

**Digital Natives fordern Personalchefs heraus –**  
Selbst- und Fremdbild der nachrückenden  
Generation von Young Professionals

**April 2012**

# Projektpartner

---

**Egon Zehnder International**

Stefan Ries und Maren Wittmann

**stiftung neue verantwortung**

Ruth Wagner und Lars Zimmermann

**Leuphana Universität**

Prof. Dr. Juergen Deller

Institute on Strategic HR Management Research and Development  
(SMARD)

**Hochschule Ludwigshafen am Rhein**

Prof. Dr. Jutta Rump

Institut für Beschäftigung und Employability IBE

**Fachhochschule Köln**

Prof. Dr. Gabriele Zimmermann

Fakultät für Wirtschaftswissenschaften

## Eckdaten der Studie

---

Die Umfrage wurde unter Alumni der stiftung neue verantwortung (snv), unter Studenten verschiedener Fachrichtungen, darunter Wirtschaftspsychologie und Wirtschaftswissenschaften, sowie unter Personalchefs durchgeführt.

- **Teilnehmer:** 258 (davon 154 Alumni/Studenten und 104 Personalchefs)
- **Zeitraum der Befragung:** Alumni und Personalchefs vom 20.12.2011 bis 15.01.2012; Befragung der Studenten im März 2012
- **Beschreibung Alumni/Studenten:**
  - Altersdurchschnitt: Alumni der snv 33 Jahre, Studenten 23 Jahre
  - Sektoren der Alumni der snv: Wirtschaft: 36%, Wissenschaft: 29%, Gesellschaft (NGOs, Medien): 21%, Politik/Verwaltung: 15% (N = 261)
  - Fachrichtungen der Studenten: diverse Fachrichtungen, insbesondere aber Wirtschaftspsychologie und Wirtschaftswissenschaften
- **Beschreibung Personalchefs:**
  - Altersdurchschnitt: 48 Jahre
  - Geschlecht: weiblich: 30%, männlich: 70%
  - 1. und 2. Führungsebene, eine Person pro Unternehmen
  - HR Generalisten
  - Breiter Branchenmix

# Ergebnisse im Überblick

---

**Stimmungsbild:** 93 Prozent der Alumni/Studenten und 100 Prozent der Personalchefs erwarten deutliche Veränderungen, die Personaler zu einem Drittel sogar in einem sehr hohen Maße.

**Motivationsfaktoren:** Die Top-3-Motivationsfaktoren für die Alumni/Studenten sind „Freude an der Tätigkeit“, „persönliche Weiterentwicklung“ und „Sinnhaftigkeit der Arbeit“. Bei den ersten beiden Punkten stimmen die Einschätzungen der Personalchefs mit denen der Alumni/Studenten überein. Diese sehen jedoch die Themen Karrierechance und Partizipation als weit weniger wichtiger an als die Personalchefs vermuten.

**Eigenschaften:** Personalchefs tendieren zu einem stereotypen Bild der High Potentials (selbstbewusst, innovativ, risikofreudig). Die Selbsteinschätzung der High Potentials ist dagegen breiter gestreut. So sehen sich nur 16 Prozent der Alumni/Studenten als sehr risikofreudig an. Insgesamt wählt ein großer Teil der Alumni/Studenten sehr viel traditionellere Eigenschaften in der Selbstbeschreibung als die Personalchefs dies tun: 64 Prozent der Alumni/Studenten bezeichnen sich als sehr diszipliniert (vs. 27 Prozent HR), 38 Prozent als bescheiden (vs. 4 Prozent HR) und 17 Prozent als traditionsbewusst (vs. 4 Prozent HR).

