

Generation Z

Achtung, die Arbeitswelt-Optimierer kommen!

**– WhitePaper zur Vorstudie
„Generation Z und ihre Erwartungen an die zukünftige Arbeitswelt“ –**



Intro

Der Kampf um talentierte Nachwuchskräfte ist eine dauerhafte Herausforderung für Arbeitgeber. Um dem allgegenwärtigen und sich zukünftig noch verschärfenden Fachkräftedefizit zu begegnen, sind Anreize wie Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben essenziell. Sie tragen deutlich dazu bei, Beschäftigte zu binden und zu gewinnen.

Die **berufundfamilie Service GmbH** ist der Think Tank und Dienstleister im Themenfeld Vereinbarkeit. Aus ihrer Entstehungsgeschichte heraus hat sie vor allem mit Blick auf die Alterskohorte der sogenannten Babyboomer (zwischen 1955 und 1969 Geborene) – die mengenmäßig derzeit größte singuläre Beschäftigtengeneration – Lösungswege der familien- und lebensphasenbewussten Personalpolitik erarbeitet. Vor dem Hintergrund der erkennbaren Effekte der Megatrends Digitalisierung und Individualisierung will die berufundfamilie gezielt der Frage nachgehen, welche Erwartungen die zukünftigen Arbeitnehmer*innen – die Generation Z – an die Arbeitswelt mit Fokus auf die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben hat. Als Generation Z¹ wird die Gruppe von Personen bezeichnet, die ab dem Jahr 1995 bis einschließlich 2010 geboren wurden. Diese Definition ist jedoch nicht universell; es gibt viele verschiedene Ansätze nach welchen Kriterien die Eingrenzung der Generation erfolgt.

Die berufundfamilie initiierte gemeinsam mit dem **Campus M21 in Nürnberg** eine **Vorstudie** unter dem Arbeitstitel „**Generation Z und ihre Erwartungen an die zukünftige Arbeitswelt**“. Zielsetzung der Vorstudie war, ein Forschungsdesign für eine nachfolgende repräsentative Studie zu entwickeln und dieses hinsichtlich wissenschaftlicher Gütekriterien zu überprüfen, aber auch erste Tendaussagen treffen zu können. Im Frühjahr 2018 wurden dazu im Rahmen einer Projektarbeit von Studierenden des Studiengangs Wirtschafts- und Werbepsychologie über 180 Studierende (in Nürnberg und München) zu ihren persönlichen Erwartungen an den späteren Arbeitgeber und zu ihren Zielen und Interessen im Hinblick auf den bevorstehenden Berufseintritt befragt.

Folgende Fragestellungen standen im Fokus:

- Was fordert die Generation Z von zukünftigen Arbeitgebern?
- Welche Bedeutung hat die **Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben** für die Generation Z?
- Mit welchen Maßnahmen können Arbeitgeber die Generation Z langfristig an das Unternehmen binden?
- Wie und über welche Kommunikationskanäle bewirbt sich die digitale Generation?

Die Vorstudie beleuchtet erstmals die Einstellung der Generation Z entlang der acht wesentlichen personalpolitischen Handlungsfelder: Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Arbeitsort, Information und Kommunikation, Führung, Personalentwicklung, finanzielle Leistungen sowie Serviceleistungen. Diese Handlungsfelder bilden auch den Rahmen für das von der berufundfamilie angebotene audit berufundfamilie und audit familiengerechte hochschule.

In dem vorliegenden WhitePaper werden ausgewählte Ergebnisse der Vorstudie „Generation Z und ihre Erwartungen an die zukünftige Arbeitswelt“ skizziert.

¹ Ein gängiges Synonym für „Generation Z“ ist „Digital Natives“. In dem vorliegenden WhitePaper wird der Begriff „Generation Z“ im Fließtext einheitlich und durchgängig verwendet.

