

COMPETENCE CENTER  
PROCESS MANAGEMENT  
REAL ESTATE

# PMRE MONITOR 2018

Process Management Real Estate Monitor



Was die Wirtschaft denkt – und die Jugend will!



Hochschule für Technik  
und Wirtschaft Berlin  
*University of Applied Sciences*



CONSULTING  
REAL ESTATE & INFRASTRUCTURE  
CAPITAL

**Process Management Real Estate Monitor 2018**  
**Was die Wirtschaft denkt – und die Jugend will!**

Copyright © 2018  
Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin, CC PMRE GmbH

<http://www.htw-berlin.de>  
<http://www.ccpmre.de>

ISBN-10: 3-86262-027-2  
ISBN-13: 978-3-86262-027-2  
EAN: 9783862620272

Alle Rechte vorbehalten, Reproduktion nur mit ausdrücklicher Genehmigung der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin und der CC PMRE GmbH.

Gedruckt auf FSC-zertifiziertem und mit dem EU Ecolabel ausgezeichnetem Papier.

**Inhaltsverzeichnis**

<b>Vorwort</b> .....	3
<b>Management Summary</b> .....	6
<b>1 Forschungshypothese</b> .....	16
<b>2 Forschungsmethodik</b> .....	18
<b>3 CC PMRE Backstage – Expertenforum</b> .....	20
<b>4 Ergebnisse Was die Wirtschaft denkt – und die Jugend will!</b> ..	28
4.1 Wünsche und Erwartungen der Jugend.....	29
4.1.1 Was die Jugend will .....	29
4.1.2 Was die Jugend erwartet .....	30
4.1.3 Was die Jugend nicht will.....	31
4.1.4 Fazit Wünsche und Erwartungen.....	32
4.2 Irrtümer der Wirtschaft und ihre Risiken.....	33
4.2.1 Arbeitsverhältnis und Organisation .....	35
4.2.2 Unternehmensstrategie.....	36
4.2.3 Führung.....	38
4.2.4 Verantwortung und Karriere .....	38
4.2.5 Arbeitsplatzgestaltung.....	40
4.2.6 Arbeitszeit .....	41
4.2.7 Honorierung .....	42
4.2.8 Mobilität .....	44
4.2.9 Digitalisierung .....	46
4.2.10 Kommunikation .....	49
4.2.11 Wissensmanagement .....	50
4.2.12 Lernen und Entwicklung.....	52
4.2.13 Unternehmenskultur und Werte .....	53
4.2.14 Identifikation .....	54
4.2.15 Gesundheit.....	55
4.2.16 Fazit Irrtümer der Wirtschaft .....	56
4.3 Erfolge der Übereinstimmung .....	58
4.3.1 Zielerwartung der Jugend .....	58
4.3.2 Zielerreichung der Wirtschaft .....	60
4.3.3 Differenzen zwischen Zielerwartung und Zielerreichung .....	62
4.3.4 Zielerreichung durch Übereinstimmung zwischen Jugend .....	64
4.3.5 Fazit erwartete und erreichte Unternehmensziele .....	68
4.4 Spezialthema: Zukunftsaussichten .....	69
4.5 Spezialthema: Image der Branche.....	70
<b>5 Überblick Ergebnisse</b> .....	74
<b>6 Zusammensetzung der Stichprobe</b> .....	100
<b>Quellenverzeichnis</b> .....	102
<b>Impressum</b> .....	104



## Vorwort

Einer sehr verbreiteten Auffassung zufolge ist die Generation Z dynamisch, digital und mobil, geprägt von einer internationalen, multikulturellen Shared Economy und arbeitet flexibel in unterschiedlichen Arbeitsmodellen für variierende Arbeitgeber.<sup>1</sup> Auf Basis dieser Annahmen werden zukünftige Organisationsstrukturen und Arbeitsplätze entwickelt. Doch was, wenn diese Strategien auf falschen Vermutungen beruhen, Erwartungen über- oder unterschätzt werden? Hier sind insbesondere zwei Gefahren zu erkennen: Bei einer Überschätzung der Bedürfnisse des Nachwuchses drohen den Unternehmen Fehlinvestitionen, bei einer Unterschätzung hingegen Frustration der Jungen.

Um die Erwartungen der Wirtschaft und die Bedürfnisse der Jugend hinsichtlich ihrer künftigen Arbeitswelt transparent auszuweisen und um mögliche Gegensätze in ihren jeweiligen Positionen zu identifizieren, hat das Competence Center Process Management Real Estate (CC PMRE) in seiner zwölften Marktstudie eine kombinierte quantitative Analyse durchgeführt und beide Parteien zu Wort kommen lassen. Ziel der Studie ist die Offenlegung noch unbekannter Bedürfnisse und die Schaffung einer Kommunikationsbasis. Die Forschungsergebnisse sollen zum gegenseitigen Verständnis beitragen und dabei helfen, Fehlinvestitionen ebenso wie Frustrationen zu vermeiden und die eigene Unternehmensstrategie auf die Zukunft auszurichten.

In seiner Forschung wird das CC PMRE von einem Steuerungsausschuss begleitet und unterstützt, der sich aus renommierten Fach- und Führungskräften der Immobilienwirtschaft zusammensetzt:

APLEONA: Dr. Ralf Lehmann	GWG Gruppe: Andreas Engelhardt
BASF: Dr. Thomas Glatte	HPA: Volker Herrmann
Bayer Real Estate: Björn Christmann	Investa: Rainer Thaler
BIM: Sven Lemiss	OFFICEFIRST: Stefan Dietze
BlmA: Dr. Gert Leis	RICS, Sabine Georgi
BNS: Angelika Kunath	Sauter FM: Ricarda Berg
cctm: Rodolfo Lindner	Siemens Real Estate: Richard Neu
Coca-Cola: Markus Robrecht	VIVANIUM: Dirk Tönges
CORPUS SIREO: Bernhard Berg	Aydin Karaduman
CREDIT SUISSE: Dr. Ch. Schumacher	Barbara Deisenrieder
Daimler Real Estate: Hugo Daiber	Dr. Hauke Brede
DSK: Axel Kunze	Ingo Hartlief
DSK: Dr. Marc Weinstock	

Der PMRE Monitor 2018 ist ein Gemeinschaftswerk der CC PMRE GmbH, der HTW Berlin und der cctm real estate & infrastructure AG sowie der zahlreichen Teilnehmer unserer Marktumfrage. Letzteren gilt unser herzlichster Dank für ihr Engagement!

Ebenfalls mit großem Engagement und in intensiven Diskussionen wurde beim Forschungskolloquium CC PMRE Backstage 2018 am Holzmarkt in Berlin das Thema der nächsten CC PMRE Marktstudie ausgewählt: „Post-digital oder neo-konservativ: Wieviel Struktur braucht ein Unternehmen im digitalen Zeitalter?“

Prof. Dr. Marion Peyinghaus  
Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner

<sup>1</sup> Mit Generation Z sind aktuell Studierende, Auszubildende, Schüler und Schülerinnen gemeint



## Management Summary

## Management Summary

*„Neue Denkansätze der Jugend fördern einen offenen Austausch und eine kooperative Entwicklung. Diese Impulse durch den Nachwuchs sind wichtig, denn dadurch werden branchenweite Standards gesetzt und unternehmensübergreifende Innovationen möglich.“*

Dr. Ch. Schumacher  
CREDIT SUISSE

Die Entwicklung zukünftiger Arbeitsmodelle und die Gestaltung innovativer Organisationskonzepte haben meist eines gemeinsam: Sie obliegen Vertretern der Wirtschaft, deren Lebensalter weit über dem derjenigen liegt, für die diese Zukunftsbilder gemacht sind. Es ist daher an der Zeit, die Jugend zu Wort kommen zu lassen und die Erwartungen der Wirtschaft zu hinterfragen.

Das Competence Center Process Management Real Estate (CC PMRE) hat in seiner zwölften Marktstudie eine kombinierte quantitative Analyse zum Thema „Was die Wirtschaft denkt und die Jugend will“ durchgeführt. Gegenstand der Analyse waren 21 Themenfelder zukünftiger Arbeitswelten mit 164 Einzelkriterien. Die Fragen wurden im Zeitraum Dezember 2017 bis Januar 2018 von 89 Vertretern der Jugend (Studierende, Auszubildende, Schüler und Schülerinnen) sowie von 173 Vertretern der Wirtschaft (Fach- und Führungskräfte der Immobilienwirtschaft) beantwortet. Die Stichprobe umfasst mit insgesamt 262 Teilnehmern die höchste Anzahl seit Beginn der Marktanalysen des CC PMRE und beweist damit das breite Interesse an diesem höchst relevanten Forschungsthema.

Die Ergebnisse der quantitativen Analyse wurden zudem am 12. April 2018 einem Expertengremium in Berlin präsentiert. In den Diskussionsrunden wurden Erwartungen der Jugend und Einschätzungen der Wirtschaft vorgestellt, die Erkenntnisse hinterfragt und vor dem Hintergrund der Praxis interpretiert. Die Quintessenz dieses Forschungskolloquiums ist in die vorliegende Studie eingeflossen.

Ziel dieser Forschungsarbeit ist die Offenlegung der Wünsche und Bedürfnisse der Jugend und die Identifizierung potenzieller Fehleinschätzungen bzw. Irrtümer der Wirtschaft. Denn fehlerhafte Annahmen bergen insbesondere zwei Risiken: Bei einer Überschätzung der Bedürfnisse des Nachwuchses drohen Fehlinvestitionen, bei einer Unterschätzung Frustration. Besteht hingegen Übereinstimmung, so die Forschungshypothese, ist ein größerer Unternehmenserfolg garantiert.

### Wünsche und Erwartungen der Jugend

In den Medien und der einschlägigen Literatur wird oftmals das Bild einer nachwachsenden Generation gezeichnet, die nach Selbstbestimmung, Selbstverwirklichung und persönlicher Entfaltung strebt. Die Ergebnisse der Studie bestätigen dieses Image vollumfänglich. Neben der Selbstbestimmung sind die Unterstützung der Familienplanung durch den Arbeitgeber und das Thema Gesundheit besonders hoch bewertete Wünsche. Diese persönlich motivierten Bedürfnisse sind stärker als die Bereitschaft, innerhalb des Unternehmens Verantwortung zu übernehmen. Während das Ziel, eine Führungsposition zu erlangen, stark favorisiert wird, scheut sich die jüngere Generation, die damit einhergehende Umsatzverantwortung zu tragen.

Trotz des Verlangens nach individueller Freiheit besteht parallel der Wunsch nach Stabilität. Dieser drückt sich insbesondere in der Favorisierung einer Festanstellung und geringer Mobilitätsbereitschaft aus. Trotzdem möchte sich die Jugend gegenüber dem Arbeitgeber abgrenzen und meidet eine zu enge Verbindung zwischen Arbeit und Privatleben.

Überraschende Erkenntnisse treten auch in Zusammenhang mit dem aktuell stark diskutierten Thema Digitalisierung zutage. Die Jugend lehnt eine zu starke Nutzung digitaler Devices ab. Der persönliche, direkte Kontakt und der bilaterale Austausch werden dem Einsatz digitaler Medien klar vorgezogen. Dieser Wunsch nach einer starken persönlichen Interaktion korrespondiert auch mit einem weiteren kulturellen Bedürfnis der Jugend. Die Generation Z strebt nach einer offenen Unternehmenskultur, in der auch Fehler toleriert werden.

Schließlich ist hervorzuheben, dass sich der oft genannte Wunsch der Jugendlichen, etwas Sinnstiftendes zu tun, auch in der Erwartungshaltung gegenüber dem Arbeitgeber niederschlägt. Aus Sicht der Jugend ist es als strategisches Ziel nicht ausreichend, wenn der Arbeitgeber allein den finanziellen Gewinn fokussiert. Sie erwartet ein ausgewogenes strategisches Themenportfolio, also eine Abkehr vom reinen Shareholder-Value-Ansatz.

### Irrtümer der Wirtschaft

Für die Analyse der Irrtümer der Wirtschaft wurde eine Matrix aus vier Quadranten aufgestellt, die jeweils die Gewichtung der jungen Generation und auch die Bewertung der Wirtschaft abbildet. Besonders risikobehaftet sind die Quadranten Fehlinvestitionen und Frustration. Zu Fehlinvestitionen kommt es, wenn die Wirtschaft ein gering bewertetes Kriterium überschätzt. Frustrationen können sich hingegen bei einer Unterschätzung eines für die Jugend sehr wichtigen Kriteriums einstellen. Alarmierend ist das Ergebnis der Analyse, dass sich eine Konzentration der Ergebnisse vor allem in Quadranten Fehlinvestitionen und Frustration ergibt. Offene Kommunikation und gegenseitiges Verständnis sind daher zwingend erforderlich, um Risiken zu minimieren.

Als besonders signifikant wurden folgende Frustrationspotenziale bei der Jugend identifiziert:

1. Die Jugend schätzt digitale Chancen geringer ein und bewertet digitale Risiken höher als die Wirtschaft. Konflikte drohen bei zu großem Enthusiasmus für die Digitalisierung seitens der Wirtschaft.
2. Familie ist Trumpf. Eine ausreichende Förderung der Familienplanung durch den Arbeitgeber beugt Missstimmungen vor.
3. Die Jugend achtet auf ihre Gesundheit. Arbeitgeber sollten diese Wertsetzung auf strategischer Ebene, in der Arbeitsplatzgestaltung und im Einsatz digitaler Medien beachten.
4. Die Jugend möchte selbstbestimmt sein, in ihrer Entfaltung und in ihrer Zeiteinteilung.
5. Hohe Erwartungen richten sich auf die Förderung der persönlichen Weiterentwicklung. Frustration droht, wenn Arbeitgeber dieser Aufgabe nicht nachkommen.
6. Die Jugend sucht Sicherheit. Ein verlässliches Arbeitsverhältnis und ein klar zugewiesener Arbeitsplatz bieten Stabilität.
7. Die Vergütung ist nach wie vor eines der entscheidenden Auswahlkriterien für den Job. Unzureichende Entlohnung, keine Aussicht auf Statussymbole wie einen Dienstwagen oder fehlende Bonussysteme führen zu Enttäuschungen.
8. Die Jugend gibt sich mit einem Shareholder-Value-Ansatz nicht zufrieden. Die Strategie sollte ausgewogen sein und vielfältige Aspekte neben dem Gewinn umfassen.
9. Ein persönliches Du, ein direkter Kontakt, eine offene Kultur, in der auch Fehler toleriert werden: Mit diesen Umgangsformen lässt sich Frustrationen vorbeugen.
10. Die Jugend ist netzwerkorientiert. Ein nach innen gerichteter Unternehmensfokus und mangelnde Öffnung von Unternehmensgrenzen zwecks Wissensaustausch stoßen nicht auf Verständnis.

Das Risiko von Fehlinvestitionen besteht insbesondere bei folgenden Themenfeldern:

1. Unternehmen können sich Investitionen in eine absolute Digitaloffensive sparen. Onlinetutorials, Onlinemeetings, Informationsverbreitung via Social Media oder die Einführung von digitalen Vorgesetzten als Ansprechpartner und Ratgeber sind nicht erwünscht.
2. Die Jugend ist weniger mobil als gedacht. Der Nachwuchs möchte sich langfristig an einen Arbeitgeber und eine Region binden. Programme für einen langfristigen Wechsel in eine andere Stadt oder ein anderes Land sind nicht attraktiv und laufen damit ins Leere.

3. Sprachliche Vielfalt im eigenen Unternehmen liegt nicht im Interesse der Jugend. Förderungsangebote zur Vertiefung der Sprachkompetenzen werden daher eventuell nicht angenommen.
4. Flache Hierarchien werden überschätzt. Der Nachwuchs ist ehrgeizig und strebt eine Führungsrolle an. Klare Führungspositionen und hierarchische Strukturen sind daher notwendig.
5. Aufhebung klassischer Arbeitsbedingungen: Initiativen zur Auflösung der klassischen Arbeitswoche oder zur Ablösung von fixen Präsenzzeiten sind nicht erforderlich. Die Jugend schätzt die Anwesenheit im Büro und ein freies Wochenende.
6. US-amerikanische Unternehmen wie Google oder Facebook streben eine stärkere Vernetzung von Berufs- und Privatleben an. Hiesige Unternehmen brauchen diesen Aufwand nicht zu betreiben (bspw. Eltern-Kind-Tage). Die Jugend will diese stärkere Verquickung nicht.
7. Die Jugend bevorzugt eine Festanstellung in Vollzeit. Innovative Arbeitsmodelle wie Multijobbing, Crowdworking oder virtuelles Unternehmen sind Alternativen für eine Minderheit.
8. Büroräume in Innenstadtlagen stehen nicht im Fokus der Jugend. Investitionen in dieser Hinsicht werden nicht ausreichend gewürdigt.
9. Die Vision von Airbnb für Büroflächen lässt sich nicht mit den Erwartungen des Nachwuchses vereinbaren. Die Unter Vermietung von Büroarbeitsplätzen an Externe wird skeptisch betrachtet.
10. Die Jugend hat großes Vertrauen in die Zukunft. Programme zur Bewältigung des digitalen Wandels oder zukünftiger Arbeitsanforderungen sind nicht notwendig.

### **Erwartete und erreichte Unternehmensziele**

Unter dem Stichwort „Ziele“ werden die Erwartungen der Jugend und die Leistungen der Wirtschaft diskutiert. Zudem wird abschließend die Forschungsfrage untersucht, ob sich eine Übereinstimmung zwischen den Wünschen der Jugend und den Erwartungen der Wirtschaft positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt.

Die zunehmende Individualisierung der jüngeren Generationen schlägt sich auch in deren Zielerwartungen nieder. Insbesondere sollen Unternehmen durch individuelle, persönliche Erfolgsvariablen überzeugen. Hohe Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitermotivation und überdurchschnittliche Weiterbildungsangebote sind von der Jugend favorisierte Zielbereiche. Nach außen orientierte Zielwerte, wie Internationalisierung, ein demografisch und kulturell ausgewogener Personalbestand oder ein gut aufgebautes Risikomanagement, werden als weniger relevant eingeschätzt.

Mit Blick auf die erreichten Ziele der Unternehmen sticht insbesondere der finanzielle Erfolg hervor. Die Ziele in der Personalakquise wurden hingegen verfehlt. Mit nur geringem Erfolg werden zudem Digitalisierung und Internationalisierung bewertet.

Aus der Diskrepanz zwischen Zielerwartungen der Jugend und Zielerreichung der Wirtschaft können Missverständnisse erwachsen, insbesondere da alle Zielerwartungen der Jugend über der Zielerreichung durch die Wirtschaft liegen. Im Detail betrachtet, werden jedoch weitere Gefahren erkennbar. So ergibt sich vor allem bei den Ergebniskriterien Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterzufriedenheit ein breites Delta zwischen der Erwartungshaltung der Jugend und der Zielerreichung der Wirtschaft. Frustrationen sind vorprogrammiert. Enttäuschung kann auf Seiten der Wirtschaft wiederum durch fehlende Wertschätzung entstehen. Die Jugend bewertet finanziellen Erfolg gering, was das Risiko birgt, dass selbst nennenswerte Erfolge der Wirtschaft durch den Nachwuchs nicht entsprechend gewürdigt werden. In der Konsequenz stellt sich die Frage, wie sich die Jugend für eine Zielerreichung mobilisieren lässt, wenn sie das Ziel für sich selbst als weniger wichtig erachtet.

Doch die Ergebnisse dieser Studie zeigen auch, dass das Verständnis für die Jugend dabei hilft, mögliche Frustration zu vermeiden. Übereinstimmung durch hohe Antizipation der Wünsche und Bedürfnisse der Jugend sorgt für überdurchschnittlichen Erfolg insbesondere in der Mitarbeiterzufriedenheit, der Mitarbeitermotivation und im Personalmanagement. Damit hat sich die eingangs aufgestellte Forschungshypothese bestätigt: Eine Übereinstimmung zwischen Wirtschaft und Jugend steigert tatsächlich den Unternehmenserfolg.

Erstaunlicherweise haben sich bei der Auswertung der Daten auch Effekte offenbart, die dem widersprechen. Je größer die Differenzen bei den Themen fixe Arbeitszeitvorgaben, Teilzeitstellen oder klare Linien- oder Umsatzverantwortung sind, desto erfolgreicher ist das Unternehmen im Wettbewerb. Dieses Ergebnis wirft eine weitere Frage auf: Führen diese eher starren und vielleicht sogar konservativen Strukturen tatsächlich zu mehr Erfolg? Die abschließende Beantwortung kann aufgrund des Forschungsdesigns nicht in dieser Studie erfolgen. Die Indikationen fließen jedoch in die kommende Marktanalyse ein.

Abgerundet wird die Studie durch zwei Spezialauswertungen zu den Themen Zukunftsaussichten und Image der Immobilienbranche. In der ersten Analyse zeigt sich deutlich, dass die Jugend optimistisch in die Zukunft blickt und die Arbeit auch künftig als zentralen Lebensbestandteil betrachtet. Jedoch geht daraus auch die Warnung hervor, dass sich die Einkommensschere nach Auffassung der Jugend weiter öffnen wird.

Der abschließende Blick in die eigenen Reihen zeigt, dass die Immobilienbranche kritischer mit sich selbst ist, als sie sein müsste. Die Jugend bewertet den Wirtschaftszweig Bau und Immobilien als Arbeitgeber besser als von seinen Vertretern erwartet. Allerdings sind nicht alle Werte positiv. Insbesondere am Image und an der Innovationsfähigkeit muss gearbeitet werden!

Die Studie „Was die Wirtschaft denkt – und die Jugend will!“ zeigt, dass deutliche Differenzen zwischen den Bedürfnissen des Nachwuchses und den Erwartungen der Wirtschaft bestehen. Die daraus hervorgehenden Fehlannahmen implizieren Risiken und können Frustrationen und Fehlinvestitionen nach sich ziehen. Daher ist eine Annäherung der Generationen zwingend erforderlich. Dies auch deshalb, weil belegt wurde, dass eine Übereinstimmung zwischen Wirtschaft und Jugend zu mehr Unternehmenserfolg führt und eindeutig das Personalmanagement verbessert. Insbesondere beim Thema Personalakquise herrscht nachweislich Handlungsbedarf. Diese Studie soll einen Beitrag dazu leisten, diesen Missstand zu beheben und die Informationslücke zwischen Jugend und Wirtschaft zu schließen.

## Management Summary

The development of future working models and the design of innovative organisational concepts usually have one thing in common: they are incumbent on representatives of industry whose age is far above of those for whom these images of the future are made. It is therefore time to let the young people have their say and to question the expectations of the economy.

In its twelfth market study, the Competence Center Process Management Real Estate (CC PMRE) conducted a combined quantitative analysis on the topic „What the economy thinks and the youth wants!“. The analysis covered 21 subject areas of future working environments with 164 individual criteria. Between December 2017 and January 2018, 89 representatives of the youth (students, trainees, pupils) and 173 representatives of business (specialists and managers in the real estate industry) answered the questions. With a total of 262 participants, the sample comprises the highest number since the beginning of the market analyses of the CC PMRE and thus proves the broad interest in this highly relevant research topic.

The results of the quantitative analysis were also presented to a panel of experts in Berlin on 12 April 2018. In the discussion rounds, expectations of young people and assessments of the economy were presented, the findings questioned and interpreted against the back-ground of practice. The quintessence of this research colloquium has been incorporated into this study.

The aim of this research is to reveal the wishes and needs of young people and to identify potential misjudgements or errors in business. False assumptions entail two risks in particular: Overestimating the needs of young people can lead to misinvestment and underestimating may provoke frustration. However, if there is agreement, according to the research hypothesis, greater corporate success is guaranteed.