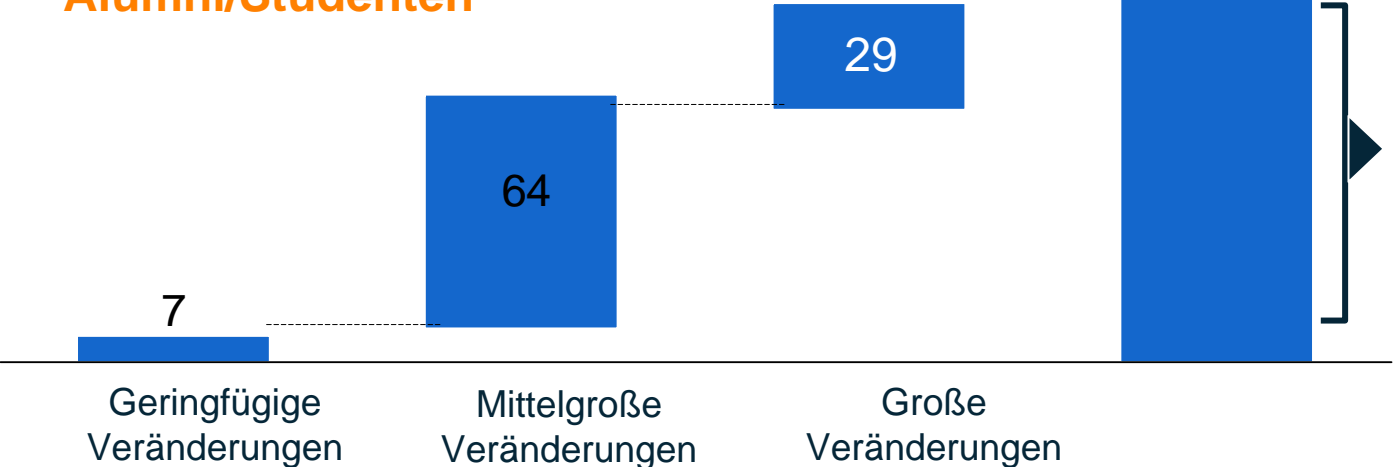
**Kompetenzen der Zukunft:** Die soziale Kompetenz gewinnt für beide Personengruppen in Zukunft an Bedeutung. Übereinstimmung herrscht auch darin, dass die Fachkompetenz nicht an Bedeutung zunehmen wird. Kompetenzen für eine globale Zusammenarbeit – multilinguale und interkulturelle Kompetenzen – werden von Personalchefs als sehr viel wichtiger eingeschätzt.

**Die ideale Arbeitssituation:** Die Annahmen der Personalchefs zu Arbeitsbedingungen weichen sehr stark von den Vorstellungen der High Potentials ab. Auch hier hat HR einen klaren Stereotyp vor Augen (mobil, flexibel, digital vernetzt). Dagegen streuen die Antworten der Alumni/Studenten deutlich: So wollen 23 Prozent mobil sein, aber 27 Prozent geben an, dass ihnen Ortsbindung wichtig sei. Nur 8 Prozent wünschen eine digitale Vernetzung, dagegen 62 Prozent persönliche Kontakte mit Kollegen und Geschäftspartnern. Auch der Wunsch nach Unternehmensbindung (von 27 Prozent der Alumni/Studenten geäußert) wird von HR stark unterschätzt.

**Zukunftsszenarien der Arbeitswelt:** Eine Entwicklung hin zu einem digitalen Arbeitsstil und einem Work-Life-Flow, in dem die Grenze zwischen Beruf und Privatleben zunehmend verschwimmt, wird von beiden Gruppen antizipiert. Bei der Umkehr der Machtverhältnisse aufgrund des War for Talents herrscht Uneinigkeit, die Alumni/Studenten schätzen ihre Machtposition geringer ein als die Personalchefs dies tun.

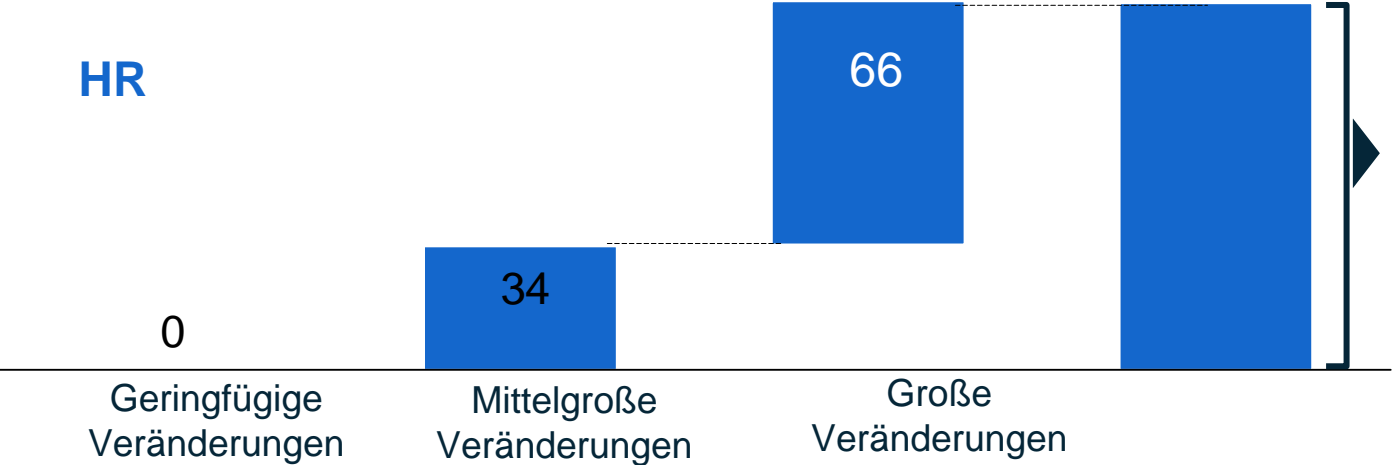
# Beide Gruppen erwarten Veränderungen, doch HR in einem höheren Maße.