Setting der Vorstudie

Die Vorstudie wurde im Rahmen einer Mixed-Methods Forschung durchgeführt: Für die Studie wurden qualitative und eine quantitative Erhebungsmethoden kombiniert. Zunächst wurden 42 (qualitative) Tiefeninterviews (1) durchgeführt, deren Ergebnisse als Grundlage zur Entwicklung eines Fragebogens für eine (quantitative) Online-Befragung (2) dienten. Die Befragten beider Untersuchungen waren allesamt Studierende an der Hochschuleinrichtung Campus M21 in Nürnberg oder München und sind überwiegend in den Jahren 1996 bis 1998 geboren. Die Stichprobe dieser Vorstudie bildet somit nur ein Teilsegment der gesamten Generation Z ab. Die Ergebnisse der Studien sind daher nicht repräsentativ. Neben der Überprüfung der Objektivität, Reliabilität und Validität der eingesetzten Erhebungsmethoden war eine weitere Zielsetzung der Vorstudie, erste wichtige Einblicke zu erhalten und Tendenzen offenzulegen. Diese Erkenntnisse werden in diesem WhitePaper dargelegt.

Um passgenaue Fragestellungen für die Studie zu generieren, wurde das Themen-Setting der Tiefeninterviews auf Basis der acht Handlungsfelder des audit berufundfamilie ([1] Arbeitszeit, [2] Arbeitsorganisation, [3] Arbeitsort, [4] Information und Kommunikation, [5] Führung, [6] Personalentwicklung, [7] finanzielle Leistungen sowie [8] Serviceleistungen) konstruiert.

Das Forschungsdesign der Vorstudie war zweigeteilt:

(1) Einzelinterviews

Von jedem der 13 an der Studie Beteiligten Studierenden wurden je vier Personen aus dem persönlichen Umfeld, die auf die vorher festgelegten Screener-Kriterien (u.a. Alter zwischen 18 und 22 Jahren, mind. Fachhochschulreife, Studierende/r) zutrafen, mit Hilfe des auf den Themenfeldern basierenden Interviewleitfadens, befragt. Die insgesamt 42 Tiefeninterviews wurden transkribiert und inhaltsanalytisch ausgewertet. Aus den Ergebnissen wurden anschließend Hypothesen abgeleitet, die später in das Design der quantitativen Erhebung eingeflossen sind.

Die Ergebnisse der Einzelinterviews wurden mit bereits existierenden Studien verglichen: die 17. Shell Jugendstudie „Jugend 2015“ (2015), die PFH-Studie mit dem Titel „Erwartungen der Generation Z an die Unternehmen“ (o.J.) und die Studie „Generation Spaß adé, hier kommen die Realisten“ (2017) von Haufe. Dabei konnten Gemeinsamkeiten, aber auch Divergenzen festgestellt werden.

(2) Online-Befragung

Die Divergenzen zwischen den Ergebnissen der Einzelinterviews und den genannten Vergleichsstudien wurden anschließend in der quantitativen Online-Befragung nochmals untersucht. Zudem wurden die aus den Einzelinterviews abgeleiteten Hypothesen (s.o.) überprüft.

Methodisch wurden drei verschiedene Fragestellungen innerhalb des Fragebogens angewendet. Zum einen wurden Fragestellungen formuliert, zum anderen Statements, wobei die Antwort mit Hilfe einer Skala von 5 (Zustimmung) bis 1 (Ablehnung) angegeben werden konnte.² Zudem wurden bei einigen Fragen auch Matrizen mit mehreren Items konstruiert, d.h. dass die Teilnehmenden zu vorgegebenen Antwortmöglichkeiten jeweils ihre Zustimmung/ Ablehnung angeben sollten.

² Die Zustimmung wurde für dieses WhitePaper aus der Summe der Skalenwerte 5 und 4 einer Skala von 1 (= stimme ganz und gar nicht zu) bis 5 (= stimme voll und ganz zu) berechnet.

Die im Folgenden aufgezeigten wesentlichen kumulierten Ergebnisse der quantitativen sowie der qualitativen Untersuchung der Vorstudie sollen erste Hinweise auf die Einstellung der Generation Z zur Arbeitswelt geben, die wiederum Grundlage für Handlungsempfehlungen sein können, wie Unternehmen im stetigen Wettbewerb ausreichend qualifizierte junge Mitarbeiter*innen akquirieren und binden können.