### Wishes and expectations of the youth

The media and relevant literature often paint the picture of a growing generation striving for self-determination, self-realization and personal development. The results of the study fully confirm this image. In addition to self-determination, the support of family planning by the employer and the topic of health are particularly highly valued wishes. These personally motivated needs are stronger than the willingness to assume responsibility within the company. While the goal of attaining a leading position is strongly favored, the younger generation is afraid of taking financial responsibilities.

Despite the desire for individual freedom, there is a parallel desire for stability. This is particularly expressed in favouring a permanent position and a low willingness to move. Nevertheless, young people want to set themselves apart from their employer and avoid an in-creasing merging of work and private life.

Surprising findings are also revealed in the currently intensively discussed topic of digitization. Young people are opposed to excessive use of digital devices. Personal, direct contact and bilateral exchange are clearly preferred to the use of digital media. This desire for a strong personal interaction also corresponds to another cultural need of the youth. Generation Z strives for an open corporate culture in which mistakes are tolerated.

Finally, it should be emphasised that the often expressed desire of young people to do something meaningful is also reflected in their expectations of their employer. From the point of view of young people, it is not sufficient as a strategic goal for the employer to focus solely on financial gain. It expects a balanced strategic portfolio of topics, therefore a departure from the pure shareholder value approach.

## Errors of the economy

For the analysis of the errors of the economy, a matrix of four quadrants was drawn up, which shows the weighting of the young generation and also the evaluation of the economy. Especially risky are the quadrants misinvestments and frustration. Misinvestment occurs when the economy overestimates a low-valued criterion. Frustrations, on the other hand, can arise if a criterion that is very important for young people is underestimated. The analysis shows alarmingly that the results are concentrated mainly in quadrants of bad investments and frustration. Open communication and mutual understanding are therefore essential to minimize risks.

The following areas were identified as particularly significant for potential frustration among young people:

1. Young people assess digital opportunities less and assess digital risks more highly than the economy. Too much enthusiasm for digitisation on the part of industry threatens conflicts.
2. Second family is trumps. A sufficient promotion of family planning by the employer prevents disagreements.
3. The youth takes care of their health. Employers should consider this value setting on a strategic level, in workplace design and in the use of digital media.
4. The youth wants to be self-determined, in their development and in their time management.
5. High expectations are directed towards the promotion of personal development. Frustration threatens if employers do not fulfil this task.
6. The youth is looking for security. A reliable working relationship and a clearly assigned workplace offer stability.
7. Remuneration remains one of the decisive selection criteria for the job. Insufficient pay, no prospect of status symbols such as a company car or missing bonus systems lead to disappointments.
8. Young people are not satisfied with a shareholder value approach. The strategy should be balanced and include many aspects besides profit.
9. A personal you, a direct contact, an open culture in which mistakes are tolerated: With these manners, frustrations can be prevented.
10. The youth is network oriented. An inward-looking company focus and a lack of opening of company boundaries for the purpose of knowledge exchange do not meet with understanding.

The risk of misinvestments exists particularly in the following subject areas:

1. Companies can save their money for an absolute digitization. Online tutorials, online meetings, information dissemination via social media or the introduction of digital superiors as contacts and advisors are not desired.
2. The youth is less mobile than expected. Young people want to retain an employer and a region in the long term. Programs for a long-term move to another city or another country are not attractive and thus do not lead to a good result.
3. Linguistic diversity in one's own company is not in the interest of young people. Therefore, possibilities to deepen language skills are probably not in demand.
4. Flat hierarchies are overestimated. The next generation is ambitious and strives for a leading role. Clear management positions and hierarchical structures are therefore necessary.
5. Abolition of traditional working conditions: Initiatives to cancel the traditional working week or to replace fixed attendance times are not necessary. The youth appreciates the presence in the office and a free weekend.
6. US companies such as Google or Facebook are striving for a stronger fusion of professional and private life. Local companies do not need to make this effort (e.g. parent-child days). Young people don't want to see this greater mix-up.

7. Young people prefer full-time employment. Innovative working models such as multijobbing, crowdfunding or virtual enterprise are alternatives for a minority.
8. Office space in city centre locations is not the focus of the youth. Investments in this respect are not sufficiently appreciated.
9. The vision of Airbnb for office space cannot be reconciled with the expectations of the next generation. The subletting of office workplaces to external parties is viewed with skepticism.
10. Young people have great confidence in the future. Programs to cope with digital change or future work requirements are not necessary.

### Expected and achieved business goals

The expectations of young people and the achievements of the economy are discussed under the keyword „Goals“. Finally, the research question of whether a match between the wishes of young people and the expectations of the economy has a positive effect on the success of the company is examined.

The increasing individualization of the younger generations is also reflected in their expectations of goals. In particular, companies should convince through individual, personal success variables. High employee satisfaction, employee motivation and above-average training opportunities are target areas favoured by young people. Externally oriented target values, such as internationalisation, a demographically and culturally balanced workforce or well structured risk management, are considered to be less relevant.

Financial success stands out in particular with regard to the goals achieved by the companies. However, the targets in personnel recruitment were missed. Moreover, digitization and internationalization are evaluated with little success.

Misunderstandings can arise from the discrepancy between the target expectations of young people and the target achievement of the economy, especially since all target expectations of young people are above the target achievement by the economy. In detail, however, further dangers become apparent. For example, particularly in terms of employee motivation and employee satisfaction, there is a wide delta between the expectations of young people and the achievement of economic goals. Frustrations are inevitable. On the other hand, disappointments on the part of the economy can result from a lack of appreciation. Young people rate financial success as low, which carries the risk that even noteworthy economic successes are not adequately appreciated by young people. As a consequence, the question arises as to how young people can be mobilised to achieve corporate financial goals if they consider these goals as less important for themselves.

But the results of this study also show that understanding youth helps to avoid potential frustration. Consistency through high anticipation of the wishes and needs of young people ensures above-average success, especially in employee satisfaction, employee motivation and personnel management. This confirms the research hypothesis put forward at the outset: A match between business and youth increases the success of the company.

Surprisingly, effects have also become apparent in the evaluation of the data which contradict this. The greater the differences in terms of fixed working hours, part-time positions or clear line or sales responsibility, the more successful is the company. This result raises another question: Do these rather rigid and perhaps even conservative structures actually lead to more success? Due to the research design, the final answer cannot be given in this study. However, the indications will be included in the forthcoming market analysis.

The study is rounded off by two special evaluations on the topics future prospects and image of the real estate industry. The first analysis clearly shows that young people are optimistic about the future and continue to regard work as a central part of their lives. However, it also gives the warning that the income gap will continue to widen according to the youth.

A final look into one's own ranks shows that the real estate industry is more critical of itself than it should be. Young people rate the construction and real estate sector as an employer better than expected by its representatives. However, not all values are positive. Especially the image and the innovative ability must be worked on!

The study „What the economy thinks - and the youth wants!“ shows that there are clear differences between the needs of young people and the expectations of the economy. The resulting misconceptions imply risks and can lead to frustration and misinvestment. Therefore, a rapprochement of the generations is imperative. Above all, because it was proven that an agreement between business and youth leads to more corporate success and clearly improves personnel management. Especially when it comes to personnel recruitment, there is a proven need for action. This study is intended to help remedy this short-coming and close the information gap between young people and business.



# 01

Forschungshypothese

## 1 Forschungshypothese

*„Ein Unternehmen muss sich mit den Erwartungen und Wünschen der Jugend auseinandersetzen, um Nachwuchskräfte zu gewinnen und zu halten.“*

Dr. Gert Leis  
BlmA

Die divergierenden Bedürfnisse der nachfolgenden Generation, sei sie nun X, Y oder Z genannt, und der etablierten Wirtschaft werden umfangreich diskutiert. Zahlreiche Studien und wissenschaftliche Abhandlungen beschäftigen sich aktuell mit den Werten, Wahrnehmungen und Lebensformen der kommenden Generationen und versuchen Erkenntnisse systematisch zusammenzufassen und Trends abzuleiten.<sup>2</sup> Die zentrale Frage ist: Schätzt die Wirtschaft die Bedürfnisse der jüngeren Generation richtig ein?

Trotz umfangreicher Analysen stellt der Zugang zum Denken des Nachwuchses Führungskräfte jedoch vor einige Herausforderungen. Zudem wird die Suche nach qualifiziertem Personal durch einen wachsenden Fachkräftemangel erschwert. Es ist Zeit, sich intensiv mit den Bedürfnissen der Jugend und den Erwartungen der Wirtschaft auseinanderzusetzen, um zielführende, tragfähige Strategien zu entwickeln und die richtigen Personalkonzepte umzusetzen.

In der Marktanalyse „Was die Wirtschaft denkt – und die Jugend will!“ wurden Vertreter der Jugend und der Wirtschaft gebeten, Kriterien rund um das Arbeitsumfeld zu bewerten. Die Jugendlichen taten dies aus ihrer persönlichen Sicht, die Teilnehmer der Wirtschaft hingegen urteilten auf der Basis ihrer Einschätzung eines prototypischen Jugendlichen. Daraus können sich Übereinstimmungen in der Gewichtung durch die Jugend und der Einschätzung der Wirtschaft ergeben, aber auch Irrtümer. Ein Irrtum der Wirtschaft erwächst aus der signifikanten Über- oder Unterschätzung der Bewertung eines Kriteriums durch die Jugend.

Besteht eine Übereinstimmung, bedeutet dies, dass die Unternehmen die Bedürfnisse der Jugend antizipieren. Sie wissen, was zukünftige Arbeitnehmer von ihnen erwarten. Dadurch sind sie besser auf die gesellschaftlichen Entwicklungen vorbereitet, kennen auch die Bedürfnisse ihrer zukünftigen Kunden und agieren insgesamt erfolgreicher im Markt. Unternehmen, die nicht in dieser Weise vorausschauend denken, sind hingegen mit Risiken konfrontiert. Die Gefahr droht, junge Mitarbeiter zu frustrieren, Fehlinvestitionen zu tätigen und im Markt zu scheitern.

Bis jetzt sind beide Szenarien reine Theorie, die durch die vorliegende Studie auf eine sichere Grundlage gestellt werden soll. Daher geht diese Marktanalyse von zwei grundlegenden Forschungsfragen aus:

- Zieht ein Irrtum der Wirtschaft unternehmerische Risiken nach sich?
- Steigern Übereinstimmungen zwischen Wirtschaft und Jugend den Unternehmenserfolg?

---

<sup>2</sup> Gossen/Scholl, Was junge Menschen bewegt, Umwelt- und stadtpolitische Themen der Zukunft, 06/2017; Reckwitz, Die Gesellschaft der Singularitäten, 2017; Beyerle, Die Generation Y – Strukturen, Erwartungen und Anforderungen an immobiliengesetzliche Arbeitgeber 2018, Mai 2018; Milzner, Wir sind überall, nur nicht bei uns: Leben im Zeitalter des Selbstverlusts, 2017; Brühl/Pollozek, Die neue Wir-Kultur: Wie Gemeinschaft zum treibenden Faktor einer künftigen Wirtschaft wird, 2015; Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): ZukunftsMonitor III „Lehren, Lernen und Leben in der digitalen Welt“, 2016; Eichhorst/Tobsch, IZA Research Report Nr. 59: Flexible Arbeitswelten, 2014

# 02

## Forschungsmethodik

## 2 Forschungsmethodik

Zur Beantwortung der aufgeführten Forschungsfragen wurde im Zeitraum Dezember 2017 bis Januar 2018 eine Marktanalyse durchgeführt. Der Fragebogen wurde auf Basis von Literaturrecherchen und Studien zum Thema Jugend und Zukunft,<sup>3</sup> Interviews mit Repräsentanten der Wirtschaft und eigenen Erfahrungen entwickelt. Insgesamt wurden 21 Themenfelder mit 164 Einzelkriterien (Variablen) zur Diskussion gestellt und Antworten von 89 Vertretern der Jugend (Studierende, Schüler und Schülerinnen) sowie von 173 Vertretern der Wirtschaft (Fach- und Führungskräfte der Immobilienwirtschaft) eingeholt. Die Stichprobe umfasst mit insgesamt 262 Teilnehmern den höchsten Wert seit Beginn der Marktanalysen des CC PMRE und beweist damit das breite Interesse an diesem höchst relevanten Forschungsthema.

Die Jugend wurde gebeten, die Fragen aus ihrer persönlichen Sichtweise mit Vorausschau auf ihr gewünschtes Arbeitsumfeld bzw. Lebensmodell zu beantworten. Die Wirtschaft sollte hingegen so auf die Fragen reagieren, wie sie ein aus ihrer Sicht prototypischer Angehöriger der jungen Generation beantworten würde. Im Ergebnis wird für jedes Kriterium die Gewichtungen aus der Sicht der Jugendlichen ablesbar sowie auch Abweichungen in der Einschätzung der Wichtigkeit durch die Wirtschaft.

Die Detailkriterien (Variablen) wurden zunächst mittels deskriptiver statistischer Analysen (Mittelwertanalyse, Mittelwertvergleich) überprüft. Diese zeigen die Gewichtung der Einzelkriterien für die Jugend an (Werte -2,0: keine Gewichtung bzw. Ablehnung, bis + 2,0: starke Gewichtung bzw. Zustimmung). Abweichungen in der Einschätzung der Wirtschaft werden in Prozent dargestellt. Je höher die Prozentzahl, desto größer die Differenz zwischen den befragten Gruppen. Ein negativer Prozentwert zeigt eine Unterschätzung der Bewertung der Jugend durch die Wirtschaft an. Die Überschätzung wird hingegen durch ein positives Vorzeichen dargestellt.

Darüber hinaus wurde die Hypothese untersucht, dass Unternehmen, welche die Erwartungen der Jugend besonders gut antizipieren, erfolgreicher im Markt agieren. Zur Überprüfung dieses Kausalzusammenhangs wurden Korrelationsanalysen sowie Regressionsanalysen herangezogen. Diese Verfahren zeigen einen statistischen Zusammenhang zwischen zwei Variablen auf und geben somit Auskunft über den Wirkungsgrad. Zur Identifizierung und Bestätigung dieser Wirkungsbeziehungen zwischen überdurchschnittlicher Antizipation (Übereinstimmung) und unternehmerischen ErfolgsvARIABLEN (erreichte Unternehmensziele) wurden bivariate Korrelationsanalysen sowie lineare Regressionen durchgeführt und anhand des Signifikanzniveaus ( $\alpha < 0,05$ ) sowie des Korrelations- bzw. Regressionskoeffizienten verifiziert.<sup>4</sup>

Die Ergebnisse der quantitativen Analyse wurden zudem am 12. April 2018 einem Expertengremium in Berlin präsentiert. In den Diskussionsrunden wurden Erwartungen der Jugend und Einschätzungen der Wirtschaft vorgestellt, die Erkenntnisse untersucht und vor dem Hintergrund der Praxis interpretiert. Die Quintessenz aus den Gesprächen ist in diesen Monitor eingeflossen (vgl. Kap. 03).

Die Ergebnisse sind in Textform und in Grafiken dargestellt. Die in den Abbildungen enthaltenen Texte spiegeln den Inhalt des Fragebogens wider, wurden jedoch zu Darstellungszwecken teilweise gekürzt.

<sup>3</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.), ZukunftsMonitor III „Lehren, Lernen und Leben in der digitalen Welt“, 2016; ZukunftsMonitor II „Tauschen, Teilen, Selbermachen“, 2016; Eichhorst/Tobsch, IZA Research Report Nr. 59: Flexible Arbeitswelten, 2014

<sup>4</sup> Backhaus/Erichson/Plinke/Weiber, Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung, 2016

03

CC PMRE Backstage –  
Expertenforum

### 3 CC PMRE Backstage – Expertenforum

*„Die globalisierte, digitalisierte Welt beschert der Jugend schier unbegrenzte Möglichkeiten, und dies löst eine Gegenbewegung, auch die Suche nach Stabilität aus. Uns ist es wichtig, moderne, digitale Arbeitsplätze zu schaffen, dem Nachwuchs jedoch gleichzeitig eine sichere Zukunftsperspektive zu bieten.“*

Bernhard Berg  
CORPUS SIREO

Der Steuerungsausschuss und ausgewählte Fachleute der Immobilienbranche trafen sich am 12. April 2018 zum Expertenforum CC PMRE Backstage 2018 am Holzmarkt (vgl. Abb. 1) in Berlin, um die Ergebnisse der Marktstudie „Was die Wirtschaft denkt – und die Jugend will!“ zu diskutieren. Passend zum Forschungsthema steht der Holzmarkt für eine innovative Lebensart. Am Spreeufer in Friedrichshain/Kreuzberg ist in den letzten Jahren ein „Kreativdorf“ mit unterschiedlichsten Nutzungsarten und diversen Architekturformen entstanden, das den Anspruch verfolgt, Natur, Wirtschaft und Kultur zusammenzubringen und Räume für Kreativität zum Leben und zum Arbeiten zu schaffen.<sup>5</sup>

Abb. 1: Holzmarkt Berlin

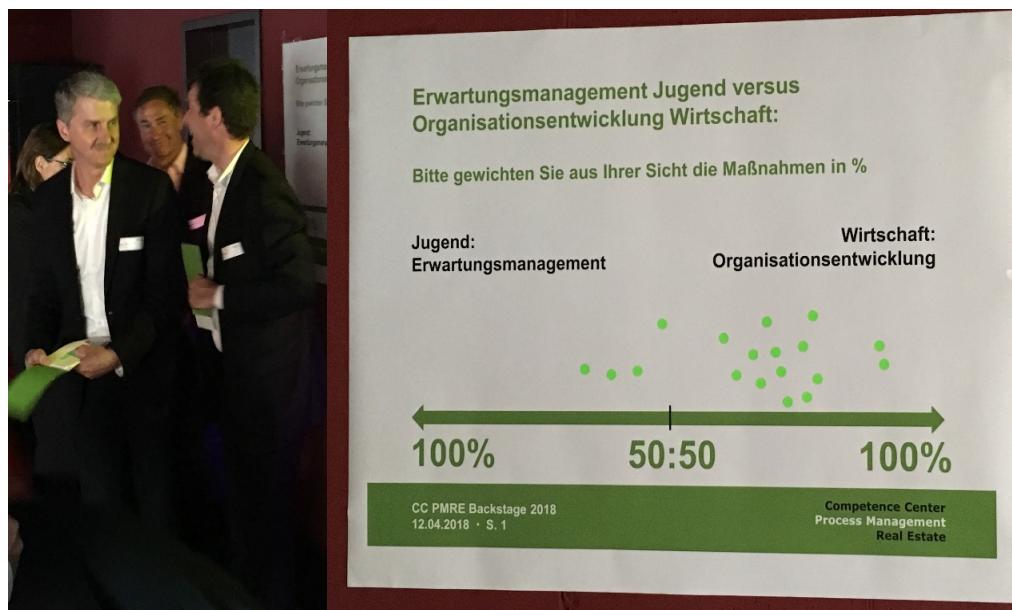


Präsentiert wurden ausgewählte Ergebnisse der Marktanalyse. Der Schwerpunkt lag auf den Themenstellungen Wünsche und Erwartungen der Jugend, Irrtümer der Wirtschaft sowie auf den positiven Effekten im Falle von Übereinstimmungen zwischen Wirtschaft und Jugend. Um die Meinungen und Erfahrungswerte der Experten einzuhören, wurde die Präsentation durch Fragerunden und Diskussionen erweitert.

Gleich zu Beginn der Veranstaltung wurden die Teilnehmer gebeten, eine intuitive Entscheidung zwischen zwei alternativen Grundsatzhaltungen zu treffen. Im Vorfeld der Marktstudie wurden Interviews geführt, in denen sich zwei Positionen herauskristallisierten. Eine Fraktion postulierte, dass die Erwartungen der Jugend zu hoch seien und sich der Nachwuchs anpassen müsse. Andere Stimmen bewerteten die Forderungen der Jugend hingegen als Chance und als wichtige Hinweise zur Organisationsentwicklung der Wirtschaft. Ohne diese Ergebnisse im Einzelnen zu kennen, wiesen die Experten – indem sie auf einer Skala grüne Punkte platzierten – den Handlungsbedarf primär der Wirtschaft zu (vgl. Abb. 2). Die Akteure der Immobilienwirtschaft vertraten den Standpunkt, dass schwerpunktmäßig die Erwartungen der Jugend für die Weiterentwicklung der Unternehmen genutzt werden sollen. Dieses Ergebnis wurde zum Schluss des Kolloquiums noch einmal im Detail betrachtet.

<sup>5</sup> Husten/Wöhr, [www.holzmarkt.com](http://www.holzmarkt.com), Abruf: 25.04.2018, 08.34 Uhr

Abb. 2: Erste Gewichtung Erwartungsmanagement – Organisationsentwicklung



### Erwartungen der Jugend

Im ersten Abschnitt der Präsentation wurden die Wünsche der Jugend und ihre Erwartungen an potenzielle Arbeitgeber fokussiert. Die Wünsche konzentrieren sich auf eine offene Kultur, den direkten, persönlichen Kontakt zu Vorgesetzten und Kollegen, Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung sowie flexible Arbeitszeiteinteilung. Abschließend wurde der Wunsch nach einer sozialen und emotionalen Verbundenheit mit dem Arbeitgeber diskutiert. Der Jugend ist es extrem wichtig, Stolz für ihren Arbeitgeber zu empfinden.

Insbesondere der letzte Punkt – die emotionale Verbundenheit – wurde durch die Experten nachdrücklich bestätigt. Das Internet verstärkt die Anonymisierung, und das Individuum ist zunehmend auf der Suche nach Orientierung und sozialer Bestätigung durch die Arbeit. Ein Teilnehmer hob hervor, dass „die Jugend bereits im digitalen Leben voll aktiv ist. Was jedoch fehlt, ist die soziale Wärme, und diese wird vom Arbeitgeber erwartet.“ „Die Digitalisierung“, äußerte in dem Zusammenhang ein weiterer Teilnehmer, „ist normal für Jugendliche. Dadurch steigt die Wertigkeit persönlicher Kontakte.“ Dieser Bedarf an sozialer Eingebundenheit wurde auch von einem anderen Experten bestätigt, der als Ursache „Globalisierungsangst“ vermutet.

Vom Arbeitgeber fordert die Jugend das stärkste Entgegenkommen im Bereich Familienplanung. Zudem besteht die Forderung nach ausgewogenen Unternehmensstrategien über die finanziellen Ziele hinaus. Gesundheit am Arbeitsplatz, persönliche Weiterentwicklung und die Vermittlung sozialer und digitaler Kompetenzen sind weitere Schwerpunkte, die vom Arbeitgeber erwartet werden.

Nicht gewünscht oder sogar abgelehnt werden von der Jugend hingegen eine absolute Digitalisierung des Arbeitsplatzes, flexible Arbeitsmodelle und -strukturen sowie eine hohe Mobilität und Sprachkomplexität. Zudem wird eine stärkere Verbindung zwischen dem privaten und beruflichen Leben von der Jugend mehrheitlich abgelehnt. Gewünscht werden beispielsweise auch Maßnahmen für digitale Auszeiten, etwa durch die Unterbrechung der Verbindung zum Mailserver. In dieser klaren Trennung, so ein Experte, spiegelt sich die Erwartungshaltung der Jugend wider. „Die Jugend möchte in der Arbeit wie im Digitalen eine Grenzlinie ziehen. Jedoch lassen sich diese strikten Grenzen mit dem modernen Arbeitsleben nicht vereinbaren, sie stehen einem Flexibilitätsanspruch entgegen.“

### Risiken des Irrtums

Für die Diskussion der Irrtümer der Wirtschaft in Form von Über- oder Unterschätzung der Erwartungen seitens der Jugend wurden bei dem Kolloquium aus den insgesamt 17 Themenfeldern (vgl. Abb. 6) fünf Schwerpunkte vorgestellt. Dazu zählen Arbeitsverhältnis und Organisation, Arbeitsplatzgestaltung, Mobilität, Digitalisierung sowie Honorierung.