## Alumni/Studenten



93% der Alumni/Studenten erwarten Veränderungen

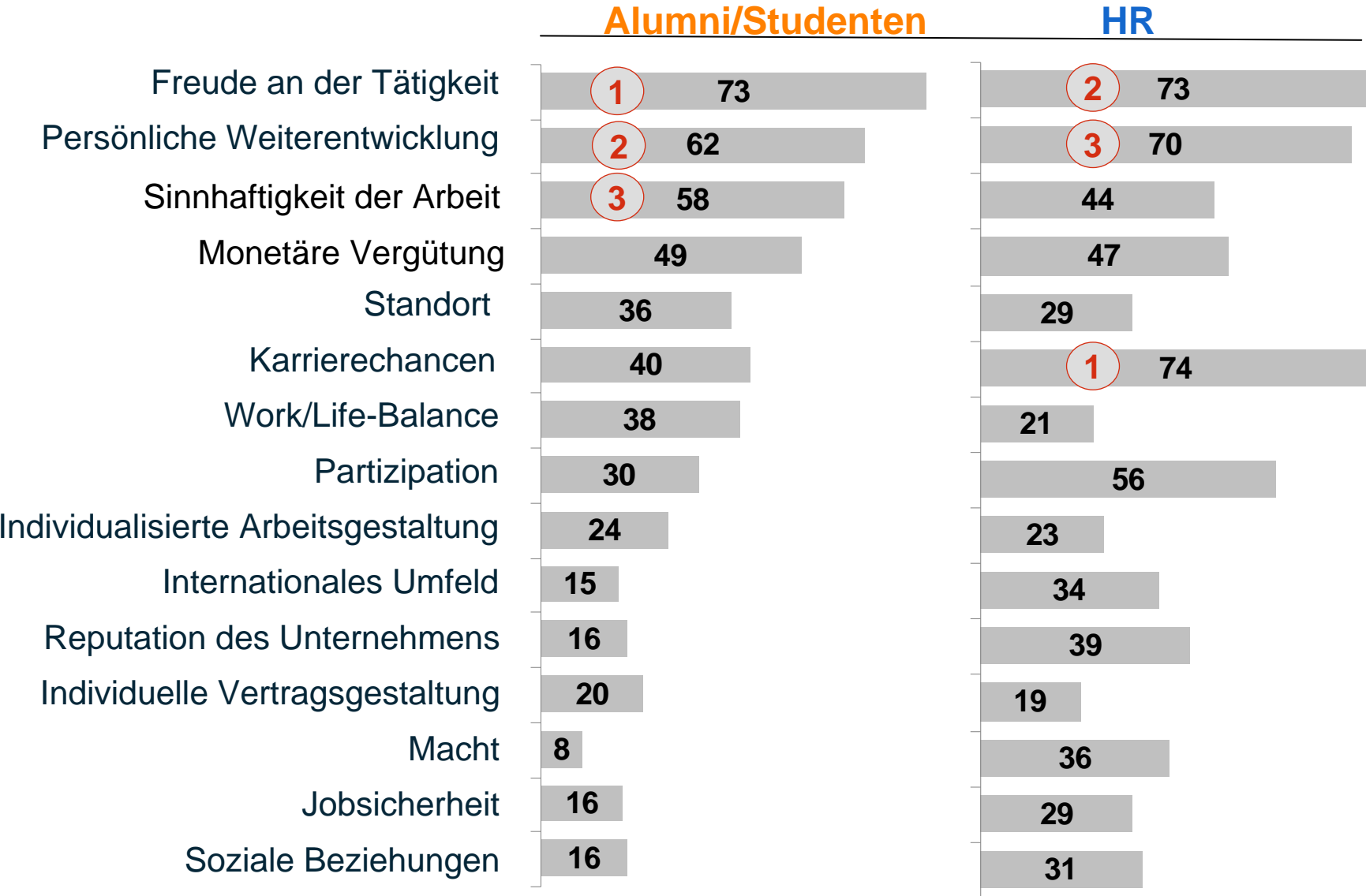
## HR



100% der Personalchefs erwarten Veränderungen

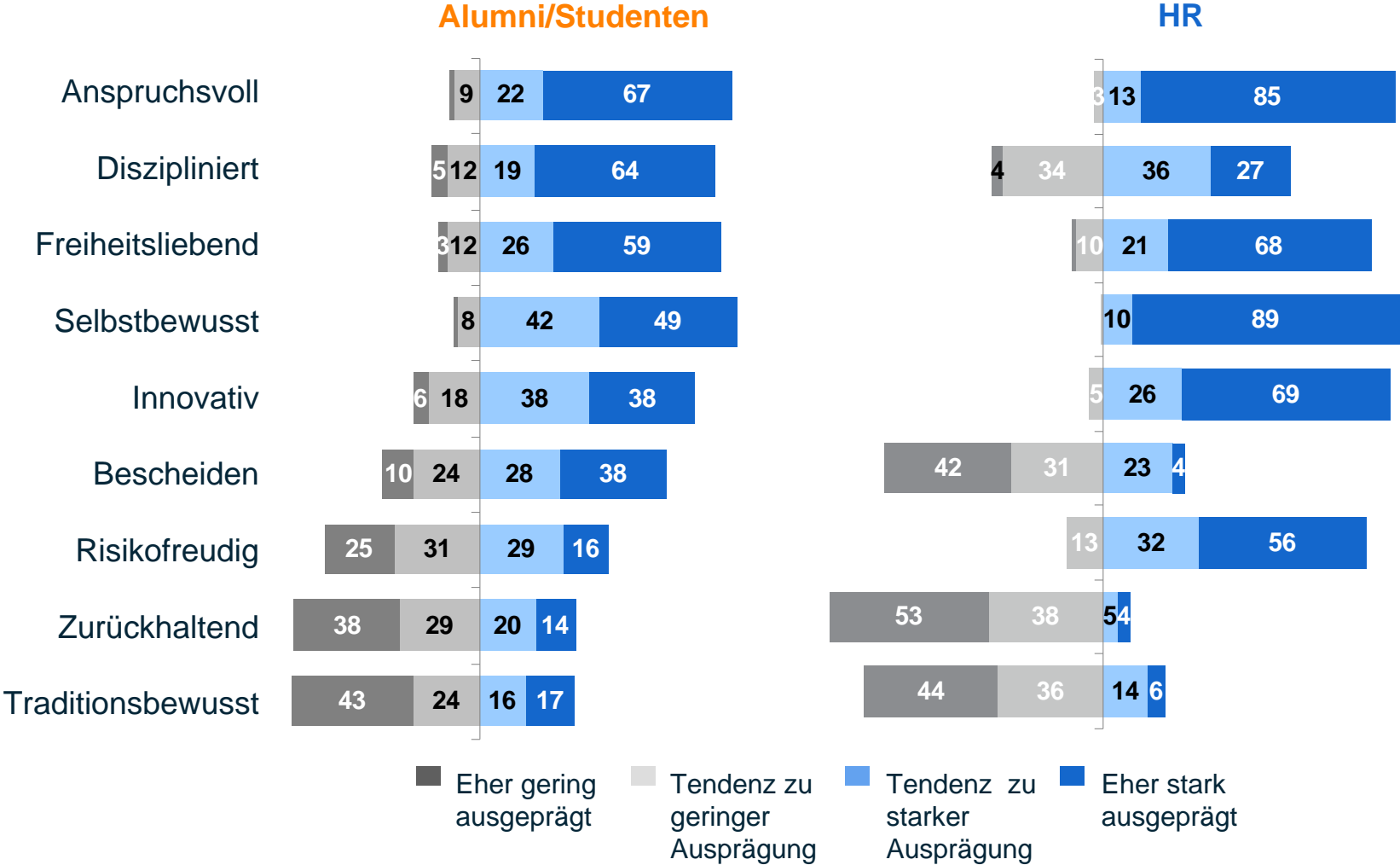
Basis: n=154 Alumni/Studenten und 104 HR. Angaben in Prozent.  
Frage 1: Welchen Grad der Veränderung erwarten Sie in der Arbeitswelt in den nächsten 10 Jahren?

# Bei der Einschätzung, was High Potentials motiviert, gehen die Meinungen auseinander.



Basis: n=154 Alumni/Studenten und 104 HR. Angaben in Prozent.  
 Frage 2 Alumni/Studenten: Welche Faktoren sind für Sie bei der Wahl eines Jobs besonders wichtig? (Wahl der Top 5 Faktoren)  
 HR: Welche Faktoren sind für die High Potentials aus deren persönlichen Sicht besonders wichtig? (Gewichtung auf 6er Skala)

# Die Alumni/Studenten zeichnen ein sehr viel konventionelleres und heterogeneres Bild von sich als die Personalchefs dies tun.