Das Unternehmen im Fokus

Entgegen bisheriger Erkenntnisse, dass die Generation Z eher das Home-Office als Arbeitsstätte bevorzugt, ergab die Vorstudie, dass sie überwiegend vor Ort im Unternehmen arbeiten möchte (98% Zustimmung³). Dafür würde die junge Generation auch gewisse Fahrzeiten auf sich nehmen: 40% der Befragten wären mit einer einfachen Fahrtzeit zur Arbeitsstätte von 45 Minuten einverstanden. 60 Minuten einfache Fahrtzeit würde für rund 24% der Befragten noch akzeptabel sein.



Trotzdem ist das Home-Office gefragt; denn mit einer Zustimmung von 60% würden die Studien-Teilnehmenden auch gerne das heimische Umfeld als Arbeitsort nutzen. 55% der Befragten würde flexibel wählen wollen, wo sie arbeiten. Offensichtlich eröffnet dies für die Generation Z bessere Möglichkeiten, Berufs- und Privatleben zu vereinbaren. Die Option Co-Working Spaces nutzen zu können, wurde nur von weniger als der Hälfte der Befragten gewählt. Ein Grund dafür könnte sich aus der mangelnden Erfahrung der Befragten bezüglich Co-Working-Spaces ergeben. Ganz ausgeschlossen ist für die meisten, an einem öffentlichen Ort wie einem Café zu arbeiten, da dort die Sicherung des Datenschutzes nicht gewährleistet ist und die Atmosphäre nicht zum konzentrierten Arbeiten einlädt.



Sicherheit scheint ein wesentlicher Einflussfaktor zu sein: Für ihr zukünftiges Berufsleben finden die befragten Vertreter der Generation Z angemessenes Gehalt (99% Zustimmung) besonders wichtig, gefolgt von einem sicheren Arbeitsplatz (94% Zustimmung) und dann bereits von einer ausgewogenen Work-Life-Balance (88% Zustimmung). Der Begriff des „sicheren Arbeitsplatzes“ wird von den Befragten offensichtlich sehr breit interpretiert: Auf der einen Seite wird von den Befragten erwähnt, dass ein sicherer Arbeitsplatz für sie bedeuten würde, z.B. nach der Elternzeit problemlos den Platz im Unternehmen wieder einnehmen zu können. Auf der anderen Seite bezieht sich ein sicherer Arbeitsplatz auch auf die monetäre Sichtweise.

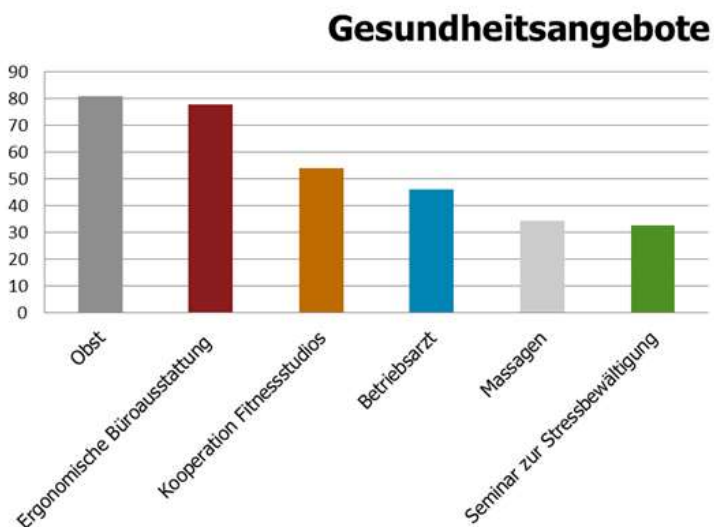
³ Alle angegebenen Prozentangaben sind auf- bzw. abgerundete Zahlen.