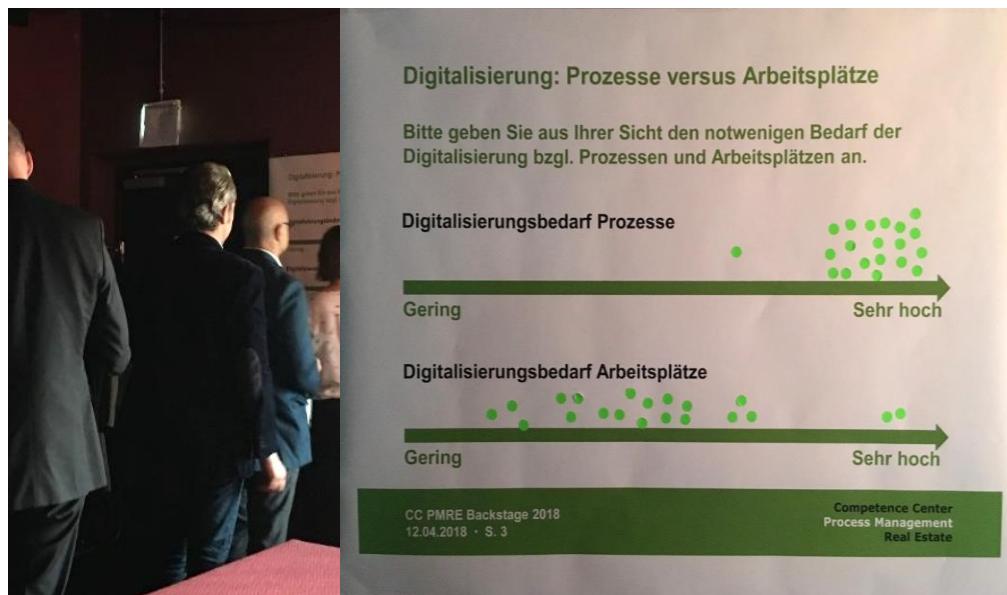
Insbesondere Über- und Unterschätzungen im Bereich der Digitalisierung und der Honorierung wurden durch die Teilnehmer ausführlich kommentiert. Bei der Digitalisierung sei man bereits auf einem ganz anderen Niveau angekommen. Die „Digitalisierung ist für die Jugend eine Selbstverständlichkeit“, daher sei die Euphorie der Jugend bei diesem Thema geringer. Risiken werden hingegen höher bewertet, da durch den intensiven Einsatz von digitalen Medien auch deren Schwächen besser bekannt sind (bspw. Mobbing, Anonymisierung).

Im Bereich der Honorierung sehen die Diskussionsteilnehmer einen Mangel an Realitätsbezug bei der jüngeren Generation. Die Experten berichten von Gehaltsforderungen durch Absolventen von bis zu 70.000 €/Jahr. Bei diesem Anfangsgehalt bestünde keine Entwicklungsperspektive, und Konflikte im Unternehmen seien praktisch vorprogrammiert. Dagegen wurde argumentiert, dass man bei den Gehaltsforderungen bis zu einem gewissen Grad mitgehen müsse, um angesichts des Fachkräftemangels für leistungsstarke Bewerber attraktiv zu sein.

Die geringe Mobilitätsbereitschaft sei ein internationales Phänomen, äußerte zudem ein Experte aus einem global agierenden Unternehmen. „Die Jugend ist heute schon überall gewesen. Früher ermöglichte es der Beruf, neue Welten kennenzulernen. Heute locken Sie niemanden mehr mit einem Jobangebot in Indien. Aber das ist nicht nur hier so. Auch wenn Sie in China jemanden fragen, kommt der nicht so einfach zu uns nach Deutschland.“

Bei der Diskussion im Anschluss an die Präsentation des Detailthemas Digitalisierung wurde deutlich, dass die Jugend die Digitalisierung von Prozessen durchaus schätzt, einer weitergehenden Digitalisierung des Arbeitsplatzes (bspw. digitale Tutorials, Onlinemeetings, Social-Media-Informationen) jedoch durchaus kritisch gegenübersteht. Vor dem Hintergrund dieser Differenzierung bekamen die Teilnehmer die Aufgabe, ihre Einschätzung zu folgender Fragestellung mit einem Klebepunkt zu veranschaulichen: „Welchen Entwicklungsbedarf bezüglich der Digitalisierung sehen Sie bei immobili enwirtschaftlichen Prozessen und welchen bei der Arbeitsplatzgestaltung?“ Wie sich zeigte, schätzen die Teilnehmer des Forschungskolloquiums den Bedarf einer Digitalisierung der Prozesse (bspw. IT-Systeme zur Mietbuchhaltung oder Objektplanung) als besonders hoch ein. Die Notwendigkeit einer Digitalisierung der Arbeitsplätze durch Tools wie Tablets, Onlinemeetings, Sprachassistenten, Drohnen oder Virtual-Reality-Applikationen wird hingegen geringer bewertet (vgl. Abb. 3).

Abb. 3: Entwicklungsbedarf bei der Digitalisierung



### Erfolge durch Übereinstimmung

Zur Analyse der Erfolge dank Übereinstimmung zwischen Wirtschaft und Jugend wurden im Kolloquium abschließend favorisierte und erreichte Unternehmensziele diskutiert. Bei der Vorstellung der Ergebnisse wurde darauf hingewiesen, dass die Jugend hohe Erwartungen insbesondere an die Erfolgsvariablen Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitermotivation und Weiterbildung hat. Diese Erwartungen liegen deutlich über der aktuellen Zielerreichung durch die Wirtschaft. Aus dieser Divergenz können sich Frustrationen bei der Jugend ergeben.

Eine Diskrepanz besteht überdies bei den finanziellen Zielen. Die Wirtschaft ist derzeit finanziell überaus erfolgreich, doch die Jugend ist dieses Ziel nicht besonders wichtig. Es besteht dadurch die Gefahr, dass diese Leistung von der Jugend nicht ausreichend geschätzt wird, was bei der Wirtschaft für Missmut sorgen könnte. Aber das größere Risiko liegt woanders: Wenn ein Kriterium als geringwertig eingeschätzt wird, entwickelt sich keine Bereitschaft, etwas dafür zu leisten. Hier stellt sich also die Frage, wie die Wirtschaft die Jugend mobilisieren kann, um diese finanziellen Erfolge auch zukünftig zu erzielen.

Noch weniger Bedeutung räumt die Jugend Erfolgen des Unternehmens im Bereich Nachhaltigkeit oder Internationalisierung ein. Insbesondere im Bereich der Nachhaltigkeit war dieses Ergebnis für die Experten außerordentlich überraschend. Ein Teilnehmer vermutet, dass die Nachhaltigkeit für den „Nachwuchs bereits selbstverständlich geworden ist“, und sich daraus die geringe Relevanzbewertung ergibt. Auch nimmt man an, dass die „Jugendlichen nachhaltige Aspekte eher in anderen Lebensbereichen, wie beispielsweise der Ernährung, sehen und dort höher gewichten würden“.

Allerdings zeigt sich in der Zielgewichtung allgemein eine stärkere Fokussierung auf individuelle Vorteile. Ziele des Gemeinwohls werden generell weniger stark bewertet. Ein Experte hob in diesem Zusammenhang hervor, dass die Jugend auf die „Erreichung des Optimums“ trainiert sei. „Die Anspruchshaltung wird durch die elterliche Erziehung maßgeblich mitgestaltet, sodass die Jugendlichen immer nach Optimierung streben. Dir steht die Welt offen! Du kannst alles schaffen, wenn du es wirklich willst! Das sind die Maximen.“ Diese Vorgaben erklären auch die hohe Abbruchquote unter Studierenden und Auszubildenden. Durch die ständige „Zweckoptimierung“ stehe man unter

*„Erwartungen der Jugend und der Wirtschaft driften auseinander. Es braucht ein konsistentes Erwartungsmanagement, um Konflikte frühzeitig zu lösen.“*

Andreas Engelhardt  
GWG Gruppe

dem permanenten Druck, noch nicht „das Beste gewählt zu haben“ und neue Möglichkeiten ausprobieren zu müssen. Dieser Erwartungsdruck fördere einen zunehmenden Individualismus.

Im nächsten Programmpunkt wurden Beispiele zur Bestätigung des positiven Zusammenhangs zwischen Übereinstimmung von Wirtschaft und Jugend und erhöhter Zielerreichung vorgestellt. Die Analyse förderte die Erkenntnis zutage, dass eine gleichrangige Einschätzung der Kriterien Gruppenzusammenhalt, Familie und Open-Source-Mentalität einen positiven Effekt auf die Erfolgsvariablen Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitermotivation hat. Zur Erläuterung dieses Zusammenhangs wurde auf erfolgreiche Technologieunternehmen wie Facebook, Google und Apple verwiesen. Als Digitalfirmen arbeiten diese wie in kaum einer anderen Branche an der emotionalen Bindung ihrer Mitarbeiter durch die Bereitstellung von Räumlichkeiten sowie durch Veranstaltungen, um das Teamgefühl und den Austausch zu verstärken. Zudem machten Apple und Facebook 2014 Schlagzeilen, als sie ankündigten, die Kosten des Social Freezing zu übernehmen. Als exemplarisch für das dritte Kriterium ist etwa anzuführen, dass Google Innovationen nicht allein angeht. Auf der Webseite des Konzerns sind Wettbewerbe ausgeschrieben, an denen jede beliebige Person mit eigenen Ideen teilnehmen kann. Darüber hinaus geht Google Partnerschaften ein, wie bspw. mit Organisationen im Gesundheitswesen, um interdisziplinäre Geschäftsmodelle zu entwickeln. Das Unternehmen hat also eine offene Kultur und versucht, über die Unternehmensgrenzen hinaus Wissen im Sinne von Open Source aufzubauen. Die Technologiekonzerne sind nicht nur finanziell erfolgreich, sondern sie stehen auch im „War of Talents“ ganz weit vorn. In der Analyse wurde deutlich, dass Unternehmen der Immobilienwirtschaft, die in dieser Richtung aktiv sind, eine höhere Mitarbeiterzufriedenheit und Mitarbeitermotivation aufweisen.

## Fazit

In der Abschlussdiskussion des Forschungskolloquiums wurde zusammenfassend herausgestellt, dass sich die Forschungshypothese bestätigte und ein Austausch zwischen Jugend und Wirtschaft Frustrationen und Fehlinvestitionen mindert.

Zudem wurde aufgezeigt, dass die Jugend konservativer ist, als die Wirtschaft vermutet. Stabilität geht vor Experimentierfreude. Der Nachwuchs sucht eine sichere Arbeitsplatzsituation und einen etablierten Arbeitgeber. Oberstes Karriereziel ist eine Führungsposition, ergänzt durch private Ziele im Bereich Familienplanung, Gesundheit und Selbstentfaltung. Mobilität und interkulturelle Offenheit hingegen sind eher schwach ausgeprägt.

Ein weiteres Ergebnis war, dass Finanzen von der Jugend mit zweierlei Maß gemessen werden: Mit Blick auf das Unternehmen gelten sie nicht als besonders relevant, eine Abkehr der Jugend von Shareholder Values ist deutlich. Demgegenüber ist jedoch die persönliche Vergütung von hoher Bedeutung. Statussymbole, Dienstwagen und Bonusmodelle sind zentrale Elemente im Bild vom zukünftigen Arbeitsleben. Trotzdem sind nur wenige Vertreter der jungen Generation bereit, finanzielle Verantwortung zu tragen oder gar ein eigenes Unternehmen zu gründen.

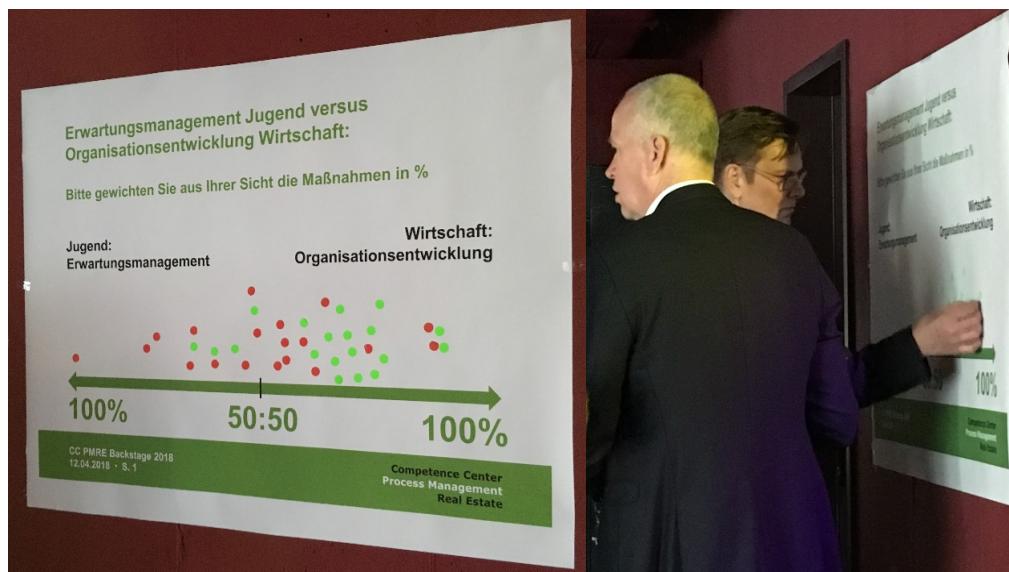
Durch die Angaben zu Karrierezielen und Arbeitsbereitschaft wird sichtbar, so ein Experte, dass „die Jugendlichen bereit sind, sich zu quälen. Darum müssen wir auf sie zugehen!“ Dargestellt wurde auch, dass die Wirtschaft „die Potenziale erkennen und zielgerichtet fördern muss. Eine gewisse Risikobereitschaft gehört jedoch auch dazu.“

Gerade in der Bewertung der Finanzthemen manifestiert sich den Experten zufolge allerdings ein logischer Widerspruch. Hohe finanzielle Erwartungen werden durch eine geringe Gewichtung des Unternehmensgewinns konterkariert. Zudem stehen die geringe Mobilitätsbereitschaft und die geringe Experimentierfreude einer hohen Vergü-

tung entgegen. Als attraktive, hochbezahlte Fachkraft müsse man bereit sein, unternehmerische und räumliche Wechsel in Kauf zu nehmen. „Diese Ambivalenz“, so ein Experte, „ist unauflösbar.“

Gleich mehrere Teilnehmer hoben hervor, dass die Jugend bereits alles habe. Daher seien Investitionsbereitschaft und Flexibilität beim Nachwuchs geringer, Erwartungen aber zum Teil auch nicht erfüllbar. Und so wurde abschließend noch einmal die Ausgangsfrage gestellt, ob aufgrund der Erkenntnisse vermehrt am Erwartungsmanagement der Jugend gearbeitet werden oder sich vielmehr aufgrund der Anforderungen der Jugend die Organisation entwickeln müsse. Die Experten vergaben einen zweiten, diesmal roten Punkt zur Markierung ihrer Handlungsempfehlung. Obwohl ein Vertreter der Wirtschaft hervorhob, dass sich eindeutig die Organisation verändern müsse, denn „der Köder muss dem Fisch schmecken und nicht dem Angler“, entschied sich die Mehrheit anders. Nach der Diskussion verschob sich die Bewertung eindeutig in Richtung Erwartungsmanagement der Jugend (vgl. Abb. 4).

Abb. 4: Zweite Gewichtung: Erwartungsmanagement – Organisationsentwicklung



### Zukünftiges Forschungsthema

Ein zentrales Ergebnis des Kolloquiums war die Bestimmung des nächsten Forschungsthemas, das wie jedes Jahr im Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis definiert wird. Zur Diskussion standen insgesamt fünf Forschungsfragen. Mit großer Mehrheit wählten die Experten das Thema „Der neue Konservatismus“: Dabei lag ihr Fokus auf der Frage, wie viel Struktur ein Unternehmen braucht. Denn es gibt erste Indikatoren dafür, dass konservative, traditionelle und hierarchische Arbeitsmuster durchaus erfolgreich sind. Wenn dies tatsächlich der Fall ist, führen neue Arbeitskonzepte wie agiles Management eventuell in eine Sackgasse. Die Marktstudie soll zeigen, welche Instrumente des Arbeitslebens ihren Zenit erreicht haben und welche weiterhin bestehen bleiben.

Auf den zweiten Platz gelangte das Thema „Konnektivität: Basis einer neuen Digitalkultur“. Untersucht werden soll, welche kulturellen Veränderungen infolge der Digitalisierung erforderlich sind und wie zukünftig in Netzwerken effektiv gearbeitet wird.

Auf Anraten der Experten werden beide Themen zu einer übergreifenden Forschungsfrage verbunden. Konzeptionell zusammengefasst, lautet der Titel der CC PMRE Marktstudie 2019: „Post-digital oder neo-konservativ: Wie viel Struktur braucht ein Unternehmen im digitalen Zeitalter?“

Wir bedanken uns bei allen Experten für ihre wertvollen und aufschlussreichen Beiträge, die konstruktiven Diskussionen und die Glückwünsche zum 10-jährigen Bestehen des CC PMRE (vgl. Abb. 5).

Abb. 5: Impressionen CC PMRE Backstage 2018



# 04

Ergebnisse  
Was die Wirtschaft denkt –  
und die Jugend will!

## 4 Ergebnisse Was die Wirtschaft denkt – und die Jugend will!

*„Jung und Alt haben unterschiedliche Vorstellungen. Die Zusammenführung der unterschiedlichen Kulturen ist eine entscheidende Managementaufgabe.“*

Dr. Thomas Glatte  
BASF

Was will die Jugend? Werden ihre Bedürfnisse von der Wirtschaft erkannt und ist dies überhaupt von Vorteil für die Wirtschaft? Diesem Frageraufbau folgt die Darstellung der Forschungsergebnisse.

Im ersten Abschnitt werden die Wünsche und Erwartungen der Jugend vorgestellt (vgl. Kap. 4.1). Diesen werden im Anschluss die Einschätzungen der Wirtschaft gegenübergestellt, es folgt die Darstellung von Über- und Unterschätzungen sowie daraus hervorgehenden Risiken (vgl. Kap. 4.2).

Sowohl die Wünsche der Jugend als auch die Erwartungen der Wirtschaft werden anhand von 17 Themenfeldern (vgl. Abb. 6) möglicher zukünftiger Arbeitswelten und insgesamt 132 Einzelkriterien diskutiert. Das Ergebnis zu jedem Kriterium wird auf einer Skala von -2,0 (keine Gewichtung bzw. Ablehnung) bis +2,0 (starke Gewichtung bzw. Zustimmung) angegeben.

Abb. 6: Kategorien zukünftiger Arbeitswelten

Anstellungsverhältnis	Unternehmensstrategie
Führung	Organisationsstruktur
Verantwortung & Karriere	Arbeitszeit
Arbeitsplatzgestaltung	Honorierung
Flexibilität	Mobilität
Digitalisierung	Kommunikation
Wissensmanagement	Lernen & Entwicklung
Unternehmenskultur	Identifikation
Gesundheit	

In den nachfolgenden Darstellungen ist eine Auswahl der wichtigsten Ergebnisse abgebildet. Die Bewertung sämtlicher Kriterien findet sich in Kap. 05.

Im dritten Abschnitt (vgl. Kap. 4.3) wird entsprechend der zentralen Forschungsfrage untersucht, welchen Effekt eine präzise Antizipation der Wünsche der Jugend durch die Wirtschaft auf den Unternehmenserfolg hat. Dazu werden zuerst die von der Jugend erwarteten und von der Wirtschaft erreichten Unternehmensziele anhand von 18 Erfolgskriterien vorgestellt.

Abb. 7: Erfolgskriterien

Kundenzufriedenheit	Finanzielles Ergebnis
Wettbewerbsfähigkeit	Prozesseffizienz
Image	Personalakquise
Personalfluktuation	Personalmix
Mitarbeitermotivation	Mitarbeiterzufriedenheit
Weiterbildung	Wissensbasis
Innovationskraft	Digitale Transformation
Internationalisierung	Nachhaltigkeit
Change Management	Risikomanagement

Den Abschluss der Marktanalyse bilden zwei Spezialauswertungen. Unter dem Thema Zukunftsaussichten geben die Teilnehmer ihre Einschätzung zur künftigen Entwicklung der Arbeitswelt an (vgl. Kap. 4.4). Im letzten Kapitel wird das Image der Immobilienbranche abgefragt (vgl. Kap. 4.5).

## 4.1 Wünsche und Erwartungen der Jugend

„Heute gilt: Ich bin nicht hier, weil ich muss. Sondern weil ich will“<sup>6</sup>, berichtet Annett Polaszewski-Plath, Deutschlandchefin von Eventbrite, in einer Studie zur Veränderung der Arbeitswelt durch die Millennials. Vor diesem Hintergrund ist es umso wichtiger zu wissen, was die Jugend im Arbeitsleben generell will, was sie von ihrem Arbeitgeber konkret erwartet und welche Arbeitsbedingungen konsequent abgelehnt werden.

### 4.1.1 Was die Jugend will

An der Spitze der Bewertungen aller 132 Einzelkriterien steht der Wunsch nach einer offenen Unternehmenskultur, in der auch Fehler toleriert werden (+1,52). Dieses Kriterium gehört der Kategorie Unternehmenskultur und Werte an, der Kategorie mit der höchsten durchschnittlichen Bewertung (+0,85) unter allen Themenbereichen zum Arbeitsumfeld.

An zweiter Position in der Gewichtung steht das Bedürfnis nach einem direkten, persönlichen Kontakt zum Vorgesetzten (+1,51). Auch weitere Kriterien in der Kategorie Kommunikation erreichen hohe Werte, sofern von einer direkten, persönlichen Interaktion ausgegangen werden kann. Diese Bewertung von Interaktion bestätigt die Ergebnisse von EBERHARDT, denen zufolge der Wunsch nach unmittelbarem Feedback und kontinuierlicher Betreuung bei der Generation X und insbesondere bei den Millennials recht hoch ist.<sup>7</sup> Die früheren Generationen, wie beispielsweise die Babyboomer, nehmen ein direktes Feedback hingegen häufig als Konfrontation wahr.<sup>8</sup>

<sup>6</sup> Greiner, So haben die Millennials die Arbeitswelt verändert, Abruf: 08.03.2018, 17.10 Uhr

<sup>7</sup> Eberhardt: Generationen zusammen führen – Mit Millennials, Generation X und Babyboomer die Arbeitswelt gestalten, 2016, S. 115

<sup>8</sup> Eberhardt: Generationen zusammen führen – Mit Millennials, Generation X und Babyboomer die Arbeitswelt gestalten, 2016, S. 115

Selbstverwirklichung ist für die Jugend ein hohes Gut (+1,40). RECKWITZ legt dar, dass spätmoderne Gesellschaften ihre Einzigartigkeit feiern – ob in der Netzwerk, auf dem Arbeitsmarkt oder beim Konsum – und dadurch ein Wertewandel vorangetrieben wird, der individuelle Entfaltung über die Norm stellt.<sup>9</sup>

Für Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung im Arbeitsleben ist eine persönliche, flexible Einteilung der Arbeitszeiten elementar (+1,26). Klar festgelegte Arbeitszeiten werden sogar mehrheitlich abgelehnt (-0,82).

