naheliegend, dass dieses einen großen Einfluss auf Retention oder

Kündigungsabsicht des Mitarbeiters hat. Schließlich ist die Beziehung zur Führungskraft – abgesehen von jener zu den direkten Abteilungs- (oder auch Projektkollegen) – die engste bzw. nächste Beziehung im Unternehmen. Aufgrund der Abhängigkeit von der Führungskraft wird diese für den Mitarbeiter auch maßgebend für den Zugang zu Unternehmensmaßnahmen wie Aus- und Weiterbildung sowie Aufstiegsmöglichkeiten. Ja, die Führungskraft kann gegenüber dem Mitarbeiter als Vertreter des Unternehmens gesehen werden und ist so ausschlaggebend für den Erfolg jeglicher Retentionsmaßnahmen die von Unternehmensseite gesetzt werden.

Ähnlich bedeutsam zeigt sich das **Commitment gegenüber der Arbeitsgruppe** bzw. den eigenen Kollegen. Dieser Foci umfasst die Beziehungen auf horizontaler Ebene zwischen den Kollegen, mit welchen ein Mitarbeiter täglich bzw. regelmäßig zusammenarbeitet. So kann beispielsweise ein *Coaching* oder eine *Teamentwicklungsmaßnahme* nachhaltiger auf die Retention von Mitarbeitern wirken als eine einfache Lohnerhöhung oder sonstiger materieller Incentive, während das Klima in der Arbeitsgruppe weiter schlecht bliebe. Zumal haben Studien bereits gezeigt, dass Mitarbeiter bei hohem Commitment gegenüber der Arbeitsgruppe womöglich auch bei sonst wenig erfüllenden Bedingungen im Unternehmen verbleiben (Felfe 2008).

Weitere Commitmentformen

Spannend stellt sich auch das **Commitment gegenüber dem Beruf (Job Commitment)** dar. Dabei besteht die Bindung des Mitarbeiters nicht gegenüber dem Unternehmen oder seinen Kollegen, sondern gegenüber seiner beruflichen Aufgaben und Tätigkeiten. Es kann vermutet werden, dass gerade bei ausbildungsintensiven Berufen das Commitment gegenüber dem Beruf stärker ausgeprägt ist und Commitment gegenüber der Organisation in den Hintergrund tritt. So kann dies etwa bei Ärzten und Anwälten unterstellt werden. Dadurch beschränkt sich zwar die Einflussmöglichkeit des Unternehmens – doch Unternehmen, in welchen solchen Mitarbeitern der notwendige Freiraum gewährt wird um sich beruflich realisieren zu können, können gegenüber Mitbewerbern einen klaren Mehrwert für den Mitarbeiter bieten.

Ein gerade von Felfe ins Spiel gebrachter Aspekt, der auf die Generation Y im besonderen zutreffen könnte, ist das **Commitment gegenüber der Beschäftigungsform**. Angesichts der steigenden Anzahl an Selbstständigen und einem gewissen „Gründerboom“ bei Ein-Personen-Unternehmen liegt bei manchen Autoren der Verdacht nahe, die Generation Y versuche lieber ihr eigenes Glück, als sich in starren Unternehmensstrukturen zwar gut bezahlten aber stärker strukturierten Abläufen einzubringen.

Mancher Autor wagt gar den Gedanken, dass Unternehmen ***auch als Ein-Personen-Unternehmen arbeitende Generation Yler als langfristige Partner an das Unternehmen binden sollten*** – Retention bedürfe dieser Betrachtung nach keines Angestelltenverhältnisses. Schließlich zählen die gelieferten Ergebnisse, und diese können auch durch Zukauf von selbstständigen Auftragnehmern langfristig erreicht werden. Das kann eine weitere Möglichkeit sein um „qualifizierte Arbeitskraft“ langfristig an das Unternehmen zu binden.

Implikationen für HR

Der Ansatz der „*Multiple Foci of Commitment*“ hält Unternehmen, die sich mit Retentionsmaßnahmen befassen, dazu an, einen weiteren Blickwinkel einzunehmen. Wer Mitarbeiter (ob der **Generation Y** oder anderer Generationen) langfristig an das Unternehmen binden möchte muss auch die Zusammenhänge mit der Arbeitsgruppe, Führungskraft, dem jeweiligen Beruf oder Metier sowie der Beschäftigungsart mitdenken.