Gesundheit hoch im Kurs

Gesundheit ist ein zentrales Thema, mit welchem sich die Generation Z nicht nur privat, sondern auch in Bezug auf ihren Arbeitgeber verstärkt auseinandersetzen. Das aufkommende Gesundheitsbewusstsein spiegelt sich auch in den Ergebnissen der Vorstudien-Frage, welche Zusatzleistungen von ihrem Arbeitgeber erwünscht wären, wider. 87% der Generation Z stimmt der Aussage zu, dass ihr die Gesundheitsförderung bei den Zusatzleistungen wichtig ist. Danach folgen monetäre Zuwendungen wie Weihnachtsgeld (83% Zustimmung) und Urlaubsgeld (79% Zustimmung).



Die bedeutendsten Wünsche der Angehörigen der Generation Z zum Thema Gesundheit reichen vom täglich zur Verfügung stehenden frischen Obst am Arbeitsplatz (80% Zustimmung hinsichtlich der Wichtigkeit), über ergonomische Büroausstattung (77% Zustimmung), bis hin zur Kooperation mit Fitnessstudios (54% Zustimmung). Der Betriebsarzt ist ein „Nice to Have“, wie viele Vertreter*innen der Generation Z meinten, aber kein Muss.



Auf Basis dieser Ergebnisse empfiehlt es sich für Arbeitgeber, Bewerber*innen in Vorstellungsgesprächen auf vorhandene Gesundheitsangebote aufmerksam zu machen.

Flexibilität innerhalb eines beständigen Rahmens

Bezüglich des Themas Arbeitszeit wird bei den befragten Testpersonen der Generation Z zum einen der starke Wunsch nach einer flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit deutlich. Zum anderen aber soll diese Flexibilität auch in einen gewissen Rahmen eingebettet sein. Beispielsweise bedeutet Vertrauensarbeitszeit für viele eine attraktive Option, jedoch sollte die geleistete Arbeitszeit in einem internen System vermerkt werden.

Eine feste Arbeitszeit pro Tag wird zwar abgelehnt, trotzdem wird es von der jungen Generation bevorzugt, eine gewisse Stundenanzahl über die Woche verteilt abzuarbeiten. Als möglicherweise beste Lösung wird daher die Gleitzeit angesehen. Denn mit diesem Arbeitszeitmodell sind zwar Rahmenbedingungen vorgegeben, jedoch können die Arbeitnehmer*innen frei entscheiden, wie sie sich innerhalb dieser Grenzen verhalten.



36 – 40 Stunden pro Woche zu arbeiten, wird von den meisten Teilnehmenden (58% Zustimmung) als Optimum angesehen, gefolgt von 41 – 45 Stunden auf dem zweiten und 30 – 35 Stunden pro Woche auf dem dritten Platz. Dies korreliert mit den Vorstellungen bzgl. des Bruttogehaltswunsches bei Berufseinstieg: 26% erwarten 35.001 – 40.000 EUR, 23% 30.000 – 35.000 EUR und weitere 21% 40.001 – 50.000 EUR. Die Befragten sind aber durchaus bereit, mehr bzw. länger zu arbeiten; nämlich ganz pragmatisch besonders dann, wenn es Projekte erfordern (92% Zustimmung), wenn daraus bessere Karrierechancen erwachsen (90% Zustimmung) oder Gehaltszulagen (90% Zustimmung) zu erwarten sind. Daher ist es der Generation Z (71%) wichtig, sich die Arbeitszeit flexibel einteilen zu können. Ebenso essentiell sind im Sinne der Entgrenzung auch hier feste Rahmenbedingungen. Flexibilisierung soll dabei der Optimierung der persönlichen Arbeitswelt dienen.

Falls sich Überstunden anhäufen sollten, würde die Generation Z (68%) wählen wollen, ob diese als Urlaub oder als zusätzliches Gehalt ausbezahlt werden. 14% entscheiden sich jetzt schon für den Urlaub, und 9% für die Ausbezahlung. 4% bevorzugen den Abbau durch Gleit-tage und 1% würde die Überstunden auf ein Langzeitkonto ansparen wollen.