Die Identifikation der Angestellten mit ihrem Arbeitgeber erhöht die unternehmerische Leistungsfähigkeit.<sup>10</sup> Daher wurden unter der Kategorie Identifikation Elemente der sozialen und emotionalen Verbundenheit diskutiert. Unter diesen Kriterien sticht das Thema Stolz hervor. Der Jugend ist es extrem wichtig, Stolz für ihren Arbeitgeber zu empfinden (+1,02). Dieser Wunsch nach einer emotionalen Bindung wird gestützt durch das bereits angeführte Bedürfnis nach einem positiven und übereinstimmenden Werteverständnis.

Abb. 8: Top 5: Was die Jugend will

+	1. Offene Kultur (+1,52) 2. Persönlicher Kontakt (+1,51) 3. Selbstverwirklichung (+1,40) 4. Individualisierte Arbeitszeiten (+1,26) 5. Stolz auf den Arbeitgeber (+1,02)
---	--

#### 4.1.2 Was die Jugend erwartet

Am meisten Entgegenkommen fordert die Jugend im Bereich Familienplanung vom Arbeitgeber (+1,49). „Freundschaften, Partnerschaft und Familie sind für fast alle jungen Menschen in Deutschland nach wie vor die wichtigsten, im Zeitvergleich relativ stabilen Werte.“<sup>11</sup> Dieser Befund, den die Forscher im Auftrag des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) beschreiben, wird auch durch die vorliegende Studie belegt. Die Unterstützung der Familienplanung kann bspw. in unternehmenseigenen Kindertagesstätten oder flexiblen Arbeitszeitmodellen bestehen.

Nach Jahrzehnten des uneingeschränkten Vertrauens kündigen Vertreter der Wirtschaft und Wirtschaftswissenschaftler das Ende des Shareholder Values an.<sup>12</sup> Die Fokussierung auf den finanziellen Gewinn und dessen Ausschüttung an die Anteilseigner sieht auch die Jugend nicht als alleinigen Inhalt der Unternehmensstrategie an. Der Nachwuchs erwartet mehr! Im Fokus stehen die Themen Gesundheit (+1,39), Digitalisierung (+1,28) und Gleichberechtigung (+1,20). Als wichtig für die Unternehmensstrategie, jedoch deutlich geringer bewertet werden Demografie (+0,12) und Globalisierung (+0,64).

Das Thema Gesundheit nimmt auch einen hohen Stellenwert im persönlichen Arbeitsumfeld ein. Für die Mehrheit der Jugendlichen ist es extrem wichtig, dass ihr Arbeitsplatz zum Erhalt ihrer Gesundheit beiträgt (+1,31). Als Beispiel kann die Bereitstellung von höhenverstellbaren Tischen durch den Arbeitgeber angeführt werden.

Fragt man die Jugend, welches das wichtigste Kriterium für die Jobauswahl ist, steht die Förderung der persönlichen Weiterentwicklung ganz weit oben (+1,16%). Die Frage, ob Weiterbildungsprogramme in Eigeninitiative neben dem Job besucht werden, wurde hingegen deutlich verhaltener beantwortet (+0,69).

<sup>9</sup> Reckwitz, Die Gesellschaft der Singularitäten, 2017

<sup>10</sup> Corsten/Gruen/Peyinghaus, The Effects of Supplier-to-Buyer Identification on Operational Performance - An Empirical Investigation of Inter-Organizational Identification in Automotive Relationships, in: Journal of Operations Management, 2011

<sup>11</sup> Gossen/Scholl, Was junge Menschen bewegt, Umwelt- und stadtpolitische Themen der Zukunft, 06/2017

<sup>12</sup> Foroohar, Makers and Takers: The Rise of Finance and the Fall of American Business, 2016; Molitor, Alle für einen Zweck, in: brand eins, 1/2018, S. 20ff.

In der Kategorie Lernen und Entwicklung wurden zwei weitere Kriterien hoch bewertet: die Vermittlung sozialer und digitaler Kompetenzen. Der Jugend ist extrem wichtig, dass der Arbeitgeber das grundlegende Verständnis der digitalen Technologien fördert (+1,15). Vielfältige Weiterbildung auch über die eigene Fachkompetenz hinaus, wie z. B. Social Skills, haben ebenfalls einen sehr hohen Stellenwert (+1,08).

Abb. 9: Top 5: Was die Jugend erwartet

+	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Familienkompatibilität (+1,49)</li> <li>2. Ausgewogene Strategien (<math>\varnothing +1,29</math>)*</li> <li>3. Gesundheit (+1,31)</li> <li>4. Persönliche Förderung (+1,16)</li> <li>5. Digital und Social Skills (<math>\varnothing +1,12</math>)*</li> </ol>
---	---

\* Durchschnitt aus verschiedenen, thematisch vergleichbaren Variablen

*„Kommunikation, persönliche Entwicklung und ein offener Wissensaustausch sind zentrale Anliegen der Jugend. Diese Sichtweise wird unsere zukünftige Arbeit nachhaltig verändern.“*

Björn Christmann  
Bayer Real Estate

#### 4.1.3 Was die Jugend nicht will

Neben den Erwartungen, die die Jugend mit Blick auf künftige Arbeitgeber artikuliert, gibt es auch Themen, die sie explizit ablehnt.

Während der Megatrend Digitalisierung aktuell nahezu jede Branche in Euphorie versetzt, ist die Jugend einer zunehmenden Digitalisierung des Arbeitsumfeldes gegenüber kritischer eingestellt. Dies zeigt sich anhand mehrerer Kriterien. Die Jugend will einen persönlichen Ansprechpartner und lehnt einen digitalen Vorgesetzten/Computer, der ihre Fragen beantwortet und Handlungsempfehlungen gibt, ab (-1,32). Auch wird die persönliche Teilnahme an Sitzungen für wichtig erachtet, ausschließlich Online-meetings durchzuführen, ist für sie keine Option (-0,83). Zukunftsrecherchen sagen einen verstärkten Einsatz von „Tutorials oder Erklärvideos“<sup>13</sup> voraus, doch die Jugend bezeugt in dieser Umfrage eine andere Meinung (-0,68), denn sie zieht persönliche Schulungen vor. Digitale Sprachassistenten ermöglichen Simultandolmetschen, also eine erhebliche Kommunikationserleichterung. Dennoch lehnt die Jugend diese Tools ab (-0,74) und plädiert für eine einheitliche Sprache im Unternehmen/im Meeting. Als letztes Beispiel wird das Thema Social Media angeführt. Die Jugend möchte mehrheitlich keine Informationen vom Unternehmen über die sozialen Medien (bspw. Facebook) erhalten (-0,73). Dieser Wunsch nach einer Begrenzung digitaler Kommunikation korrespondiert mit einem weiteren Kriterium: Die Mehrheit der jugendlichen Teilnehmer (0,54) erwartet von ihrem Arbeitgeber Maßnahmen für digitale Auszeiten (bspw. Abschalten des Mailservers nach 18.00 Uhr).

„Der Arbeitsmarkt und die Arbeitswelt in Deutschland befinden sich in einem schon länger andauernden Veränderungsprozess, der [...] mit dem Begriff einer zunehmenden ‚Flexibilisierung‘ [...] beschrieben wird.“<sup>14</sup> Konkret verweist die im Auftrag der Bertelsmann-Stiftung erstellte Studie „Zukunftsmonitor III“ auf die Schaffung von zusätzlichen Arbeitsplätzen „außerhalb der unbefristeten Vollzeitarbeit“. Unter modernen, dynamischen Gesichtspunkten umschreibt man diese neue Arbeitsform auch mit den Begriffen Multijobber oder Crowdworking. Ersteres meint die Beschäftigung durch mehrere Arbeitgeber jeweils in Teilzeitanstellung. Das Zweite bedeutet die Arbeit als selbstständiger, freier Mitarbeiter für unterschiedliche, wechselnde Kunden. Beide Arbeitskonzepte und damit auch die zunehmende Flexibilisierung des Arbeitsmarktes sind nicht von der Jugend gewünscht (Multijobber -1,21, Crowdworking -0,55). Das unbefristete Anstellungsverhältnis ist der bevorzugte Arbeitsrahmen der Jugend (+1,21).

<sup>13</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): ZukunftsMonitor III „Lehren, Lernen und Leben in der digitalen Welt“, 2016, S. 7

<sup>14</sup> Eichhorst/Tobsch, IZA Research Report Nr. 59: Flexible Arbeitswelten, 2014, S. 6

<sup>15</sup> Eichhorst/Tobsch, IZA Research Report Nr. 59: Flexible Arbeitswelten, 2014, S. 7

Die Jugend strebt nach Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung (vgl. Kap. 4.1.1). Analog werden fixe Arbeitszeiten, die als Anweisung gelten, nicht gewünscht (-0,82). Eine noch größere Ablehnung betrifft die Einbeziehung des Wochenendes in die Arbeitswoche und die Erledigung eines Teils der Arbeit am Wochenende (-1,15).

Die Mobilität der Jugend wurde durch die Frage ermittelt, ob sie ohne zu zögern bereit wäre, für den Job in eine andere Stadt bzw. in ein anderes Land zu ziehen. Diese Bereitschaft besteht mehrheitlich nicht, wobei der Umzug in eine neue Stadt in Deutschland weniger kritisch bewertet wird (-0,48) als die Übersiedlung ins Ausland (-0,90).

Trotz des Wunsches nach einer intensiven und langfristigen Bindung an den Arbeitgeber (+0,55) wird eine stärkere Verbindung zwischen privatem und beruflichem Leben von der Jugend mehrheitlich abgelehnt (-0,47). Als Beispiele für diese engere Verknüpfung der beiden Lebenswelten wurden Familientage in der Firma oder Eltern-Kind-Zimmer angegeben.

Abb. 10: Top 5: Was die Jugend nicht will

—	1. Absolute Digitalisierung ( $\varnothing -0,86$ )* 2. Volatile Arbeitsverhältnisse ( $\varnothing -0,88$ )* 3. Fremdbestimmte Zeitplanung ( $\varnothing -0,99$ )* 4. Mobilität ( $\varnothing -0,69$ )* 5. Verschmelzung Arbeit und Privatleben (-0,47)
---	--

\* Durchschnitt aus verschiedenen, thematisch vergleichbaren Variablen

#### 4.1.4 Fazit Wünsche und Erwartungen

„Sprechen Forscher über die Millennials oder die Generation Y, also die 1980 bis 2000 Geborenen, zeichnen sie genau dieses Bild: Diese Generation sei, entgegen vieler Vorurteile, durchaus leistungsorientiert und möchte auch erfolgreich sein – aber nicht auf Kosten der Familie, Freunde oder persönlicher Interessen.“<sup>16</sup> Diese Feststellung spiegelt die Ergebnisse dieser Studie exakt wider, wenn auch das Thema Karriere im Sinne der Erlangung einer Leitungsfunktion nicht unter den Top 10 der Wünsche steht (+0,77). Es zeigt sich, dass insbesondere die Bereitschaft, finanzielle Verantwortung zu übernehmen, gering ausgeprägt ist (+0,17).

Neben dem Bedürfnis nach individueller Freiheit und Selbstbestimmung offenbart sich auch ein Wunsch nach Stabilität. Dies drückt sich insbesondere durch die Favorisierung einer Festanstellung und die geringe Mobilitätsbereitschaft aus. Zudem möchte man sich gegenüber dem Arbeitgeber abgrenzen und meidet eine Verschmelzung von Arbeit und Privatleben.

Dieser von RECKWITZ identifizierte Rückzug ins Private<sup>17</sup> zeigt sich auch bei den Themen Gesundheit und Digitalisierung. Die eigene Gesundheit erfährt im Arbeitsumfeld besondere Bedeutung, daher soll der Arbeitgeber gesundheitsbezogene Aspekte in seine Strategie integrieren. Bei dem zweiten Thema zeigt sich eine Ablehnung vollständiger Digitalisierung. Persönlicher, direkter Kontakt und bilateraler Austausch werden dem Einsatz digitaler Medien klar vorgezogen. Diesem Zielbild entspricht auch das hohe Bedürfnis nach einer offenen Unternehmenskultur, in der Fehler toleriert werden.

Zuletzt ist hervorzuheben, dass der oft zitierte Wunsch der Jugendlichen, etwas Sinnstiftendes zu tun, auch in die Erwartungshaltung gegenüber dem Arbeitgeber einfließt. Aus Sicht der Jugend ist es als strategisches Ziel nicht ausreichend, allein den finanziellen Gewinn zu fokussieren. Sie erwartet ein ausgewogenes strategisches Themenportfolio. Diese Abkehr von reinem Shareholder-Value-Ansatz zeigt sich auch in der Bewertung der gewünschten Unternehmensziele der Jugend in Kap. 4.3.1.

<sup>16</sup> Greiner, So haben die Millennials die Arbeitswelt verändert, Abruf: 08.03.2018, 17.10 Uhr

<sup>17</sup> Reckwitz, Die Gesellschaft der Singularitäten, 2017

## 4.2 Irrtümer der Wirtschaft und ihre Risiken

Organisationsstruktur, Führung, Digitalisierung und Werte sind nur einige der Themen, über die man im Rahmen seines Arbeitsverhältnisses mit dem Arbeitgeber diskutieren kann. Wird hier keine Übereinstimmung erreicht, kann daraus eine offene oder stillschweigende Dissonanz entstehen, die zwei mögliche Risiken nach sich zieht: Fehlinvestitionen, weil die Zeichen der Zeit falsch interpretiert wurden, oder frustrierte Jugendliche, die ihre Wünsche nicht respektiert sehen.

Diese Gefahren lassen sich durch eine Matrix erläutern, in der die Gewichtung der Jugend auf der Vertikalen und Irrtümer der Wirtschaft in Form einer möglichen Unter- oder Überschätzung auf der horizontalen Achse abgebildet sind (vgl. Abb. 11).

- **Frustration** der Jugend erwächst aus der Unterschätzung von besonders wichtigen Kriterien seitens der Wirtschaft. Besonders relevante Bedürfnisse werden nicht erkannt und dementsprechend nicht gefördert.
- Zu **Energieverlust** kann es kommen, wenn ein Kriterium durch die Jugend hoch bewertet und dennoch durch die Wirtschaft überschätzt wird. Es wird mehr Aufwand betrieben als nötig.
- **Fehlinvestitionen** drohen bei einer Überschätzung der Bedürfnisse der Jugend. Die Wirtschaft denkt, ein vermeintlich wichtiges Thema müsse umgesetzt, bereitgestellt oder angepasst werden, doch die Jugend sieht an dieser Stelle keinen Bedarf.
- Ein **Vakuum** entsteht, wenn ein bereits unbedeutendes Kriterium zudem unterschätzt wird. Es geht um Kriterien, die von keiner Seite gefordert und demnach auch nicht diskutiert und infrage gestellt werden.

Das Gefährdungspotenzial durch die Quadranten Energieverlust und Vakuum ist gering. Von besonderer Brisanz sind hingegen die Kombinationen aus Gewichtung und Irrtum, die Frustration oder Fehlinvestitionen zur Folge haben. Daher wird in der Auswertung der Fragebögen besonderes Augenmerk auf diese beiden Risikofelder gelegt.

Ohne die Ergebnisse im Detail zu diskutieren, zeigt die Abb. 11, dass diese Risikoableitung nicht nur theoretischer Natur ist. Eine erste Auswertung der Daten demonstriert eine eindeutige Konzentration in den Feldern Frustration und Fehlinvestitionen. Damit wird allein aus dieser Punkteverteilung und der Trendlinie deutlich: Es besteht Gesprächsbedarf. Jugend und Wirtschaft müssen miteinander kommunizieren, denn sie reden aktuell aneinander vorbei.

*„Sicherheit, Stabilität, freie Entfaltung und wirtschaftliche Unabhängigkeit in unserer Gesellschaft haben ihren Preis. Einem Verständnis dafür müssen sich sowohl die Wirtschaft als auch der Nachwuchs noch annähern“*

Aydin Karaduman

Abb. 11: Risiken des Irrtums

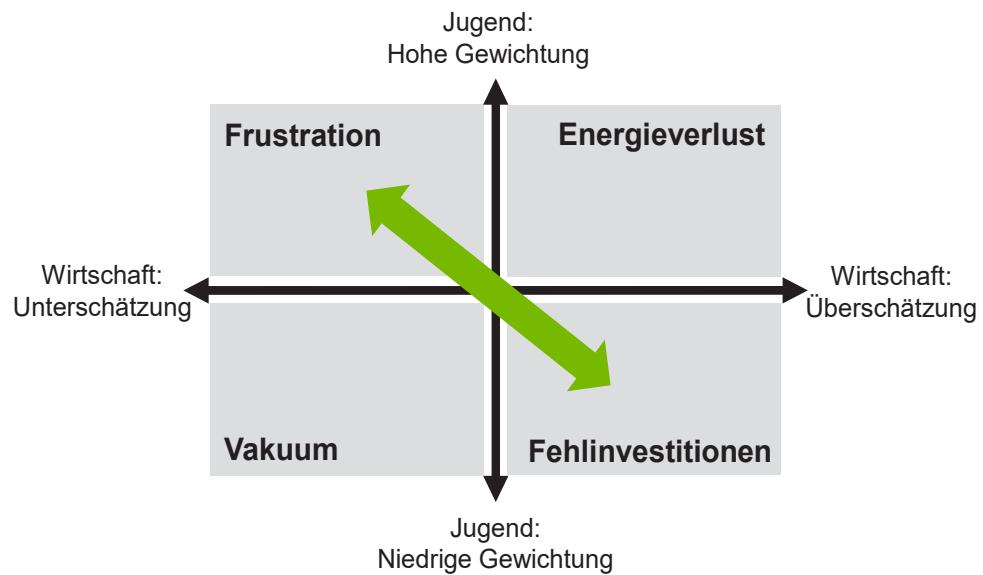
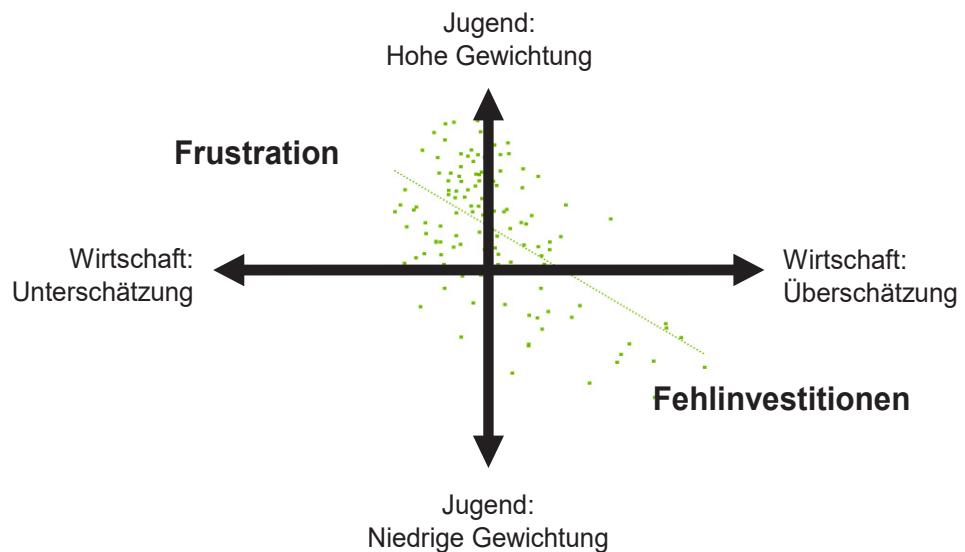


Abb. 12: Konzentration bei Frustration und Fehlinvestitionen



In den folgenden Kapiteln werden pro Kategorie (bspw. Führung)<sup>18</sup> die Irrtümer anhand der zugehörigen Detailkriterien diskutiert. Dieser Einblick zeigt, an welchen Stellen Divergenz bzw. Kongruenz zwischen Wirtschaft und Jugend besteht. Die Abweichung wird jeweils in Prozent angegeben. Je höher die Prozentzahl, desto größer ist die Differenz zwischen den befragten Gruppen. Ein negativer Prozentwert zeigt eine Unterschätzung der Jugend durch die Wirtschaft an. Die Überschätzung wird hingegen durch ein positives Vorzeichen dargestellt.

Zusammenfassend wird zum Schluss eine Übersicht über die zentralen Frustrationspotenziale und Fehlinvestitionen gegeben.

<sup>18</sup> Die insgesamt 17 Kategorien wurden teilweise zu thematischen Clustern zusammenfasst.

#### 4.2.1 Arbeitsverhältnis und Organisation

—	<b>Unterschätzung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Festanstellung</li><li>• Abteilungszugehörigkeit</li></ul>
+	<b>Überschätzung</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crowdworking</li><li>• Start-up</li><li>• Multijobber</li><li>• Eigenverantwortung und Selbstorganisation</li></ul>

##### Unterschätzung

In der Gestaltung zukünftiger Arbeitsverhältnisse wird der Wunsch nach einer Festanstellung (-3,2%) unterschätzt (vgl. Abb. 13). Das unbefristete Anstellungsverhältnis ist eindeutig die bevorzugte Vertragsgrundlage der Jugend (vgl. Kap. 4.1.3).

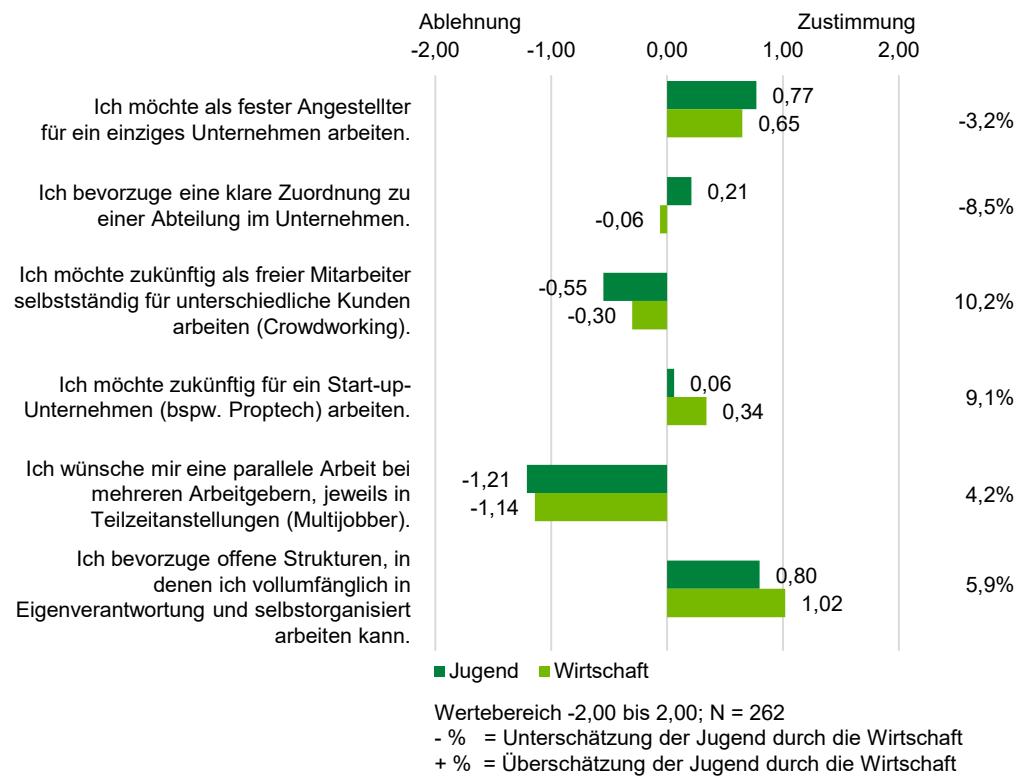
Innerhalb des Unternehmens ist für Jugendliche die klare Zuordnung zu einer Abteilung im Unternehmen extrem wichtig. Hier ist die Unterschätzung durch die Wirtschaft sogar noch stärker und die Abweichung gegenüber dem Erwartungswert der Jugend liegt bei -8,5%.