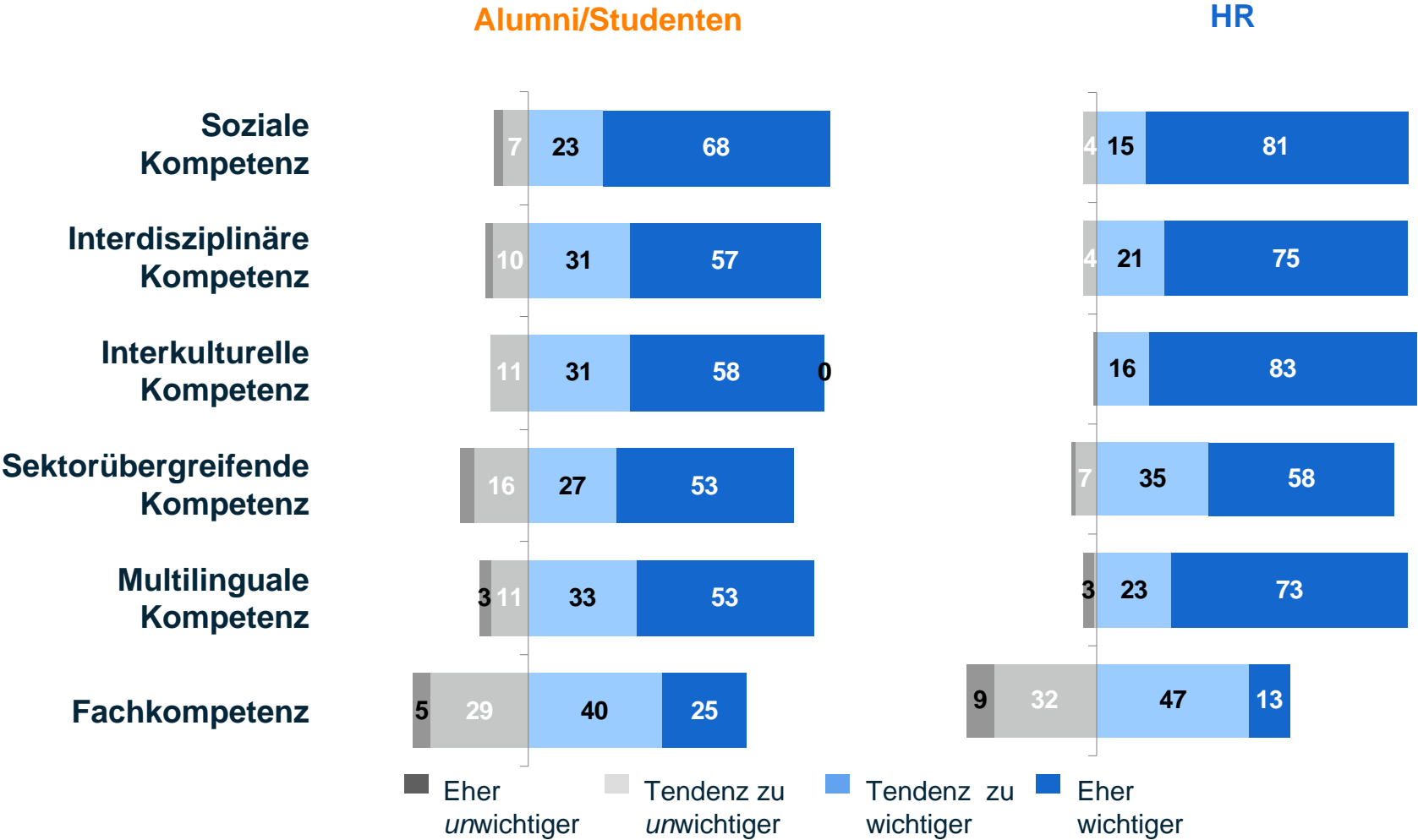


Basis: n=104 HR und n=154 Alumni/Studenten. Angaben in Prozent.  
 Frage 3.1: HR: Welche Eigenschaften zeichnen die High Potentials der Zukunft aus?  
 Alumni/Studenten: Welche Eigenschaften zeichnen Sie aus?