Digital Natives und ihre Entgrenzungstaktiken

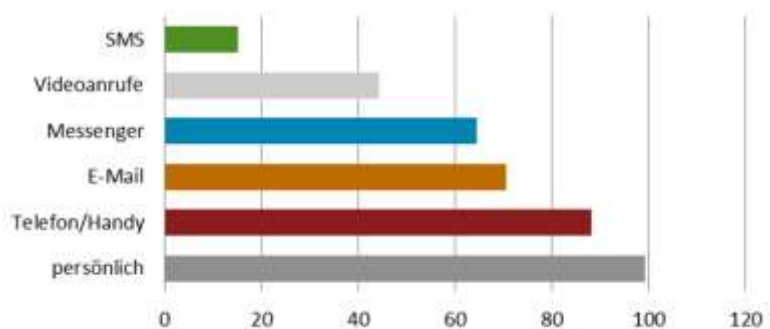


Nicht nur die virtuelle Kommunikation hat einen hohen Stellenwert in den Zeiten des Megatrends der Digitalisierung, sondern auch die Face-to-Face-Kommunikation. Die direkte persönliche Kommunikation ohne zwischengeschaltete Medien gewinnt mit der Generation Z wieder an Bedeutung – und das obwohl diese als Digital Natives bezeichnet werden. Die Ergebnisse der Vorstudie deuten darauf hin, dass es den Angehörigen der Gene-

ration Z wichtig ist, sich persönlich kennenzulernen, bevor man nur in virtuellen Gesprächen miteinander innerhalb des Teams in Verbindung tritt. Auch die zwischenmenschliche Kommunikation spielt für viele eine große Rolle; Grund: Durch eine reine virtuelle Kommunikation können oft Missverständnisse entstehen.

Daher bevorzugen die betrachteten Vertreter*innen der Generation Z mit einer Zustimmung von fast 100% die Face-to-Face-Kommunikation. Diese Aussage wird durch den Wunsch, größtenteils die Arbeit im Unternehmen und nicht nur im Home-Office verrichten zu wollen, verstärkt. Was jedoch allgemeine Informationen des Arbeitgebers oder unternehmensinterne Angelegenheiten betrifft, steht der Austausch via E-Mail immer noch an erster Stelle. E-Mail stellt für die Befragten die verlässlichste Quelle dar, durch die alle Mitarbeiter*innen informiert werden können.

Kommunikationskanäle



Bei dem Austausch via E-Mail steht der Austausch via E-Mail immer noch an erster Stelle. E-Mail stellt für die Befragten die verlässlichste Quelle dar, durch die alle Mitarbeiter*innen informiert werden können.

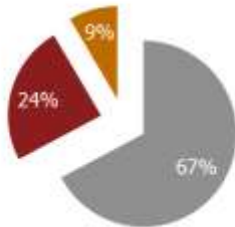
Dabei spielt der persönliche Austausch nicht nur innerhalb des Teams sondern auch gegenüber den Führungskräften eine bedeutende Rolle. Denn für 85% ist es wichtig, dass die Führungskräfte an festen Tagen persönlich im Unternehmen für Rückfragen, Anregungen oder bei Problemen zur Verfügung stehen.

Weitere Kommunikationskanäle, welche von der Generation Z bevorzugt wird, sind Telefon/Handy (88% Zustimmung) und der Austausch über diverse Messenger-Dienste (65% Zustimmung). Allerdings wird der WhatsApp-Messenger als beruflicher Kommunikationskanal eher kritisch gesehen, da davon ausgegangen wird, dass die App über private Handys genutzt werden soll. Zum einen könnte dadurch der Datenschutz gefährdet sein, zum anderen würden die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben deutlich verschwimmen.

Familie ist top

Angebot des Arbeitgebers zur Realisierung einer Karriere in Teilzeit

■ Ja, wünschenswert ■ Neutral ■ Keine Notwendigkeit



Den vermeintlichen Zwiespalt zwischen Karriere, Selbstverwirklichung und Familiengründung sehen die befragten Vertreter*innen der Generation Z eher locker, denn 74% der Befragten sind der Meinung, dass sich das nicht gegenseitig ausschließt. Gerade durch die Möglichkeit des Wechsels von Vollzeit in Teilzeit könne beides realisiert werden.