##### Überschätzung

Der Wunsch der Jugend nach einem modernen, flexiblen Arbeitsmodell wird von der Wirtschaft klar überschätzt. Bei der Frage nach Crowdworking (selbstständig, freier Mitarbeiter für unterschiedliche Kunden) beträgt die Abweichung +10,2%, bei einem Start-up-Unternehmen (bspw. Proptech) als zukünftigem Arbeitgeber +9,1% und bei dem Multijobber-Modell (parallele Arbeit bei mehreren Arbeitgebern, jeweils in Teilzeitanzstellung) immerhin noch +4,2%.

In Hinblick auf die Organisationsstruktur wurde abgefragt, ob offene Strukturen bevorzugt werden, in denen Jugendliche eigenverantwortlich und selbstorganisiert arbeiten können. Dieser Drang nach Gestaltungsfreiheit wird von der Wirtschaft ebenfalls überschätzt (+5,9%).

Abb. 13: Arbeitsverhältnis und Organisation



#### 4.2.2 Unternehmensstrategie

—	<b>Unterschätzung</b>
—	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbindung in Strategieentwicklung</li> <li>• Gleichberechtigung</li> <li>• Gesundheit</li> <li>• Globalisierung</li> <li>• Demografie</li> <li>• Finanzielle Transparenz</li> </ul>
+	<b>Überschätzung</b>
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierung</li> </ul>

#### Unterschätzung

Das Interesse an strategierelevanten Themen wird von der Wirtschaft mehrheitlich unterschätzt (vgl. Abb. 14)<sup>19</sup>. Besonders hoch ist diese Abweichung (-22,3%) bei der Einschätzung der Frage, ob die Jugend eine Einbindung in die Entwicklung der Unternehmensstrategie wünscht.

In Bezug auf thematische Vielfalt bevorzugt die Jugend eine ausgewogene Unternehmensstrategie. Insbesondere Themen, die aktuell stark diskutiert werden, wie Gleichberechtigung (-10,8%), Gesundheit (-8,8%), Globalisierung (-8,0%) und Demografie (-7,7%), sind in der Einschätzung der Jugend durch die Wirtschaft unterrepräsentiert.

Auch die transparente Kommunikation von finanziellen Ergebnissen und Investitionen wird von der Wirtschaft unterbewertet (-4,3%).

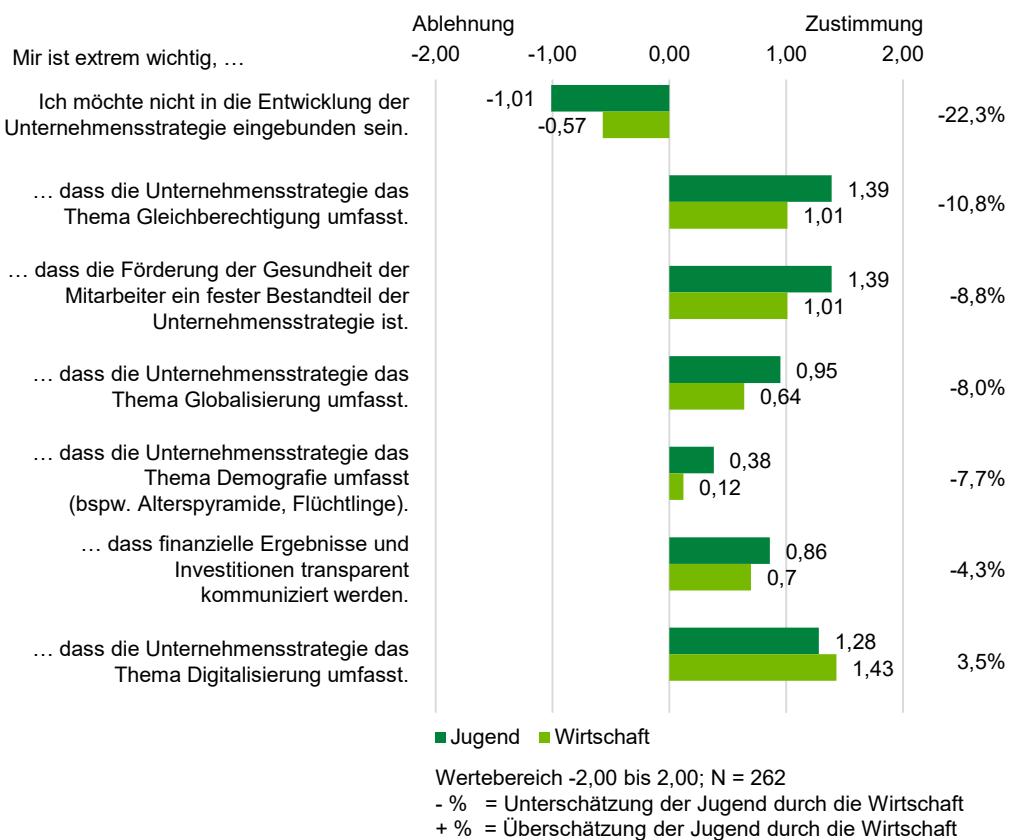
<sup>19</sup> Im Fragebogen ist dieses Kriterium invers formuliert (reverse coded item)

## Überschätzung

Im Rahmen der Strategieentwicklung wurde die Wichtigkeit verschiedener Strategieelemente abgefragt. Während alle übrigen Themenkomplexe unterschätzt wurden, sticht ein Kriterium durch Überbewertung hervor. Es handelt sich dabei um die Digitalisierung (+3,5%). Obwohl die Jugend das Strategieelement als sehr wichtig einschätzt, wird es von der Wirtschaft noch höher beurteilt.

*„Die Erwartungen der Jugend sind hoch und nicht immer realistisch, aber sie geben uns wertvolle Hinweise für die Organisationsentwicklung.“*

Abb. 14: Unternehmensstrategie



Rodolfo Lindner  
cctm

#### 4.2.3 Führung

—	<b>Unterschätzung</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlicher Kontakt zu Vorgesetztem</li> </ul>
+	<b>Überschätzung</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitaler Vorgesetzter</li> </ul>

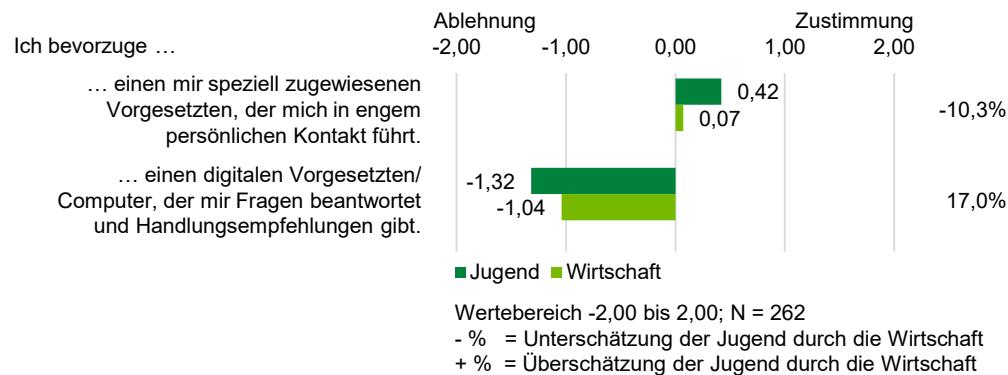
##### Unterschätzung

Der Wunsch nach einem speziell zugewiesenen Vorgesetzten und enger persönlicher Führung wird von der Wirtschaft klar unterschätzt (-10,3%) (vgl. Abb. 15).

##### Überschätzung

Die Wirtschaft überschätzt hingegen klar den Wunsch der Jugend nach einem digitalen Vorgesetzten/Computer, der Fragen beantwortet und Handlungsempfehlungen gibt (+17,0%).

Abb. 15: Führung



#### 4.2.4 Verantwortung und Karriere

—	<b>Unterschätzung</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karriere</li> <li>• Führungsrolle</li> <li>• Leitungsfunktion</li> <li>• Privatleben</li> <li>• Kollegenverhältnis</li> </ul>
+	<b>Überschätzung</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Umsatzverantwortung</li> <li>• Flache Hierarchien</li> </ul>

### Unterschätzung

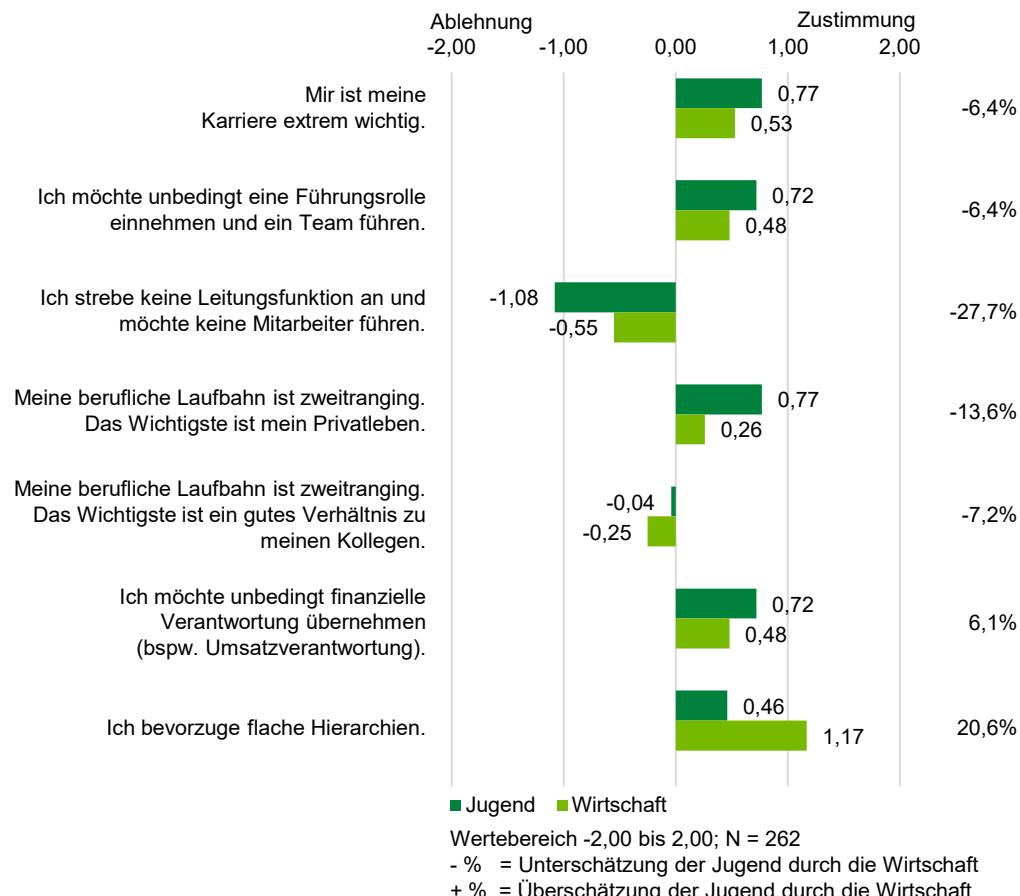
Das Karrierestreben der Jugend wird unterschätzt (vgl. Abb. 16). Der berufliche Erfolg ist für den Nachwuchs wichtiger als erwartet (-6,4%), und auch der Wunsch, eine Führungsrolle einzunehmen und ein Team von Mitarbeitern zu leiten, ist stärker, als die Wirtschaft erwartet (-6,4%). Das Verhältnis zeichnet sich noch deutlicher ab, wenn man die Antworten auf die Frage betrachtet, ob die Teilnehmer keine Führungsrolle anstreben. Dieses Szenario wird deutlich verneint und die Abweichung liegt bei -27,7%.<sup>20</sup> Die Karriere ist nicht die einzige Zielvorstellung der Jugend. Die Fragen dazu, ob die berufliche Laufbahn zweitrangig und das Wichtigste das Privatleben (-13,6%) sowie ein gutes Verhältnis zu den Kollegen (-7,2%) sei, wurden ebenfalls von der Wirtschaft unterschätzt. Dabei ist zu beachten, dass das Verhältnis zu den Kollegen keine besondere Relevanz für die Jugend besitzt (-0,04).

### Überschätzung

Zwar wird der Wunsch nach einer Führungsrolle unterschätzt, doch kehrt sich das Verhältnis bei der Frage nach dem Übernehmen finanzieller Verantwortung um. Diese wird weniger stark gewünscht als von der Wirtschaft erwartet (+6,1%).

Flache Hierarchien werden von der Jugend klar bevorzugt, ihre Wichtigkeit ist von der Wirtschaft aber noch stärker überschätzt (+20,6%).

Abb. 16: Verantwortung und Karriere



<sup>20</sup> Vorzeichenwechsel durch invers formuliertes Kriterium (reverse coded item).

#### 4.2.5 Arbeitsplatzgestaltung

<p><i>„Die Jugend ist Taktgeber der Digitalisierung. Durch ihre Erwartungen werden digitale Chancen initiiert, aber auch Risiken früher identifiziert werden.“</i></p> <p>Dr. Hauke Brede</p>	<p><b>—</b></p> <p><b>Unterschätzung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einzelbüro</li> <li>• Persönlicher Arbeitsplatz</li> <li>• „Aus dem Haus zur Arbeit gehen“</li> </ul>
	<p><b>+</b></p> <p><b>Überschätzung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Homeoffice</li> <li>• Coworking Space</li> <li>• Unter Vermietung Arbeitsplätze</li> <li>• Virtuelles Unternehmen</li> </ul>

##### Unterschätzung

Bei der Bereitstellung oder Abschaffung von Einzelbüros scheiden sich die Geister, und viele moderne Arbeitsplatzkonzepte sehen ihre Auflösung vor (vgl. Abb. 17). Mit dieser Situation scheint sich die Jugend abgefunden zu haben und misst dem Einzelbüro an sich keinen Stellenwert zu (-0,29). Die Erwartung der Wirtschaft ordnet ihn noch niedriger ein (-7,1%). Größer ist die Fehleinschätzung hinsichtlich der Bereitstellung eines klar zugewiesenen, persönlichen Arbeitsplatzes (-10,1%).

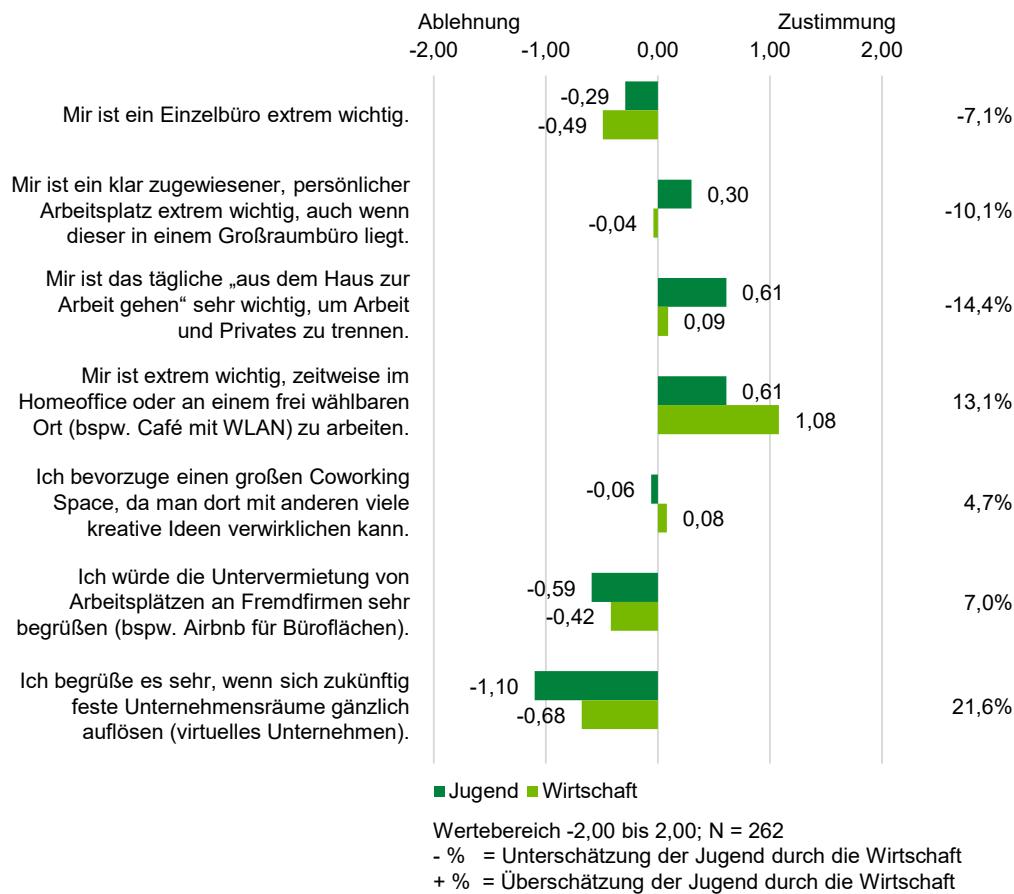
Die größte Unterschätzung in dieser Kategorie liegt jedoch bei der Frage vor, ob das tägliche „aus dem Haus zur Arbeit gehen“ wichtig sei, um Arbeit und Privates zu trennen. Dieser Punkt wird von der Wirtschaft klar unterbewertet (-14,4%).

##### Überschätzung

Analog zur Unterschätzung des Wunsches, den Arbeitsplatz außerhalb der eigenen Wohnung aufzusuchen, wird die Nutzung des Homeoffice überschätzt (+13,1%). Jedoch halten sich in der Gewichtung beide Bedürfnisse exakt die Waage (+0,61).

Überschätzt wird zudem der Wunsch nach der Nutzung von Coworking Spaces (4,7%), Unter Vermietung von Arbeitsplätzen an Externe durch das eigene Unternehmen (+7%) oder die gänzliche Auflösung von festen Unternehmensräumen (virtuelles Unternehmen) (+21,6%). Insbesondere die ersten beiden Kriterien sind Indikatoren für eine zukünftige Nachfrage von Coworking-Flächen und möglichen Shared-Office-Flächen (bspw. Airbnb für Büroflächen).

Abb. 17: Arbeitsplatzgestaltung



#### 4.2.6 Arbeitszeit

—	<b>Unterschätzung</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Klar definierte Arbeitszeiten</li> </ul>
+	<b>Überschätzung</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auflösung Wochentage</li> <li>Aufhebung Anwesenheitspflicht</li> <li>Teilzeitanstellung</li> </ul>

#### Unterschätzung

Obwohl fixe Arbeitszeiten nicht gewünscht sind (vgl. Kap. 4.1.3) (vgl. Abb. 18), ist die Ablehnung eines starren Zeitrahmens weniger ausgeprägt als von der Wirtschaft erwartet (-4,3%).

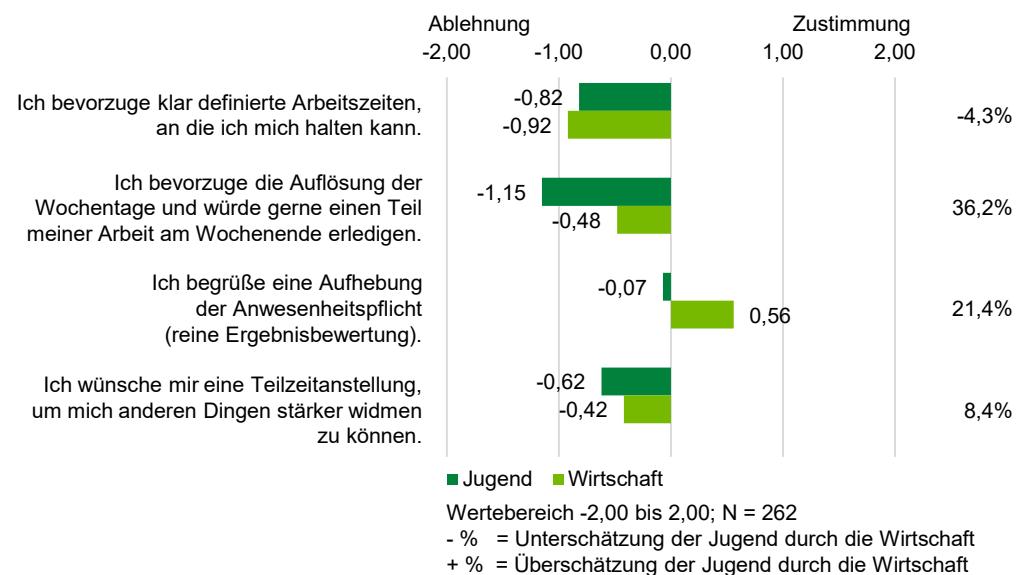
#### Überschätzung

Die Wirtschaft überschätzt eindeutig den Wunsch der Jugend nach einer Auflösung der Fünftagewoche, um einen Teil der Arbeit am Wochenende zu erledigen (+36,2%). Hier befürwortet die Jugend die Beibehaltung von klaren Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben.

Des Weiteren täuscht sich die Wirtschaft bei der Einschätzung der Anwesenheitspflicht (+21,4%). Die Jugendlichen haben kein Bedürfnis nach einer Aufhebung der Anwesenheitspflicht und einer rein ergebnisbasierten Entlohnung (-0,07).

Weniger stark, aber ebenfalls überschätzt wird das Bedürfnis der Jugend nach einer Teilzeitanstellung, um sich außerberuflichen Dingen stärker widmen zu können (+8,4%).