So scheint es möglich, dass die „Bindung an das Unternehmen“ sich primär aus diesen einzelnen Komponenten und deren Ausprägungen ermittelt und weniger gegenüber der Organisation als Institution bzw. Marke an sich besteht. Natürlich können auch der Geschäftsgegenstand und die öffentliche Wahrnehmung des Arbeitgebers beim Mitarbeiter zu erhöhter oder verringerter Identifikation führen.

5. Fazit

Es erfolgte eine ausführliche Gegenüberstellung der bisherigen Forschungsergebnisse zu Werten und Anforderungen bzw. Wünschen der Generation Y an ihre (zukünftigen) Arbeitgeber. Auch wenn nicht stets einheitliche Ergebnisse aufgezeigt wurden, lassen sich doch Tendenzen ablesen und Handlungsempfehlungen ableiten.

Bezüglich der Werte zeigt sich, dass sowohl eine angemessene Work-Life-Balance, als auch der Wunsch nach Karriere und Erfolg für die meisten Mitarbeiter der Generation Y sehr wichtig sind. Auch Gesundheit bzw. Familie und Freunde sind ganz oben auf der Liste. Ob diese Werte immer konfliktfrei zu befriedigen sind erscheint zweifelhaft – für Unternehmen erscheint es jedenfalls ratsam auf flexible Arbeitszeiten und mögliche Förderung von sportlicher Betätigung bzw. ergonomischer Arbeitsmittel zu achten. Weiters sollten Karrieremöglichkeiten regelmäßig aufgezeigt werden.

Auch in den Anforderungen an den Arbeitgeber setzt sich das Bild fort: Work-Life-Balance steht ganz oben in der Wunschliste der Generation Y Mitarbeiter. Der Wunsch nach Karriere und Erfolg soll einerseits durch Aus- und Fortbildung ermöglicht, sowie durch Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten erfolgen können. Die Wünsche an die Führungskraft bzw. Führung im Unternehmen äußert sich in Kriterien wie flachen Hierarchien, Eigenverantwortung und Selbstverwirklichung. Gleichzeitig sollte regelmäßiges Feedback durch Führungskräfte erfolgen um dem Wunsch nach Weiterkommen zu entsprechen.

Sowohl in den Werten als auch in den Anforderungen an den Arbeitgeber zeigen sich das Bedürfnis in einer kollegialen Arbeitsatmosphäre und gutem Betriebsklima seiner Tätigkeit nachzugehen. Für Unternehmen lassen sich dadurch die Empfehlung nach Orientierungsveranstaltungen und Möglichkeiten zum Aufbau eines innerbetrieblichen Netzwerkes vor allem in der Anfangsphase der Anstellung ableiten.

6. Weitere Quellen & Literaturverzeichnis

- Ernst & Young Absolventenbefragung 2012/2013:
[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Absolventenbefragung_2013/\\$FILE/EY-Absolventenbefragung-2013-Studie.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Absolventenbefragung_2013/$FILE/EY-Absolventenbefragung-2013-Studie.pdf)
- Kienbaum Studie 2009:
http://www.kienbaum.at/Portaldata/1/Resources/downloads/servicespalte/Kienbaum_Studie_Generation_Y_2009_2010.pdf
- Kienbaum Absolventenstudie 2015:
http://www.kienbauminstitut-ism.de/fileadmin/user_data/veroeffentlichungen/kienbaum_institut_ism_studie_absolventen_08_2015.pdf
- PriceWaterhouseCoopers: Millennials at Work
<https://www.pwc.com/m1/en/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf>
- „Von den Babyboomern zur Generation Y – Eine empirische Studie“, Wirtschaftskammer Österreich, <https://www.wko.at/Content.Node/Charta-der-Vielfalt/Service/studien/zusammenfassung-studie-f-website.pdf>
- Parment, Anders. (2009). Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Springer: Wiesbaden.
- Bericht der deutschen Gesellschaft für Personalführung zu Eigenschaften & Wünschen der Generation Y – ausführliche Analyse bisheriger Studienergebnisse:
<https://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-binden.pdf>
- Der Oxygenz Report 2010 von Johnson Controls erhebt WIE Mitarbeiter der Generation Y arbeiten möchten.
http://www.johnsoncontrols.com/content/dam/WWW/jci/be/global_workplace_solutions/global_workplace_innovation/downloads/Oxygenz_report_Germany.pdf
- Retentionmanagement für die Praxis: Erfolgsentscheidende Mitarbeiter finden und binden. DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung.
- Felfe, Jörg. (2008). Mitarbeiterbindung. Hogrefe: Göttingen.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.