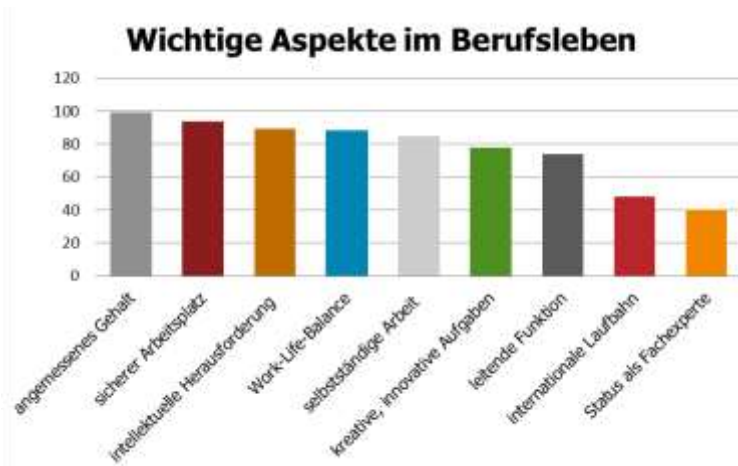
Und: 67% der Befragten finden Angebote des Arbeitgebers zur Realisierung einer Karriere in Teilzeit wünschenswert.

Generell würden sich 83% als Familienmensch bezeichnen. Entsprechend wünschen sich 73% der Befragten einen Arbeitgeber, der großen Wert auf Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie, Beruf und Privatleben legt. Vor allem für die Frauen (50%) ist es sehr wichtig, dass das zukünftige Unternehmen familienbewusst agiert und unterschiedliche Maßnahmen zur Vereinbarkeit anbietet. Dies ist momentan gerade mal für knapp ein Viertel (23%) der jungen Männer ein Thema.

Auf die Tatsache, dass die Familie einen hohen Stellenwert im Leben der Angehörigen der Generation Z besitzt, weist auch die Zustimmung von 79% der Befragten hin, am ehesten von Vollzeit in Teilzeit wechseln zu wollen, wenn ein Familienangehöriger pflegebedürftig wäre. An zweiter Stelle als Beweggrund zum Wechsel von Vollzeit in Teilzeit steht mit einer Zustimmung von 71% die Kinderbetreuung. Eine solche Minderung der Arbeitszeit würde für die Generation Z aber auch in Frage kommen, wenn sie genügend Geld zur Verfügung hätten und sich somit finanziell erlauben könnten, ihre Arbeitszeit zu reduzieren. Immerhin ein Drittel der Befragten würde es in Betracht ziehen, für mehr Freizeit von Vollzeit in Teilzeit zu wechseln (33% Zustimmung). Auch bei dieser Frage nach der Wechseloption zwischen Voll- und Teilzeit wird deutlich, dass sich die Generation Z einen toleranten Arbeitgeber wünscht, welcher sich auf die individuellen Bedarfe der Beschäftigten einstellt.

Vor diesem Hintergrund wird ein Großteil der Vertreter*innen der Generation Z in Vorstellungsgesprächen über Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben (60% Zustimmung) verhandeln – noch vor der Höhe des Gehalts (56% Zustimmung) und vor Zusatzleistungen (34% Zustimmung).

Persönlichkeiten, die entfaltet werden wollen



Der Wunsch sich selbst zu verwirklichen und Verantwortung zu übernehmen, ist bei der Generation Z sehr ausgeprägt. Zudem gewinnen immaterielle Aspekte, wie intellektuelle Herausforderungen, selbstständige Arbeit sowie kreative und innovative Aufgaben an Bedeutung. Dies zeigt, dass die/ der Beschäftigte als Individuum gefördert und gefordert werden will. Die Vertreter*innen der Generation Z möchten sich persönlich in die

Arbeit einbringen können. Das wird bei der Frage nach geeigneten Anreizen, welche die Arbeitsmotivation steigern würden, deutlich. So sind Selbstverwirklichung, Verantwortung und Anerkennung neben dem Gehalt bedeutend für die untersuchten Angehörigen der Generation Z.