Abb. 18: Arbeitszeit



#### 4.2.7 Honorierung

—	<b>Unterschätzung</b>
—	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergütung</li> <li>• Freude an Arbeitsinhalten</li> <li>• Bereitstellung ÖPNV-Ticket</li> <li>• Außerordentliche Vergütungen</li> <li>• Gerechte und transparente Entlohnung</li> </ul>
○	<b>Übereinstimmung</b>
○	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leistungsabhängige Vergütung</li> <li>• Urlaubstage für Gehaltsverzicht</li> </ul>

#### Unterschätzung

Beim Thema Honorierung wurden verschiedene Möglichkeiten einer monetären oder auch nichtmonetären Anerkennung der beruflichen Leistung diskutiert (vgl. Abb. 19). Zudem wurde ein Freitextfeld für die Angabe des favorisierten Statussymbols angelegt. Mit großem Abstand ist das beliebteste Statussymbol der Dienstwagen, oft verbunden mit konkreten Vorstellungen zum Modell oder Mindestkaufpreis. Unter insgesamt 59 Nennungen wurde dieser Wunsch 25 Mal geäußert (42%). Die Wirtschaft hat diese starke Fokussierung auf einen eigenen Dienstwagen unterschätzt. Der prozentuale Anteil der Nennung beträgt nur 21% (116 Nennungen, 25 Angabe Dienstwagen). Diese Priorisierung – trotz der aktuellen Mobilitätsdiskussionen – stellte auch das IÖW in ihrer Studie fest: Das Auto bleibt vielen wichtig.<sup>21</sup>

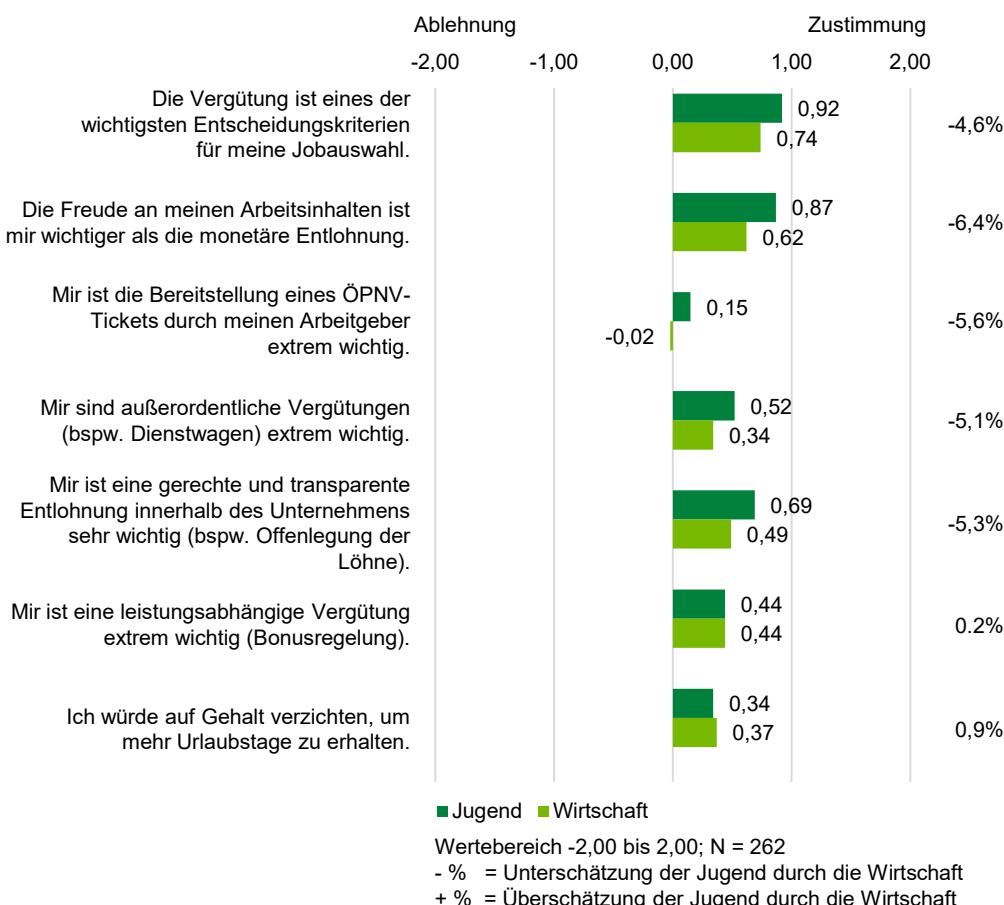
<sup>21</sup> Gossen/Scholl, Was junge Menschen bewegt, Umwelt- und stadtpolitische Themen der Zukunft, 2017

Unterschätzt wurde in diesem Themenkomplex auch die Relevanz anderer Vergütungsarten. Dazu zählt bspw., dass die Vergütung eines der wichtigsten Entscheidungskriterien für die Jobauswahl ist (-4,6%). Aber auch der nichtmonetäre Part wird unterbewertet. Die Freude an den Arbeitsinhalten (-6,4%) und die Bereitstellung eines ÖPNV-Tickets (-5,6%) und auch die Stabilität des Anstellungsverhältnisses (-5,1%) sind wichtiger, als die Wirtschaft annimmt. Eine weitere Diskrepanz besteht schließlich in der Bewertung der Frage, wie wichtig eine gerechte und transparente Entlohnung innerhalb des Unternehmens ist (bspw. Offenlegung der Löhne) (-5,3%).

### Überschätzung

Eine tatsächliche Überschätzung besteht bei keinem der genannten Kriterien. Nahezu treffsicher sind die Beurteilung einer leistungsabhängigen Vergütung (Bonusregelung) (+0,2%), die die Jugend mehrheitlich befürwortet, und die Einschätzung der Bereitschaft zum Gehaltsverzicht für mehr Urlaubstage (+0,9%), wobei der Wunsch danach eher verhalten ist (+0,34).

Abb. 19: Honorierung



#### 4.2.8 Mobilität

—	<b>Unterschätzung</b>
+	<b>Überschätzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reisebereitschaft</li> <li>• Mobilität</li> <li>• Arbeitgeber- oder Standortwechsel</li> <li>• Arbeitsplätze im Stadtzentrum</li> </ul>

*„Die Zukunft der Arbeit liegt in einem internationalen, interkulturellen Kontext. Dafür sind Offenheit, Flexibilität und Mobilität gefragt“*

Richard Neu  
Siemens Real Estate

##### Unterschätzung

Die Reisebereitschaft der Jugend ist höher als von der Wirtschaft erwartet (-8,6%, 2,2 Tage/Woche). Durchschnittlich erachtet die Jugend eine Reisetätigkeit von 2,4 Tagen pro Woche (externe Reisetage mit Übernachtung) als problemlos (vgl. Abb. 20-22).

Bei der Frage nach der maximalen Reisezeit pro Woche (reine Fahrtzeit Auto/Zug/Flugzeug, ohne täglichen Arbeitsweg) verändert sich das Bild etwas. Von der Jugend wird eine Reisezeit von 9,4 Stunden pro Woche toleriert, die Einschätzung der Wirtschaft liegt leicht höher (+2,1%, 9,6 Stunden/Woche) und würde somit korrekterweise zur unteren Kategorie Überschätzung zählen.

##### Überschätzung

Die Bereitschaft der Jugend, für einen Job in eine andere Stadt innerhalb Deutschlands oder in ein anderes Land zu ziehen, wird von der Wirtschaft deutlich überschätzt (Stadt: +15,4%, Land: +23,7%).

Eine ähnliche Situation zeigt sich bei der Frage nach einem Arbeitgeber- oder Standortwechsel. Spätestens nach durchschnittlich 15,3 Jahren wünscht die Jugend einen Arbeitgeberwechsel. Das Bedürfnis nach einem Ortswechsel (jedoch unter Beibehaltung des Arbeitgebers) tritt erst nach durchschnittlich 17,4 Jahren auf. Der Wunsch nach Veränderung wird von der Wirtschaft deutlich überschätzt (Arbeitgeber: +24,8% bzw. 11,5 Jahre, Standort: +27,9% bzw. 12,5 Jahre).

Ebenfalls zu hoch wird das Bedürfnis nach einem Arbeitsplatz im Stadtzentrum bewertet (+0,9%). Auch dieses Ergebnis könnte der Immobilienwirtschaft als Indikator zur Entwicklung zukünftiger Bürostandorte dienen.

Insgesamt zeigt sich deutlich, dass die Mobilitätserwartungen der Wirtschaft über dem Mobilitätswunsch der Jugend liegen.

Abb. 20: Mobilität Teil 1

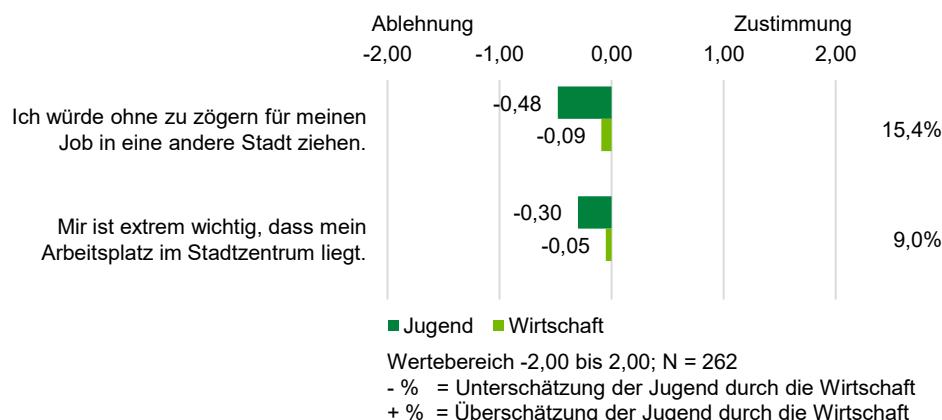


Abb. 21: Mobilität Teil 2

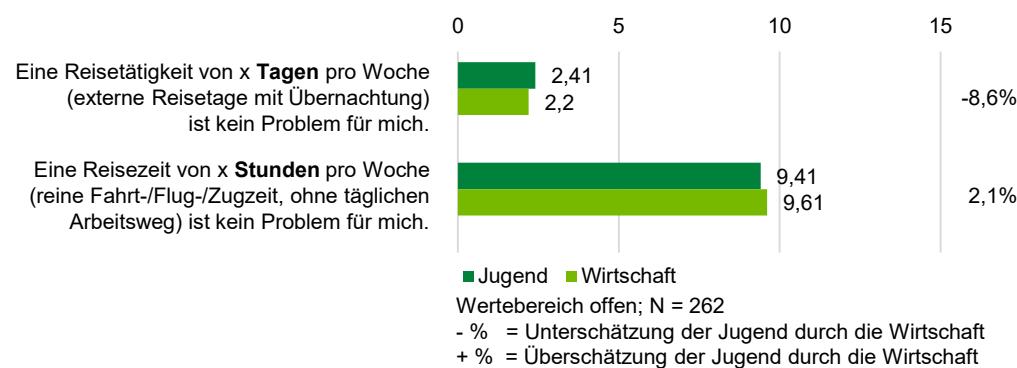
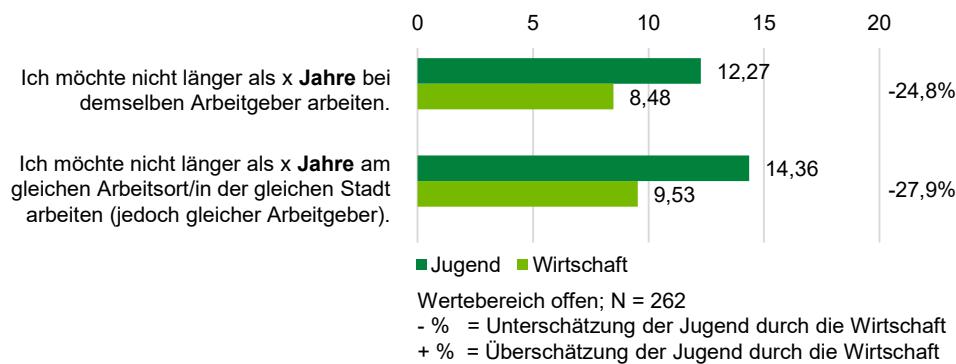


Abb. 22: Mobilität Teil 3



#### 4.2.9 Digitalisierung

*„Dass die Jugend trotz aller Offenheit gegenüber der Digitalisierung auch eine Portion Skepsis mitbringt, hat mich schon (angenehm) überrascht. Auch dieser Tatsache müssen wir in unserem Handeln Rechnung tragen.“*

Dr. Ralf Lehmann  
APLEONA

-	<b>Unterschätzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wunsch nach digitalen Auszeiten</li> <li>• Negativer Einfluss auf Sozialkompetenzen</li> <li>• Verschmelzung Arbeits- und Privatleben</li> <li>• Digitale Abhängigkeit der Unternehmen</li> <li>• Digitalisierung verstärkt „allein zu arbeiten“</li> <li>• Überwachung durch den Arbeitgeber</li> <li>• Verlust von Arbeitsplätzen</li> </ul>
+	<b>Überschätzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitalisierungsgrad als Jobauswahlkriterium</li> <li>• Neue Beschäftigungsfelder und Arbeitsplätze</li> <li>• Entfaltungsmöglichkeiten</li> <li>• Zukunftssicherheit des Arbeitgebers</li> </ul>

Im Rahmen des Themas Digitalisierung wurde eine Vielzahl von Kriterien diskutiert. Manche davon thematisieren Chancen, andere zeigen Risiken auf. Erstaunlich ist, dass alle positiven Kriterien (also Chancen), die mit der Digitalisierung in Zusammenhang gebracht werden, von der Wirtschaft überschätzt werden. Alle risikobehafteten Aspekte hingegen werden ausnahmslos unterschätzt (vgl. Abb. 23).

#### Unterschätzung

Risikobehaftete Themen der Digitalisierung werden von der Wirtschaft im Hinblick auf die Bewertung seitens der Jugend durchgehend unterschätzt. Der Nachwuchs betrachtet die Digitalisierung demnach kritischer als angenommen. Die Abgrenzung von einer zu weitgehenden Digitalisierung des Arbeitsumfeldes wurde in dieser Marktanalyse bereits an anderer Stelle identifiziert (vgl. Kap. 4.1.3). Dieses Ergebnis wird durch aktuelle Kommentare aus den Medien untermauert, man spricht von einer „Krise der digitalen sozialen Öffentlichkeit“ und vermutet einen weitreichenden digitalen Rückzug ins Private.<sup>22</sup>

Der größten Fehleinschätzung in dieser Kategorie (-15,3%) unterliegt die Wirtschaft in Bezug auf Maßnahmen für digitale Auszeiten (bspw. Abschalten des Mailservers nach 18.00 Uhr). Dabei nimmt die Jugend dieses Thema durchaus ernst (+0,54). Auch die Gefahr einer stark negativen Auswirkung der digitalen Technologien auf die Sozialkompetenzen der Mitarbeiter wird von der Wirtschaft klar unterschätzt (-11,8%). Auf dieses Risiko weist bspw. auch der „Zukunftsmonitor III“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung hin.<sup>23</sup>

Zudem wird in der Analyse die zu starke Verschmelzung von Arbeits- und Privatleben durch digitale Technologien und die digitale Abhängigkeit der Unternehmen (bspw. Netzunterbrechung) von der Jugend als Gefahr bewertet und von der Wirtschaft unterschätzt (-10,4% bzw. -11,8%). In Bezug auf die persönliche Entwicklung der Mitarbeiter ist die Jugend – stärker als die Wirtschaft denkt – davon überzeugt, dass digitale Technologien dazu führen, dass die Menschen zukünftig sehr häufig allein arbeiten (-7,7%) und die Überwachung durch den Arbeitgeber zu umfassend wird (-7,6%).

In den Medien, der Forschung und der Politik wird häufig die Frage aufgeworfen, ob Digitalisierung zur Reduktion der Mitarbeiterzahlen führe. Die Ergebnisse der Untersuchungen hierzu sind differenziert. Während manche Wissenschaftler den Verlust von Arbeitsplätzen durch die Digitalisierung prophezeien,<sup>24</sup> weisen andere in ihren Studien eher deren Zuwachs auf.<sup>25</sup> In der Analyse der US-amerikanischen Finanzwirtschaft

<sup>22</sup> Vgl. u. a. Lobo, Wir tippen im Dunkeln, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), Abruf: 07.02.2018, 16.55 Uhr

<sup>23</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): ZukunftsMonitor III „Lehren, Lernen und Leben in der digitalen Welt“, 2016

<sup>24</sup> Frey/Osborne, The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?, 2013

<sup>25</sup> Zeitner/Peyinghaus, PMRE Monitor 2016, Warum IT-Projekte scheitern, 2016; Fröhlich, Neue Arbeit in Zahlen, in: brand eins, 03/2017, S. 84ff.

führt FARAHOOIR aus: „Indeed, finance has become more costly and less efficient as an industry as it deployed new and more advanced tools over time.“<sup>26</sup> Grundsätzlich fürchtet die Mehrheit der Jugend laut dieser Umfrage nicht den Verlust von Arbeitsplätzen durch den Einsatz digitaler Technologien (-0,49). Trotzdem unterschätzt die Wirtschaft die dahingehende, wenn auch geringe Sorge (-11,1%).

### Überschätzung

Die Digitalisierung ist wichtig – auch für die Jugend. Unter anderem für deren Jobauswahl (+0,21). Doch ihre Bedeutung wird nicht so hoch bewertet, wie die Wirtschaft annimmt. Der Digitalisierungsgrad eines Unternehmens als ausschlaggebendes Entscheidungskriterium für die Jobauswahl wird überbewertet (+10,4%).

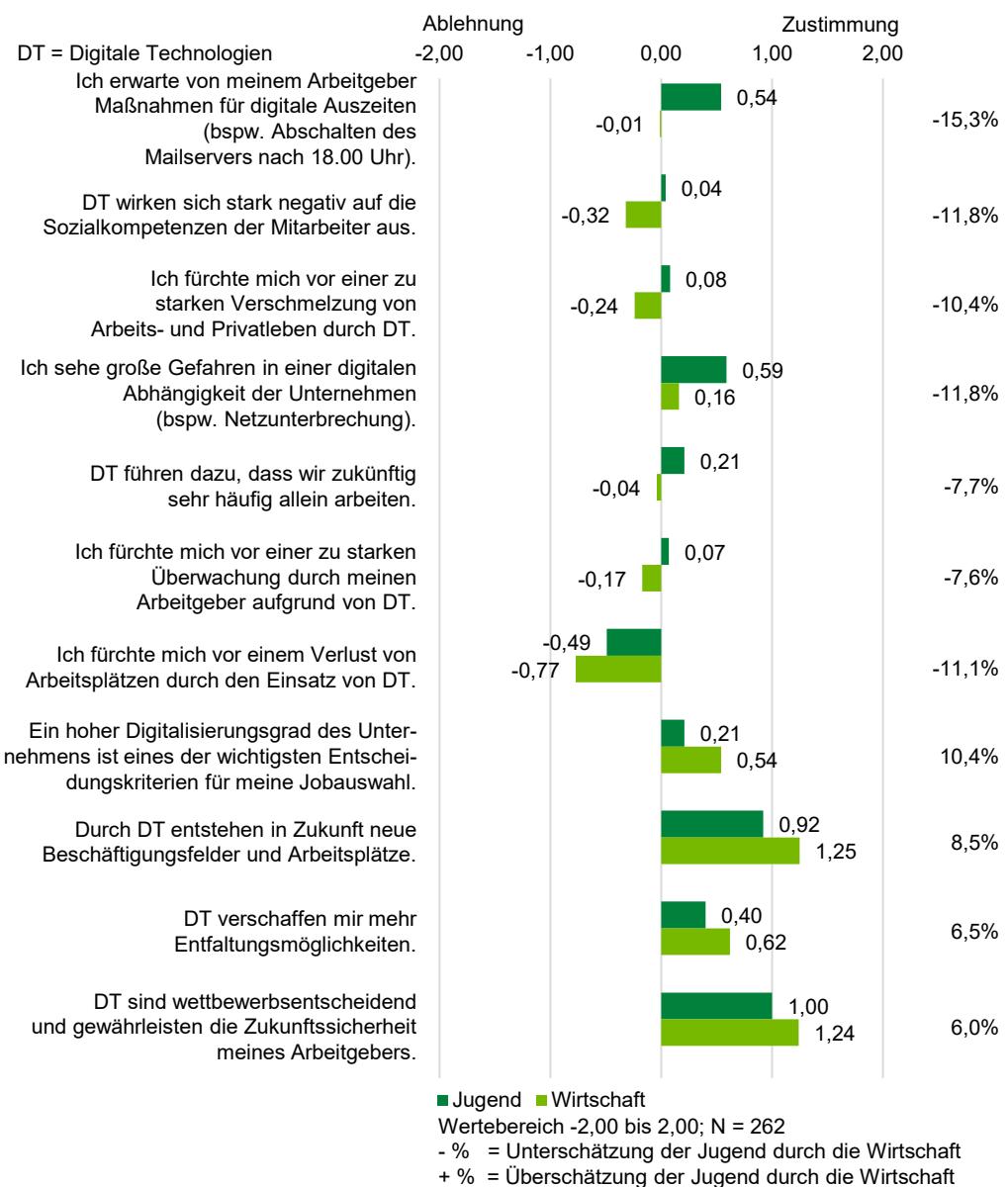
Eine Überbewertung der Einschätzung der Jugend findet zudem bei allen chancenorientierten Kriterien statt. Die Wirtschaft rechnet mit einer höheren Chancenbewertung bei folgenden Themen:

- Digitale Technologien führen in Zukunft zu neuen Beschäftigungsfeldern und Arbeitsplätzen (+8,5%).
- Digitale Technologien ermöglichen größere Entfaltungsmöglichkeiten (+6,5%).
- Digitale Technologien sind wettbewerbsentscheidend und sichern die Zukunftssicherheit des Arbeitgebers (+6,0%).

---

<sup>26</sup> Foroohar, Makers and Takers: The Rise of Finance and the Fall of American Business, 2016, S. 35

Abb. 23: Digitalisierung



#### 4.2.10 Kommunikation

—	<b>Unterschätzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Persönlicher Kontakt zu Kollegen</li> <li>• Regelmäßiger persönlicher Austausch</li> <li>• Duzen</li> </ul>
+	<b>Überschätzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Onlinemeetings</li> <li>• Sozialen Medien</li> <li>• Digitale Medien in der direkten Kommunikation</li> </ul>

##### Unterschätzung

„Ich schätze den persönlichen, direkten Kontakt zu meinen Kollegen im Büro.“ Dieses Kriterium ist das am zweitstärksten gewichtete im gesamten Fragebogen (vgl. Abb. 24). Die Wirtschaft ahnt die Relevanz, bleibt in ihrer Bewertung jedoch hinter den Erwartungen der Jugend zurück (-5,5%).

Gravierender ist allerdings die Unterschätzung der Relevanz des regelmäßigen, persönlichen Austauschs, bspw. im Rahmen von Jours fixes, für die Jugendlichen (-8,2%) und des „Duzens“ im beruflichen Kontext (-13,4%).