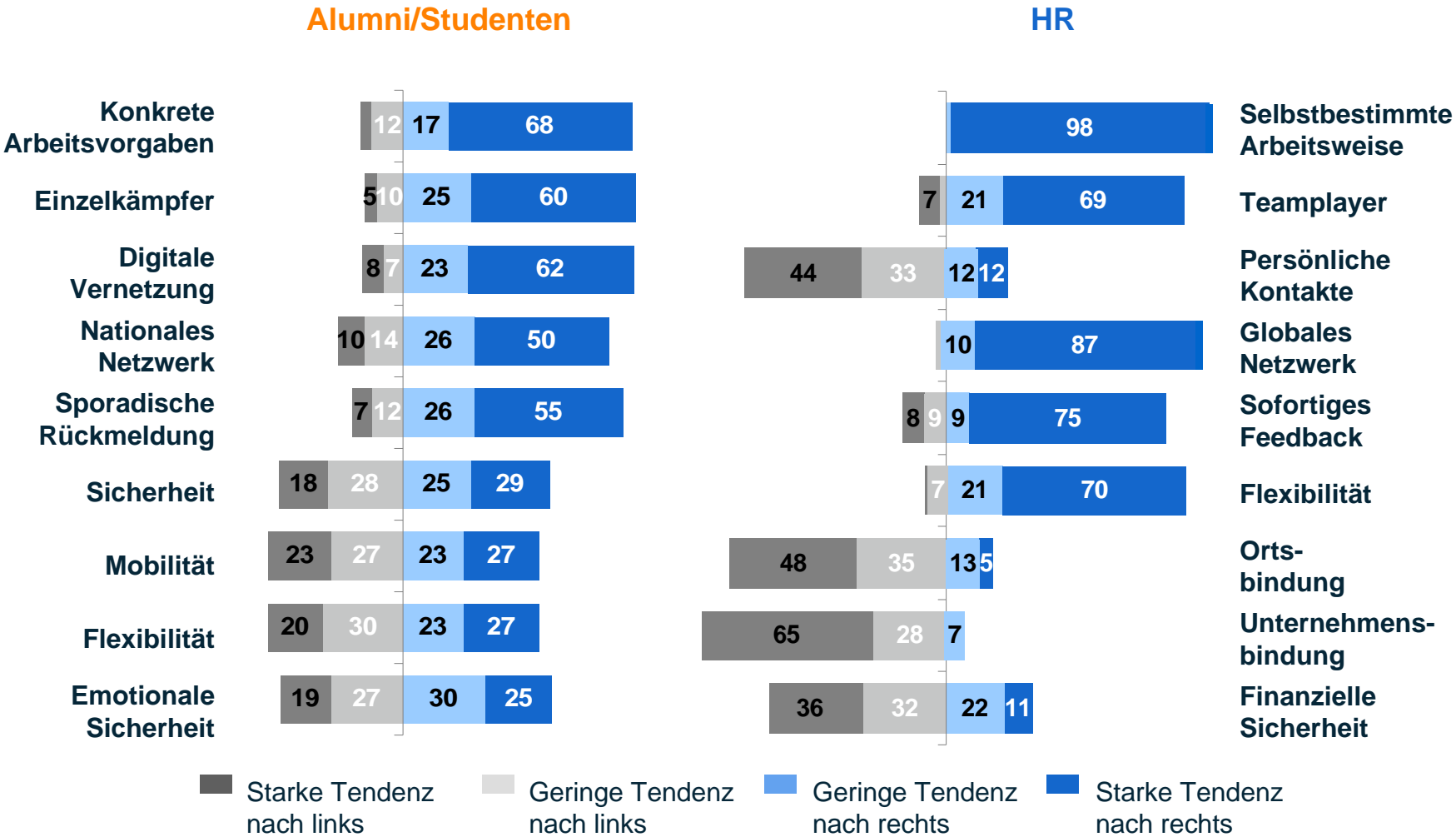


# Bei den Kompetenzen der Zukunft herrscht größere Einigkeit. Soziale Kompetenz nimmt für beide Gruppen in Zukunft an Bedeutung zu.