Der vorausgesagte Bedarf an Weiterbildungsangeboten ist zudem Ausdruck dafür, dass für die zukünftigen Arbeitnehmer*innen die eigene Entwicklung einen hohen Stellenwert besitzt. Vor allem Weiterbildungen auf fachlicher Ebene erweisen sich als sehr beliebt bei den befragten Vertreter*innen der Generation Z. Wichtig fände es die Generation Z zudem, von den Arbeitgebern bei Weiterbildungen finanziell unterstützt zu werden und eine Freistellung von der Arbeit zu erhalten.



Fazit: Optimierung der Arbeitswelt



Egal ob es sich um den Arbeitsplatz, um die Arbeitszeit oder um die Teamtreffen dreht: Klare Rahmenbedingungen sind für die Generation Z bei der Wahl des zukünftigen Arbeitsumfelds und Arbeitgebers essenziell. In diesem – wie auch bei allen anderen Fragestellungen der Vorstudie hinsichtlich der weiteren personalpolitischen Handlungsfelder – zeigt sich, dass die Generation Z um die

Optimierung der eigenen Arbeitswelt bemüht ist. Sie wägt sehr wohl ab, inwieweit sich persönliche Belange mit den Anforderungen der Arbeit – also Projekten und auch dem Teamgefüge – zusammenbringen lassen. Dabei bilden Rahmenbedingungen und Strukturen für sie einen Anker.

Die Generation Z hat offensichtlich aus den „Fehlern“ ihrer Vorgängergenerationen gelernt: Sie ist leistungsbereit, möchte dabei aber nicht der Gefahr der Entgrenzung und des Überarbeitens erliegen. Eben deshalb ist Familienbewusstsein für sie ein Entscheidungskriterium bei der Arbeitgeberwahl. Mit der bewussten Nutzung familien- und lebensphasenbewusster Angebote der Arbeitgeber scheint die Generation Z zur „Generation Arbeitswelt-Optimierer“ zu werden

Im Hinblick auf den Arbeitsort ist es für sie wichtig, diesen frei wählen zu können. Wenn man jedoch lieber im Home-Office arbeitet, sollten bestimmte Tage festgelegt werden und nicht ständig variieren. Dies gilt auch für das Thema Erreichbarkeit: Außerhalb der festgelegten Arbeitszeit gaben 47% der Befragten an, noch für ihren Chef erreichbar sein zu wollen. Die Erreichbarkeit sollte aber auch klare Grenzen haben, beispielsweise bis zu einer Stunde nach der regulären Arbeitszeit.

Auch in Bezug auf „Meetings“ ist ein gewisser Orientierungsrahmen erwünscht: Das Team sollte sich an einem festen Tag in der Woche zum gemeinsamen Austausch, am besten noch persönlich (face-to-face) treffen. Genauso sollte sich auch die Führungskraft an bestimmten Tagen, für eine vorab definierte Zeit im Unternehmen für Rückfragen zur Verfügung stehen.

Nächste Schritte

An den Ergebnissen der Vorstudie können deutliche Tendenzen hinsichtlich der Erwartungen der Generation Z für die Zukunft abgelesen werden. Um differenzierte und auf die gesamte Zielgruppe der Generation Z anwendbare Handlungsanweisungen für die Arbeitgeber herausarbeiten zu können, wird für das Jahr 2019 die repräsentative Hauptstudie vorbereitet und durchgeführt. In dieser Studie werden zunächst in qualitativen Interviews mit ausgewählten Experten aus dem Bereich des Personalmanagements die Ergebnisse der Vorstudie besprochen. Zudem sollen in den Experteninterviews (1) die Praxisrelevanz möglicher Fragestellungen und (2) auch die Erwartungshaltung seitens der Arbeitgeber gegenüber der Generation Z bestimmt werden. Auf Basis dieser Erkenntnisse wird dann eine repräsentative Online-Befragung innerhalb der Generation Z folgen.



berufundfamilie Service GmbH
Hochstraße 49
60313 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 7171333-0
info@berufundfamilie.de
www.berufundfamilie.de



#personalbewusst