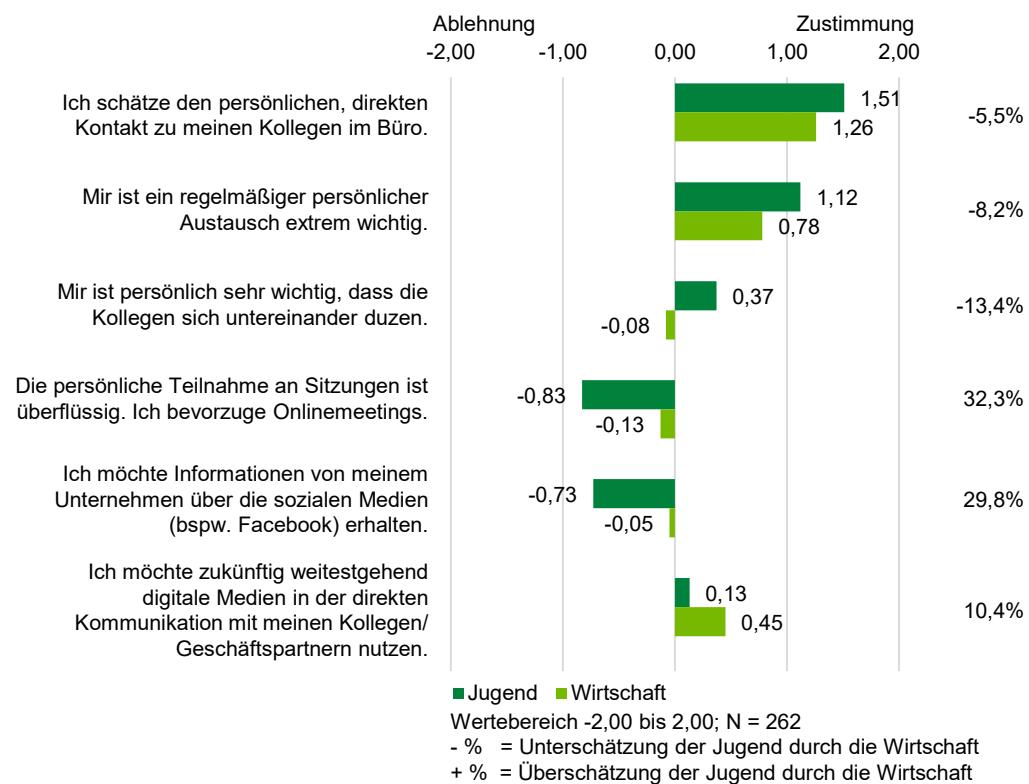
##### Überschätzung

Massiv überbewertet werden hingegen der Einsatz von digitalen Onlinemeetings (+32,3%), die Informationsverbreitung über soziale Medien (+29,8%) und der Einsatz digitaler Medien in der direkten Kommunikation mit Kollegen und Geschäftspartnern (+10,4). Die Jugend präferiert die persönliche Teilnahme an Sitzungen und schätzt auch die direkte Kommunikation. Den Einsatz von sozialen Medien (bspw. Facebook) zur Verbreitung von Informationen lehnt sie mehrheitlich ab. Auch an dieser Stelle zeigt sich, dass die Prognose eines „digitalen Rückzugs ins Private“ vermutlich zutrifft.<sup>27</sup> Kritik wird in der Presse ganz konkret formuliert: „Facebook ist auf kommerziell höchst erfolgreiche Weise vorerst gescheitert. Und zwar am Clash zwischen Öffentlichkeit und Privatheit.“<sup>28</sup>

<sup>27</sup> Lobo, Wir tippen im Dunkeln, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), Abruf: 07.02.2018, 16.55 Uhr

<sup>28</sup> Lobo, Wir tippen im Dunkeln, [www.spiegel.de](http://www.spiegel.de), Abruf: 07.02.2018, 16.55 Uhr

Abb. 24: Kommunikation



#### 4.2.11 Wissensmanagement

—	<b>Unterschätzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Unternehmens-Wiki</li> <li>• Unternehmensübergreifende Wissensplattform</li> </ul>
+	<b>Überschätzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale Tutorials oder Erklärvideos</li> <li>• Virtuelle Realität</li> <li>• Kompetenzen: Auffinden und Analysieren</li> <li>• Ablösung Fachkompetenzen</li> </ul>

#### Unterschätzung

Die Vision, dass unternehmerisches Wissen in Zukunft von allen Mitarbeitern in einem zentral verfügbaren digitalen Medium (Unternehmens-Wiki) zusammengetragen und weiterentwickelt wird, ist der Jugend wichtiger, als die Wirtschaft glaubt (-5,1%). Die Bewertung einer unternehmensübergreifenden Wissensplattform (bspw. Einbindung Wettbewerber, externe Fachexperten, Open Source) weist nur eine geringe Abweichung von -1,3% auf. Erstaunlich ist allerdings, dass die Gewichtung eines unternehmensübergreifenden Pools durch die Jugend stärker ist als die Bewertung einer rein unternehmensexternen Lösung (Unternehmens-Wiki: +0,76, unternehmensübergreifende Wissensplattform: +0,94). Diese Betrachtungsweise liegt im Trend der identifizierten und von den digitalen Medien gestützten „Wir-Kultur“. Hinsichtlich dieser Tendenz haben Wissenschaftler festgestellt: „Mehr Kollaboration ist an vielen Stellen in Wirtschaft und Gesellschaft der Versuch, sich in einer komplexen Welt neu zu organisieren.“<sup>29</sup> Auch der Wirtschaftswissenschaftler und Managementberater Gary Hamel postuliert, dass moderne Organisationen aus einer „Ansammlung lose verbundener Einheiten“ bestehen sollten. Zudem regt er an, dass „Informationen ohne Zeitverzögerung für alle zugänglich“ sind. Deswegen seien „Hierarchien irrelevant“.<sup>30</sup>

<sup>29</sup> Brühl/Pollozek, Die neue Wir-Kultur: Wie Gemeinschaft zum treibenden Faktor einer künftigen Wirtschaft wird, 2015, S. 6

<sup>30</sup> Heuer, „Werdet wütend!“, in: brand eins 10/2017, S. 50–51

## Überschätzung

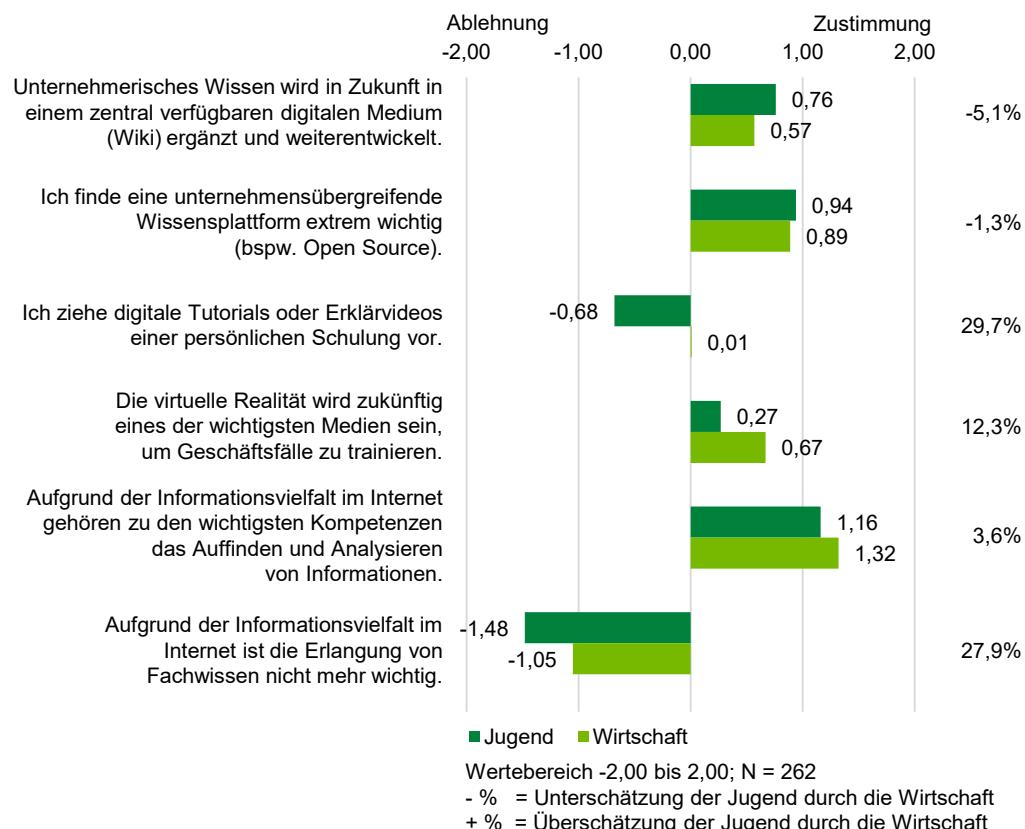
Wie bei der Digitalisierung (vgl. Kap. 4.2.9) wird auch im Wissensmanagement die Nutzung digitaler Devices stark überschätzt (+29,7%). Die Jugend zieht eine persönliche Schulung digitalen Tutorials oder Erklärvideos vor (-0,29).

Auch wenn die Jugend dem Einsatz der virtuellen Realität offen gegenübersteht, ist die Einschätzung der Wirtschaft, dass es sich für die Jugend um eines der wichtigsten Medien handeln wird, um Geschäftsfälle zu trainieren, ein Trugschluss (+12,3%).

Im Zukunftsmonitor des Bundesministeriums für Bildung und Forschung wird diskutiert, wie sich Anforderungen an die Kompetenzen von Beschäftigten durch digitale Medien verändern.<sup>31</sup> Ebenso wie in der vorliegenden Studie sind sich die Teilnehmer darin einig, dass das Auffinden und Interpretieren verfügbaren Wissens eine neue Schlüsselkompetenz darstellt. Die Wirtschaft ist in dieser Hinsicht noch etwas optimistischer als die Jugend (+3,6%).

Die These, dass die Erlangung von Fachwissen aufgrund der steigenden Informationsvielfalt im Internet nicht mehr von Bedeutung ist, wird von der Jugend vehement bestritten (-1,48). Im Vergleich zu allen weiteren Kriterien stößt dieser Punkt auf die stärkste Ablehnung. Mit dieser entschiedenen Verteidigung der Fachkompetenz hat die Wirtschaft nicht gerechnet (+27,9%).

Abb. 25: Wissensmanagement



*„Die Jugend denkt anders über die Themen Kommunikation, Wissensmanagement und Lernen. Diese Inputs brauchen wir für ein erfolgreiches Agieren in Netzwerken.“*

Ricarda Berg  
Sauter FM

<sup>31</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): ZukunftsMonitor III „Lehren, Lernen und Leben in der digitalen Welt“, 2016, S. 2

#### 4.2.12 Lernen und Entwicklung

*„Voraussetzungen für digitale Chancengleichheit sind neben technischen Kompetenzen Kreativität, Neugierde, Offenheit und kritisches Hinterfragen. Ein Umdenken vieler Bildungsinstitutionen ist erforderlich, um ganz gezielt auch die Fähigkeiten stärker zu fördern, die uns von Maschinen unterscheiden.“*

Ingo Hartlief

—	<b>Unterschätzung</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förderung Weiterentwicklung</li> <li>• Weiterbildungsprogramme in Eigeninitiative</li> </ul>
+	<b>Überschätzung</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sprachvielfalt</li> <li>• Gewichtung Management- und Sozialkompetenzen</li> <li>• Zukunftsangst</li> </ul>

##### Unterschätzung

Im Kapitel Verantwortung und Karriere wurde bereits nachgewiesen, wie wichtig beruflicher Erfolg für die Jugend ist (vgl. Kap. 4.2.4 und Abb. 16). Dazu zählt auch die kontinuierliche persönliche Weiterentwicklung. Die Förderung durch den Arbeitgeber ist daher eines der wichtigsten Kriterien für die Jobauswahl (vgl. Kap. 4.1.2). Die Intensität dieses Bedürfnisses hat die Wirtschaft ebenso unterschätzt wie die Relevanz von Förderung (-4,3%) und die Bereitschaft der Jugend, in Eigeninitiative neben dem Beruf Weiterbildungsprogramme wahrzunehmen (-3,7).

##### Überschätzung

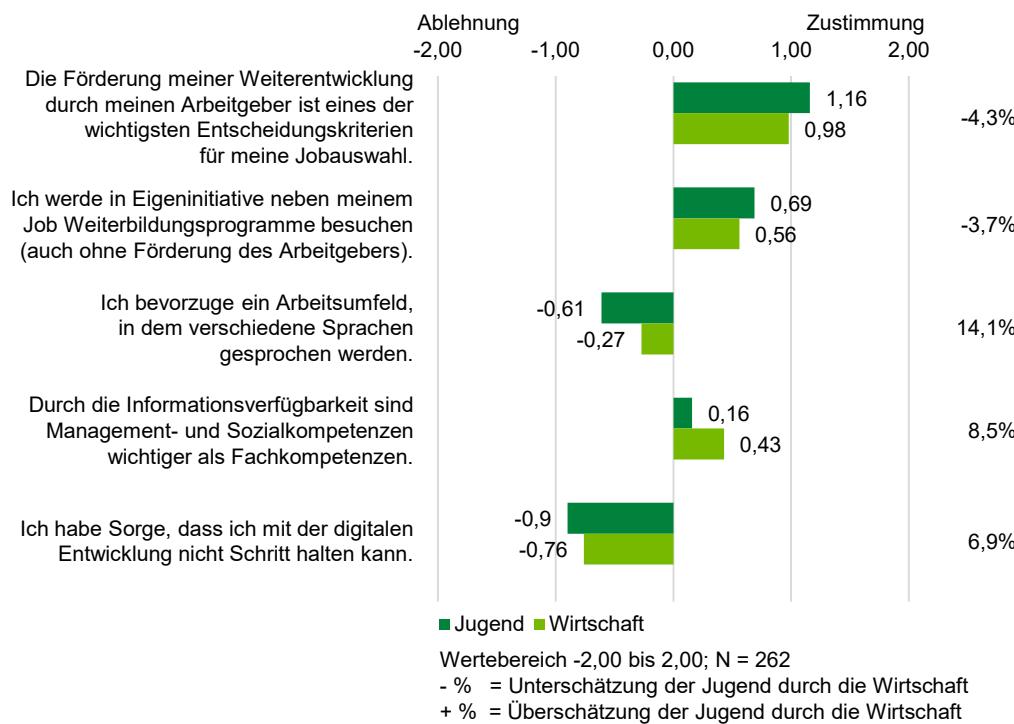
„Mir ist es extrem wichtig, in unterschiedlichen Sprachen zu arbeiten.“<sup>32</sup> Diese Aussage trifft für einen Großteil der Jugend nicht zu (-0,61). Die Ablehnung der Fremdsprachenanwendung im beruflichen Umfeld ist für die Wirtschaft überraschend (+14,1%).

Eine weitere Überschätzung findet sich in der Beurteilung von Management- und Sozialkompetenzen. Die Bewertung der Jugend belegt zwar, dass diese aufgrund der Informationsverfügbarkeit tendenziell wichtiger sind als Fachkompetenzen. Doch ist diese Überzeugung nicht so stark, wie die Wirtschaft denkt (+8,5%).

Die Jugend hat keine Sorge, zukünftig nicht mit der digitalen Entwicklung Schritt halten zu können (-0,9). Die Wirtschaft hat ihr weniger Selbstbewusstsein zugestanden (+6,9%) und dahingehende Befürchtungen überschätzt.

<sup>32</sup> Diese Frage wurde in der Onlinebefragung unter der Kategorie Flexibilität gestellt.

Abb. 26: Lernen und Entwicklung



#### 4.2.13 Unternehmenskultur und Werte

-	<b>Unterschätzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Familienplanung</li> <li>Teamanlässe</li> <li>Offene Kommunikation</li> </ul>
+	<b>Überschätzung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Kulturelle Durchmischung</li> </ul>

#### Unterschätzung

Die gravierendste Fehleinschätzung der Wirtschaft (-6,9%) besteht bei dem Wunsch nach Unterstützung der Familienplanung durch den Arbeitgeber (bspw. durch eine unternehmenseigene Kita oder flexible Arbeitszeitmodelle). Die Kompatibilität des Berufs mit dem Familienleben ist eines der stärksten Bedürfnisse der Jugend (vgl. Kap. 4.1.2).

Weiterhin unterbewertet ist die Veranstaltung von Teamanlässen durch den Arbeitgeber (-6,1%). An dieser Stelle zeigt sich erneut das Bedürfnis nach persönlichem Kontakt (vgl. Kap. 4.2.10) und starkem Gruppenzusammenhalt (+0,82).

Ohne große Abweichung, dennoch erwähnenswert ist das Kriterium offene Kultur und Fehlertoleranz. Das Kriterium mit der stärksten Bewertung durch die Jugend überhaupt wurde durch die Wirtschaft nahezu exakt zutreffend eingeschätzt (-1,6%).

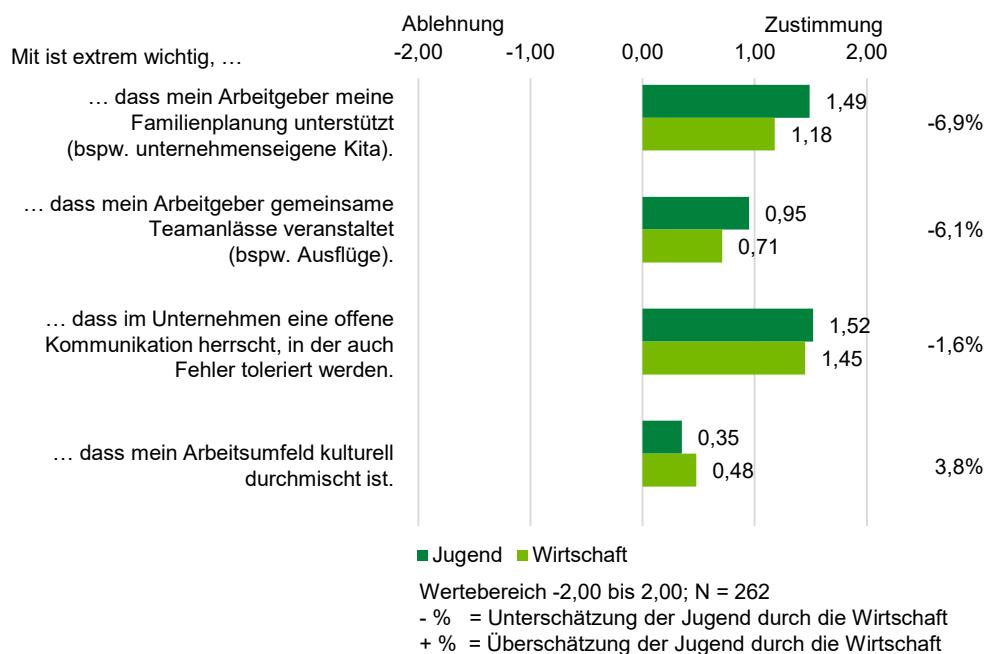
#### Überschätzung

Eine leichte Überschätzung von 3,8% ergibt sich bei dem Bedürfnis nach einer kulturellen Durchmischung des Arbeitsumfeldes. Es wird als weniger wichtig eingeschätzt als allgemein angenommen.

Abb. 27: Unternehmenskultur und Werte

*„Bei einigen Ergebnissen kann man sich schon verwundert die Augen reiben. Zielführender erscheint es mir jedoch, sich gemeinsam auf die Reise in die Zukunft zu begeben und auf diesem Weg noch den einen oder anderen Schritt aufeinander zuzugehen.“*

Sven Lemiss  
BIM



#### 4.2.14 Identifikation

—	<b>Unterschätzung</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intensive, langfristige Bindung an den Arbeitgeber</li> <li>• Job als zentraler Lebensinhalt</li> </ul>
+	<b>Überschätzung</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verbindung zwischen privatem und beruflichem Leben</li> </ul>

#### Unterschätzung

Die Jugend möchte sich enger an einen Arbeitgeber oder eine Region binden, als die Wirtschaft denkt. Das wurde bereits unter dem Stichwort Mobilität erkannt (vgl. Kap. 4.2.8 und Abb. 20-22). Auch den Wunsch nach emotionaler Verbindung unterschätzt die Wirtschaft. Den zukünftigen Arbeitnehmern ist eine intensive, langfristige Bindung an den Arbeitgeber weit wichtiger als angenommen (-12,2%).

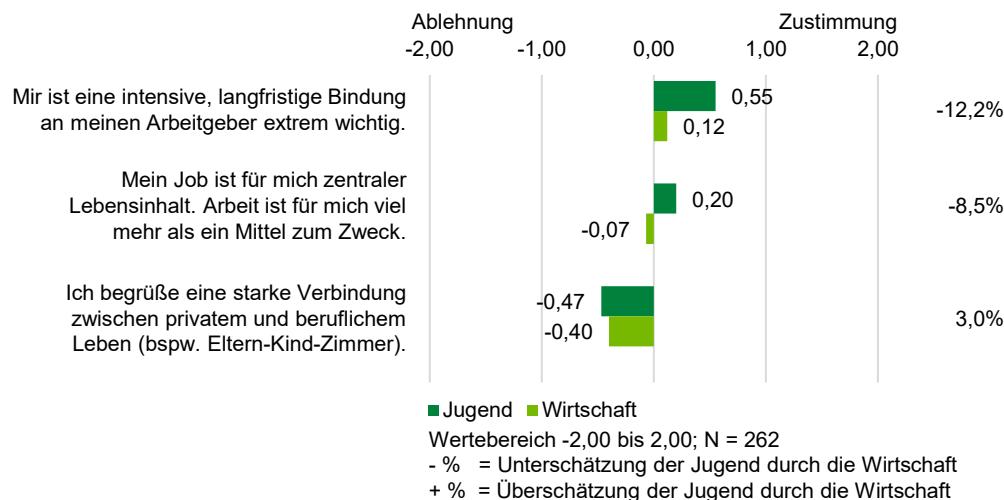
Auch die Bedeutung des Arbeitsumfeldes für die Jugend wird unterschätzt (-8,5%). Mit knapper Mehrheit (+0,2) geben die Jugendlichen an, dass der Job für sie zentraler Lebensinhalt ist. Arbeit ist demnach viel mehr als ein Mittel zum Zweck.

#### Überschätzung

Eine enge Verbindung zwischen privatem und beruflichem Leben bspw. durch Familiengelage in der Firma oder Eltern-Kind-Zimmer wird hingegen nicht gewünscht (-0,47). Mit dieser Ablehnung hat die Wirtschaft nicht gerechnet (+3%), was angesichts der in den Medien propagierten und gepriesenen Arbeitsumfelder von Google und Facebook, in denen das soziale Lebensumfeld ins Büro verlagert wird, nicht überrascht. Jedoch birgt diese Art der Verschmelzung auch Gefahren. Prof. André Spicer von der London City University weist darauf hin, dass eine Entgrenzung dazu führt, „dass die Menschen immer mehr Zeit im Büro und mit Kollegen verbringen. Das geht auf Kosten von Freunden und der Familie. Es besteht also die Gefahr, dass das soziale Leben ärmer wird.“<sup>33</sup> Ist die Arbeitsstelle verloren, bestehen auch die sozialen Kontakte nicht mehr.

<sup>33</sup> Malcher, Arbeit ist scheiße, in: brand eins, 03/2017, S. 72

Abb. 28: Identifikation



#### 4.2.15 Gesundheit

-	<b>Unterschätzung</b>
-	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesundheit am Arbeitsplatz</li> <li>• Gesundheitliche Nachteile durch Digitalisierung</li> </ul>
+	<b>Überschätzung</b>
+	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsplatz aus ökologischen Materialien</li> </ul>

#### Unterschätzung

In Hinblick auf das zukünftige Arbeitsumfeld (vgl. Kap. 4.1.2 und Abb. 29) ist Gesundheit ein für die Jugend entscheidendes Thema. Die Relevanz für die Unternehmensstrategie wird unterschätzt (vgl. Kap. 4.2.2) und auch im Hinblick auf Gesundheit am Arbeitsplatz unterbewertet (-7,0%).

Noch größer ist die Abweichung bei der Frage nach der Digitalisierung als Stressfaktor (-13,7%). Die Sorge der Jugend, dass sie durch die neuen Anforderungen der Digitalisierung gesundheitliche Nachteile erfährt, wird vernachlässigt. Dieses Ergebnis bestätigt ein weiteres Mal, dass die Jugend die Risiken der Digitalisierung stärker gewichtet, als die Wirtschaft meint (vgl. Kap. 4.2.9).

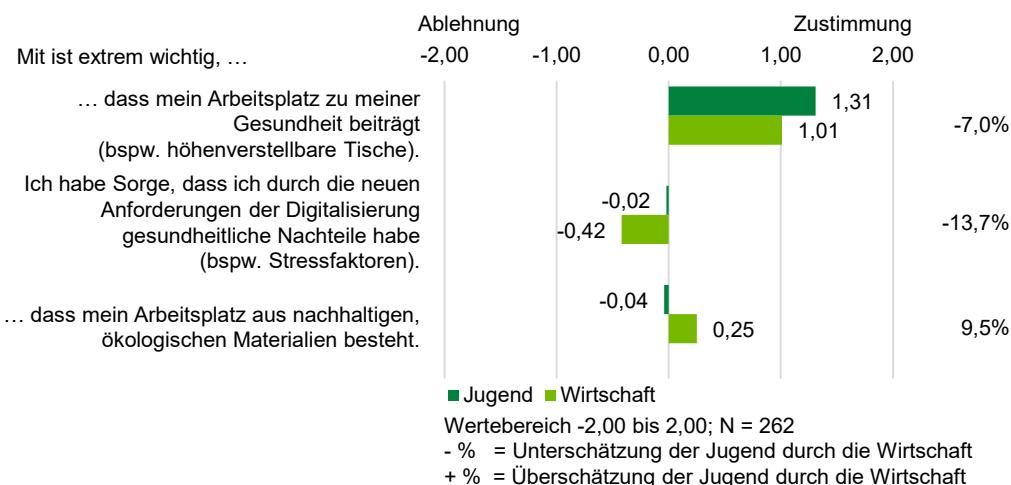
#### Überschätzung

Während der Wunsch, dass der Arbeitsplatz zur Gesundheit beiträgt (+1,31), stark ausgeprägt ist, ist das Bedürfnis nach einer nachhaltigen, ökologischen Büroausstattung erstaunlicherweise wesentlich geringer (-0,04). Diese Bewertung hat die Wirtschaft geahnt, jedoch nicht das Ausmaß, sodass immer noch eine Überschätzung von 9,5% vorliegt.