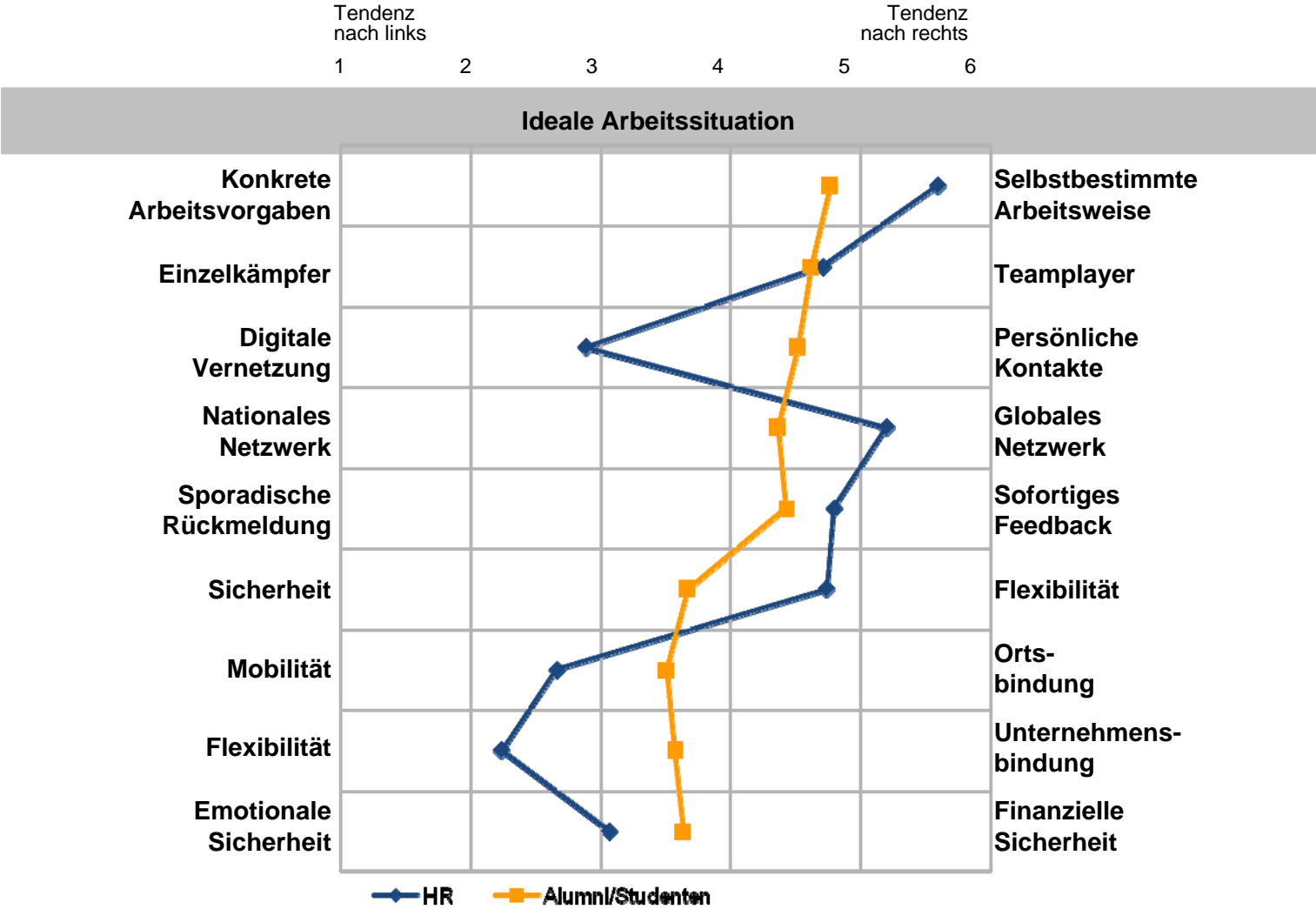
Basis: n=104 HR und n=154 Alumni/Studenten. Angaben in Prozent.  
 Frage 3.2: Welche Kompetenzen werden Ihrer Ansicht nach in einer veränderten Arbeitswelt wichtiger bzw. weniger wichtig werden?

# Die Vorstellungen von den idealen Arbeitsbedingungen gehen zum Teil weit auseinander.



Basis: n=104 HR und n=154 Alumni/Studenten. Angaben in Prozent.  
 Frage 3.3: HR: Wie stellen sich die High Potentials der Zukunft ihre ideale Arbeitssituation vor?  
 Alumni/Studenten: Wie stellen Sie sich Ihre ideale Arbeitssituation in Zukunft vor?

# Arbeitsbedingungen: Darstellung nach Mittelwertbetrachtung



Basis: n=104 HR und n=154 Alumni/Studenten. Mittelwerte  
 Frage 3.3: HR: Wie stellen sich die High Potentials der Zukunft ihre ideale Arbeitssituation vor?  
 Alumni/Studenten: Wie stellen Sie sich Ihre ideale Arbeitssituation in Zukunft vor?

# Zukunftsszenarien in der Übersicht

---

## Digital Workstyle & Work-Life-Flow

Die Grenze zwischen privater und beruflicher Kommunikation verschwimmt sowie die Grenze zwischen Privatleben und Beruf. Mitarbeiter sind permanent „on“, virtuelle Interaktion ersetzt persönliche Treffen und somit ersetzt Telecommuting herkömmliches Pendeln. Büros funktionieren nach dem Prinzip „plug and play“.

## Innovation & Inspiration

Kunden, Mitarbeiter und sonstige Interessengruppen werden zu den Hauptquellen von Innovationen; herkömmliche R&D-Abteilungen bleiben relevant, aber die Bedeutung von z. B. „lead-user generated innovation“ nimmt deutlich zu. Gleichzeitig erkennen Unternehmen, dass innovative Ideen besonders inspirierenden Settings entspringen. So ist es den Mitarbeitern freigestellt, ob sie sich im Büro, im Wald, bei einem Abendessen mit Freunden oder beim Spielen mit Kindern inspirieren lassen. Arbeiten in ungewöhnlichen Settings ist voll anerkannt.

## Umkehr der Machtverhältnisse

High Potentials sind in Zukunft Mangelware, gleichzeitig nimmt ihre Loyalität gegenüber einem Arbeitgeber ab. Die Machtverhältnisse verschieben sich und Führungskräfte müssen auf die Bedürfnisse einzelner High Potentials eingehen und ihren Führungsstil individuell anpassen.

## Projektarbeit

High Potentials streben in Zukunft Flexibilität an, sie legen sich auf keinen Arbeitgeber mehr fest, arbeiten projektbasiert, z. T. organisiert in Teams. Auf Unternehmensseite bedeutet dies eine Dezentralisierung der Arbeit, Führung funktioniert durch Einflussnahme und Motivation, hierarchische Strukturen verschwinden, in letzter Konsequenz auch der klassische CEO.

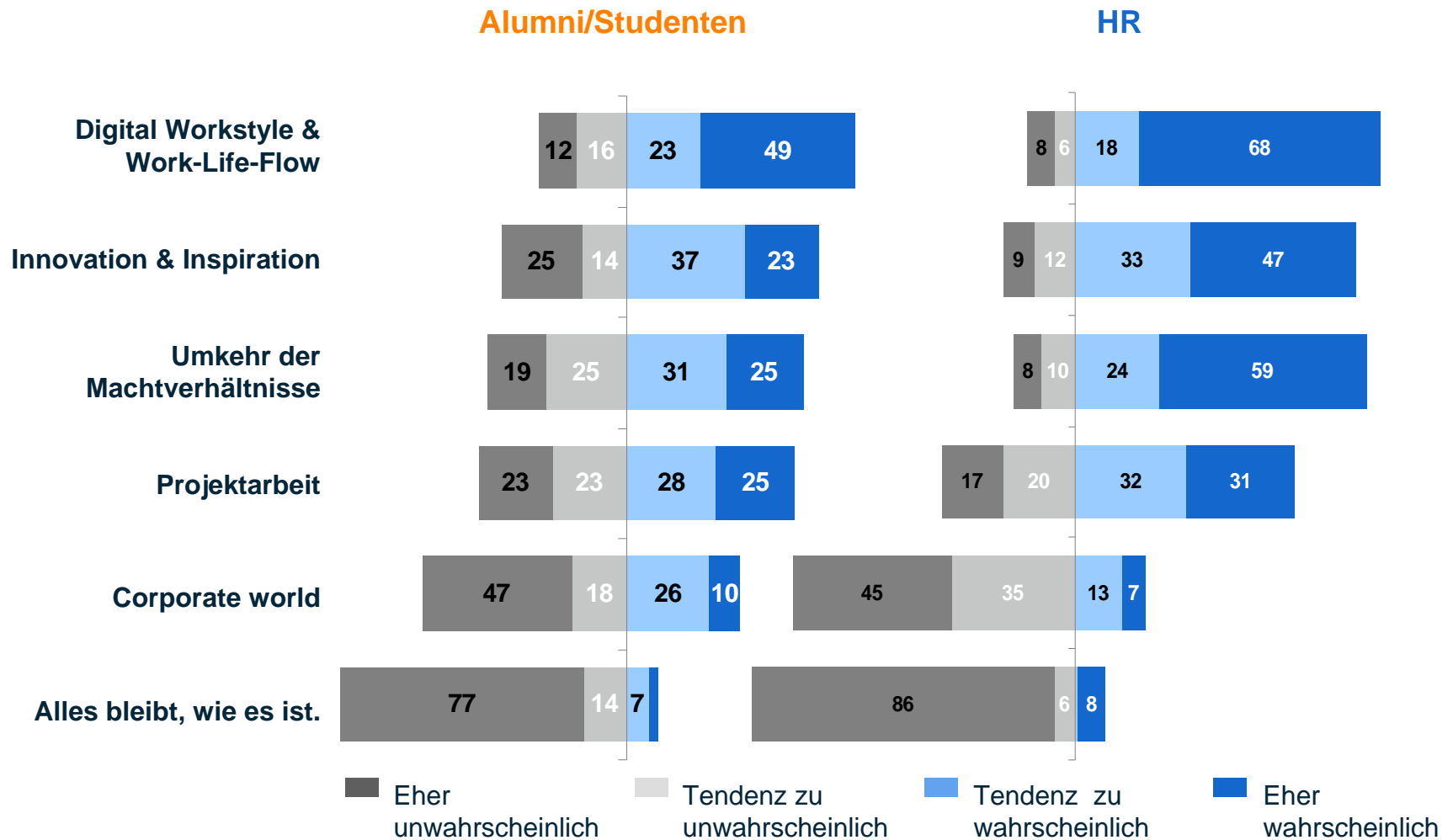
## Corporate World

Kleinere Unternehmen verlieren den War for Talent, denn nur große Konzerne können High Potentials in Zukunft bieten, was diese verlangen (z. B. hohes Gehalt, flexible Arbeitsgestaltung, Fitnessstudiomitgliedschaft auf Firmenkosten, Krankenversicherung auch für Familienmitglieder, Betriebskindergärten).

## Alles bleibt wie es ist.

Unsere Arbeitswelt wird sich in Zukunft nicht grundlegend verändern.

# „Bleibt alles anders“: Digital Workstyle und Work-Life-Flow werden von beiden Gruppen antizipiert.



Basis: n=194 Gesamt, davon n=104 HR und n=90 Alumni/Studenten. Angaben in Prozent.  
 Frage 4: Welches Szenario oder welche Szenarien halten Sie für realistisch?