Abb. 29: Gesundheit

*„Erfolgskritischer Faktor für eine positive Unternehmensentwicklung ist die Gewinnung von jungen Talenten. Ein Verständnis für die unterschiedlichen Erwartungshaltungen lässt sich nur in offenen (Einstellungs-) Gesprächen erlangen. Beide Seiten müssen einander zuhören und offen sein für Kompromisse. Ansonsten drohen beide zu verlieren: Jugend – kein Job, Unternehmen – Stagnation!“*

Rainer Thaler



#### 4.2.16 Fazit Irrtümer der Wirtschaft

Aus den dargestellten Irrtümern ergeben sich hohe Frustrationspotenziale und Fehlinvestitionen. Die folgenden Übersichten fassen die entscheidenden Ergebnisse zusammen.

##### Frustrationspotenziale

1. Digitale Chancen und Risiken: Die Einschätzungen möglicher Chancen und Risiken der Digitalisierung unterscheiden sich. Dies kann in IT-Projekten und in der zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt zu Frustrationen führen, weil Erwartungen nicht erfüllt werden.
2. Familie: Die mangelnde Kompatibilität des Arbeitsumfeldes mit der persönlichen Familienplanung und auch die unzureichende Wertschätzung des Privatlebens bieten Konfliktpotenzial.
3. Gesundheit: Die Gewichtung des Trendthemas Gesundheit ist hoch. Trägt der Arbeitsplatz nicht zur Gesundheit bei, fokussiert das Unternehmen keine gesundheitlichen Aspekte in der Unternehmensstrategie und werden gesundheitliche Risiken der zunehmenden Digitalisierung nicht bedacht, können Missstimmungen auftreten.
4. Individuelle Entfaltung: Die Jugend strebt nach Selbstverwirklichung. Wird die eigene Entwicklung beschränkt und gibt es Begrenzungen aufgrund strikter Arbeitszeitvorgaben, drohen Enttäuschungen.
5. Förderung: Frustrationen treten bei einer unzureichenden Förderung der persönlichen Weiterentwicklung und -bildung durch den Arbeitgeber oder bei eingeschränkten Bildungsmöglichkeiten auf. Die Jugend wünscht sich ein vielfältiges Entwicklungsspektrum: Fach-, Sozial-, Management- und digitale Kompetenzen.
6. Berufliche Stabilität: Unsicherheiten im Anstellungsverhältnis, eine diffuse Zuordnung zu Unternehmensbereichen oder die fehlende Zuweisung eines festen, persönlichen Arbeitsplatzes können zu negativen Empfindungen führen.
7. Vergütung: Die monetäre Vergütung ist für die Jugend das zentrale Element der Honorierung. Daher sind deren Höhe und der Einsatz von entsprechenden Bonusmodellen entscheidend für die Zufriedenheit.
8. Strategieentwicklung: Die Jugend möchte strategisch aktiv werden. Eine geringe Einbeziehung der Mitarbeiter oder auch die unzureichende Ausgewogenheit der strategischen Schwerpunkte können daher Missmut erzeugen.
9. Kulturelle Umgangsformen: Der Nachwuchs sucht Unternehmen mit einer offenen Kultur. Eine unzureichende Fehlertoleranz, eine distanzierte „Siez“-Kultur und fehlende persönliche, direkte und offene Umgangsformen führen zu Unbehagen. Auch eine mangelnde Übereinstimmung von Werten stört die Harmonie.

10. „Open-Source“-Orientierung: Eine mangelnde Öffnung der Unternehmensgrenzen gegenüber der Integration des Knowhows Externer und eine vernachlässigte Bildung von abteilungsübergreifenden Kompetenzteams stößt bei der Jugend nicht auf Akzeptanz.

„Jede Generation versucht, sich von den vorherigen abzugrenzen und mit eigenen Vorstellungen und Ideen die Zukunft in Angriff zu nehmen. Dies müssen wir nutzen, um innovativ und agil zu bleiben.“

### Fehlinvestitionen

1. Absolute Digitaloffensive: Umfangreiche Investitionen in Onlinetutorials, Online-meetings, Informationsverbreitung via Social Media oder die Einführung von digitalen Vorgesetzten als Ansprechpartner und Ratgeber sind nicht notwendig. Die Jugend schätzt den persönlichen Kontakt und Austausch. Zudem favorisiert sie die Entwicklung individueller Fachkompetenzen und steht der Informationsbeschaffung allein über das Internet ablehnend gegenüber.
2. Mobilität: Der Nachwuchs möchte sich langfristig an einen Arbeitgeber und eine Region binden. Flexibilität besteht hinsichtlich des Zeitaufwandes für Dienstreisen und temporärer Arbeitseinsätze an einem anderen Standort. Programme für einen langfristigen Wechsel der Stadt oder des Landes sind nicht gewünscht und laufen damit ins Leere. Insgesamt zeigt sich deutlich, dass die Mobilitätserwartungen der Wirtschaft über dem Mobilitätsbestreben der Jugend liegen.
3. Förderung Sprachenvielfalt: Sprachliche Vielfalt im eigenen Unternehmen ist nicht gewünscht. Förderungsangebote zur Vertiefung der Sprachkompetenzen werden daher evtl. nicht angenommen.
4. Flache Hierarchien: Der Nachwuchs ist ehrgeizig und strebt leitende Funktionen an. Dazu braucht es klare Führungspositionen und hierarchische Strukturen.
5. Aufhebung herkömmlicher Arbeitsbedingungen: Anstrengungen zur Auflösung der klassischen Arbeitswoche oder Präsenzzeiten müssen nicht unternommen werden. Die Jugend schätzt die Anwesenheit im Büro und ein freies Wochenende.
6. Integration Privatleben: Investitionen zur teilweisen Verlagerung des Privatlebens der Mitarbeiter in die Räumlichkeiten des Arbeitgebers sind nicht zielführend (bspw. Eltern-Kind-Tage). Die Jugend schätzt die Trennung von Beruflichem und Privatem.
7. Innovative Arbeitsmodelle: Die Jugend bevorzugt Festanstellung in Vollzeit. Innovative Arbeitsmodelle wie Multijobbing, Crowdworking oder virtuelle Unternehmen sind eine Randerscheinung in ihrem Erwartungsspektrum.
8. Büroplätze in Innenstadtlagen: Büroräume in Innenstadtlagen stehen nicht im Fokus der Jugendlichen. Investitionen in dieser Hinsicht würden nicht ausreichend geschätzt.
9. Untervermietungskonzepte: Die Vision von Airbnb für Büroflächen lässt sich nicht mit dem Nachwuchs vereinbaren. Die Untervermietung von Büroarbeitsplätzen an Externe wird skeptisch betrachtet.
10. Förderung Selbstvertrauen: Programme zur Bewältigung des digitalen Wandels oder zukünftiger Arbeitsanforderungen sind nicht notwendig. Die Jugend fühlt sich für die Veränderungen gewappnet.

Dr. Marc Weinstock  
DSK

### 4.3 Erfolge der Übereinstimmung

Jedem Risiko steht eine Chance gegenüber. Die Fehleinschätzung bezüglich zukünftiger Bedürfnisse kann ein folgenreicher Irrtum sein. Ist die Wirtschaft jedoch im Einklang mit den Anforderungen und Erwartungen der Jugend, können sich daraus Potenziale ergeben. Die Forschungshypothese lautet, dass Unternehmen erfolgreicher sind, wenn sie die Erwartungen der Jugend besonders gut antizipieren (vgl. Kap. 1).

Bevor diese Hypothese diskutiert wird, werden die Zielsetzungen der Jugend allgemein vorgestellt (vgl. Kap. 4.3.1). Im Nachgang wird die Zielerreichung der Wirtschaft gezeigt (vgl. Kap. 4.3.2) und im Anschluss die Differenz zwischen Erwartungswerten und effektiven Ergebnissen der Wirtschaft diskutiert (vgl. Kap. 4.3.3). Im letzten Abschnitt wendet sich die Untersuchung der ursprünglichen Forschungsfrage zu, ob Unternehmen erfolgreicher sind, wenn sie die Erwartungen der Jugend besonders zielsicher einschätzen (vgl. Kap. 4.3.4).

#### 4.3.1 Zielerwartung der Jugend

Die Jugend wurde gebeten anzugeben, was ihr an ihrem zukünftigen Arbeitgeber besonders wichtig ist und welche Ziele er überdurchschnittlich gut erfüllen sollte (vgl. Abb. 30-31).

Unter den insgesamt 18 im Fragebogen angegebenen Unternehmenszielen (vgl. Abb. 7) legt die Jugend besonderen Wert auf eine herausragende Zielerreichung in der Mitarbeiterzufriedenheit (+1,60). Auch auf den folgenden beiden Rängen stehen Zielsetzungen aus dem Personalmanagement: Mitarbeitermotivation (+1,44) und Weiterbildung (+1,38). Platz Nummer vier wird von der Zielsetzung Wettbewerbsfähigkeit belegt (+1,25), gefolgt von Kundenzufriedenheit (+1,21) und Prozesseffizienz (+1,15).

Die Zielvariablen Digitalisierung und finanzieller Erfolg landen mit einem durchschnittlichen Wert von +0,95% bzw. +0,91 im unteren Mittelfeld (Platz 10 und 11). Nachhaltigkeit, ein Thema, das vor Kurzem noch der dominierende Megatrend in der Immobilienwirtschaft war,<sup>34</sup> erreicht nur Platz 15 (+0,85).

Mit einer geringeren Gewichtung sind die Zielsetzungen Risikomanagement (+0,73) und ausgewogener Personalbestand (+0,72) versehen. Das Schlusslicht bildet die Internationalisierung (+0,53).

Auffällig bei dieser Gewichtung ist die starke Priorisierung von Zielsetzungen, die einen unmittelbaren, persönlichen Einfluss haben, und die geringere Fokussierung von Fragestellungen, die über die eigene Person und das Unternehmen hinausreichen (bspw. Internationalisierung oder Nachhaltigkeit).

<sup>34</sup> Zeitner/Peyinghaus, PMRE Monitor 2014, Megatrends und ihr Einfluss auf die Immobilienwirtschaft, 2014

Abb. 30: Unternehmenserfolge – Gliederung in Bezug auf die Zielerwartung der Jugend Teil 1

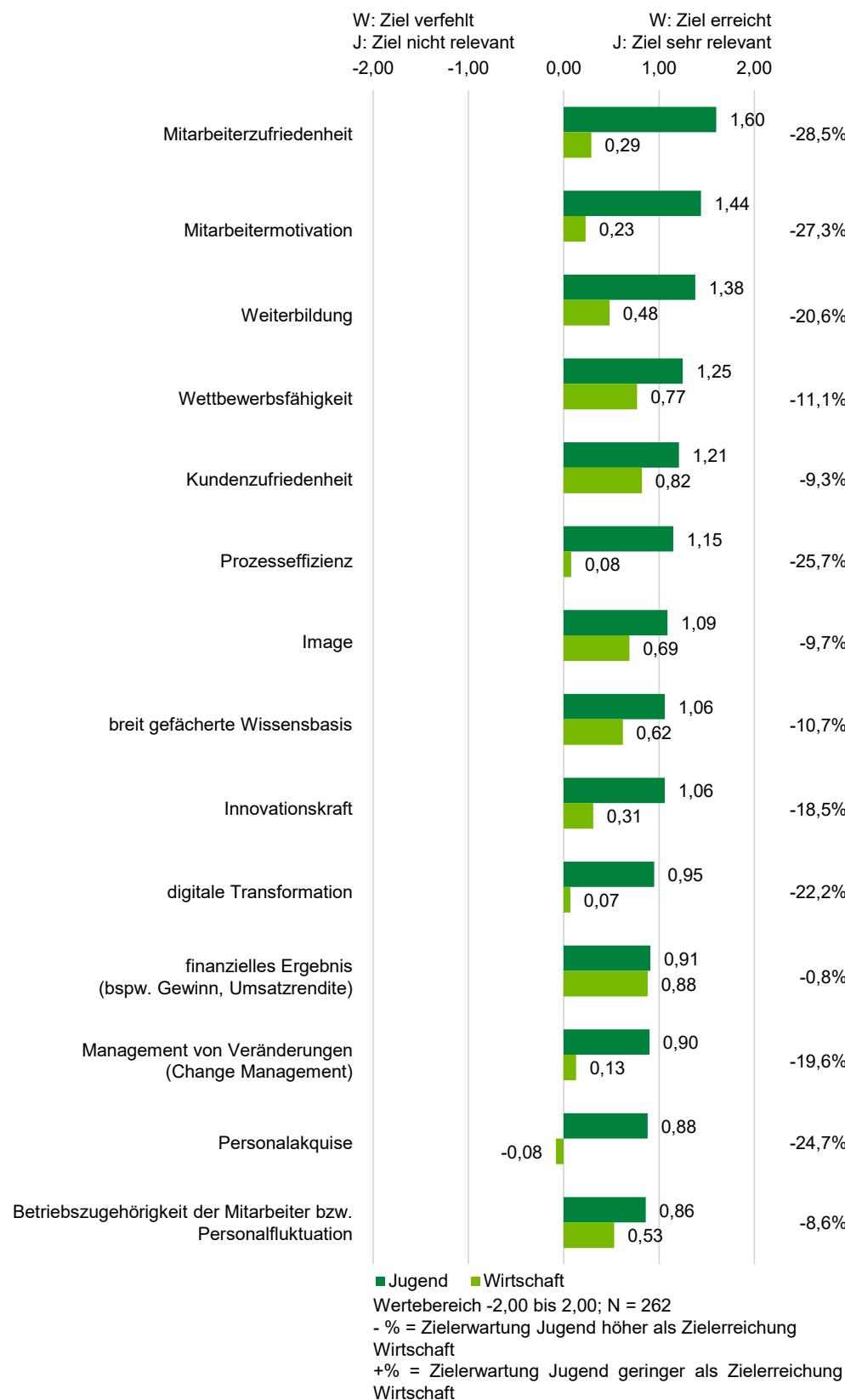
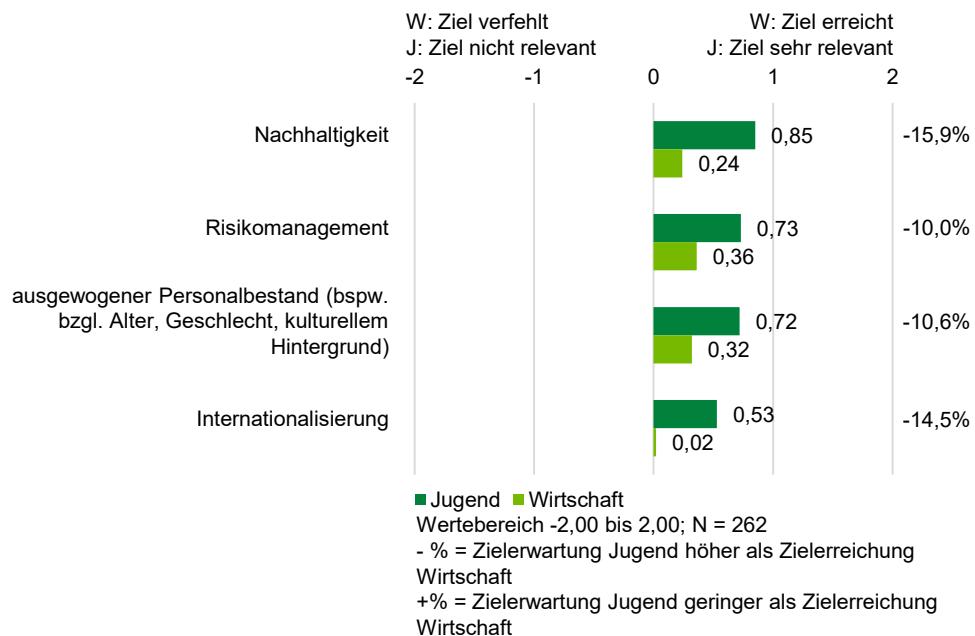


Abb. 31: Unternehmenserfolge – Gliederung in Bezug auf die Zielerwartung der Jugend Teil 2



#### 4.3.2 Zielerreichung der Wirtschaft

Bei der Bewertung der Ziele wurden die Teilnehmer aus der Wirtschaft um eine Einschätzung des eigenen Unternehmenserfolgs im Vergleich mit dem ihrer Wettbewerber und im Durchschnitt der letzten drei Jahre gebeten (vgl. Abb. 32-33).

Der Immobilienmarkt boomt und damit steigt auch der finanzielle Erfolg. Mit einem Wert von +0,88 führt dieses Kriterium die Liste der erreichten Ziele an. Platz zwei belegt Kundenzufriedenheit (+0,82), gefolgt von Wettbewerbsfähigkeit (+0,77).

Die Digitalisierung ist ein aktueller Megatrend, dem viele Unternehmen Rechnung tragen. Der Umsetzungsgrad hingegen ist noch nicht sonderlich hoch. Somit belegt die Digitalisierung Platz 16 mit einem Wert von +0,07. Weniger erfolgreich ist man bei der Internationalisierung (Platz 17, +0,02) und der Personalakquise (Platz 18, -0,08). Im Durchschnitt wurde diese Zielsetzung nicht erreicht, was als Hinweis auf die zunehmende Problematik des Fachkräftemangels zu deuten ist.

Abb. 32: Unternehmenserfolge – Gliederung in Bezug auf die Zielerreichung der Wirtschaft Teil1

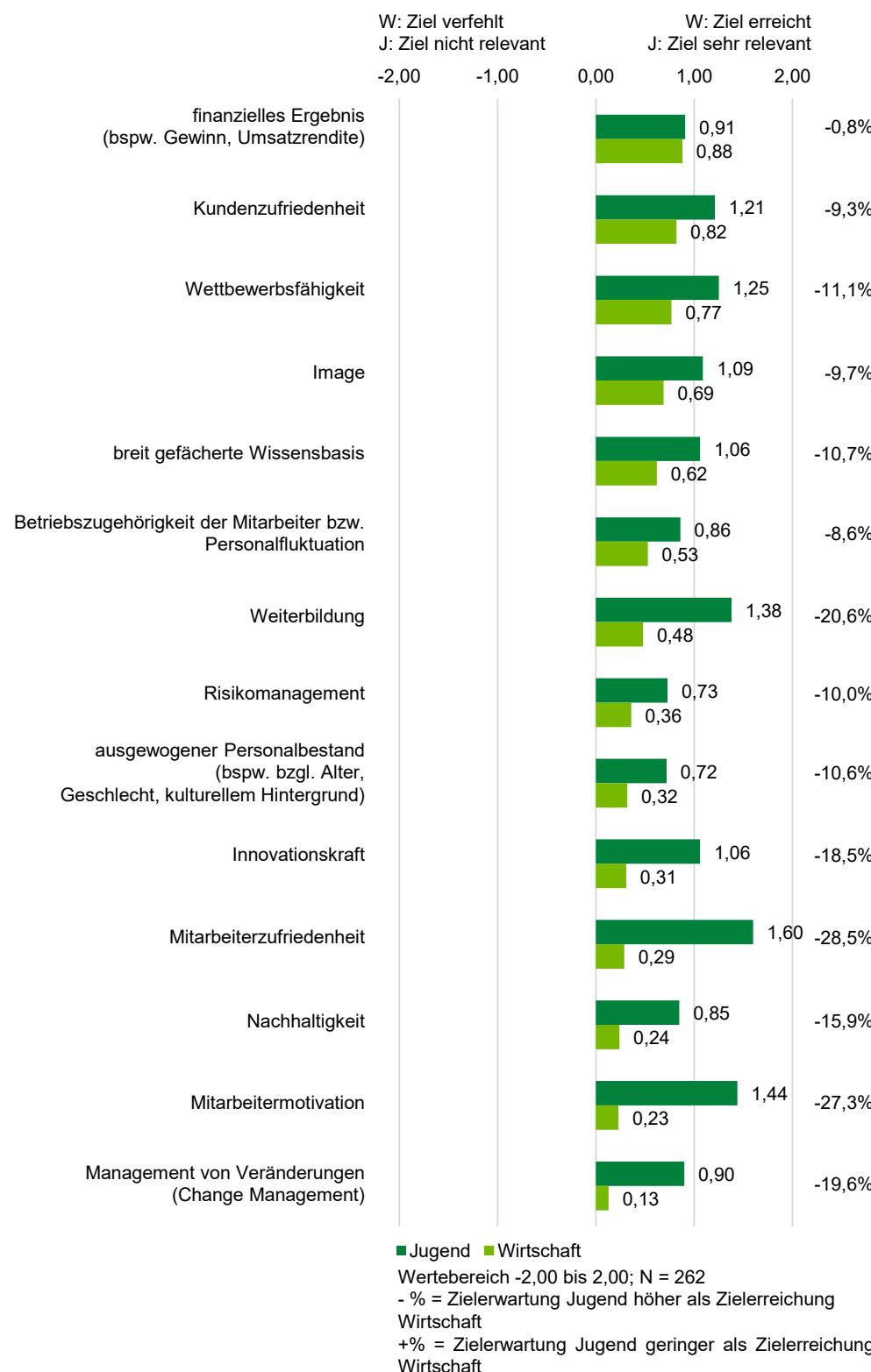
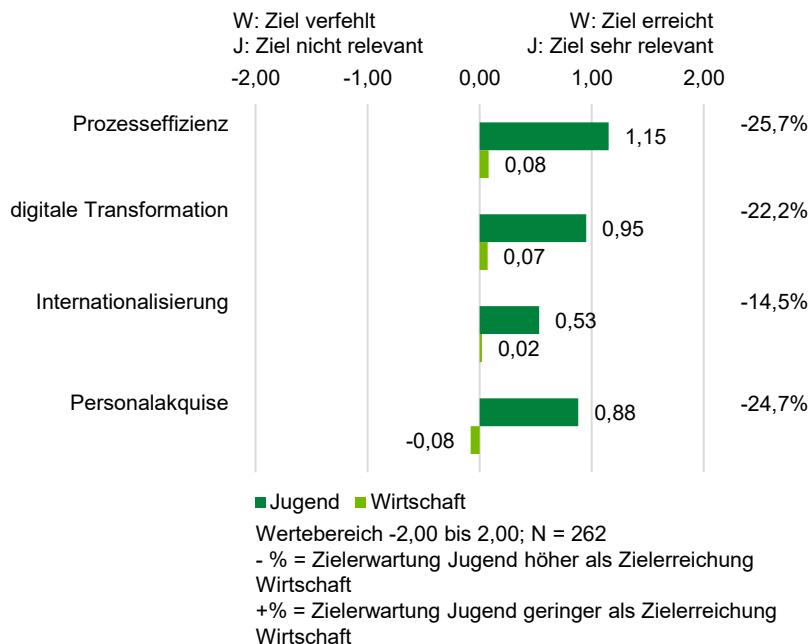


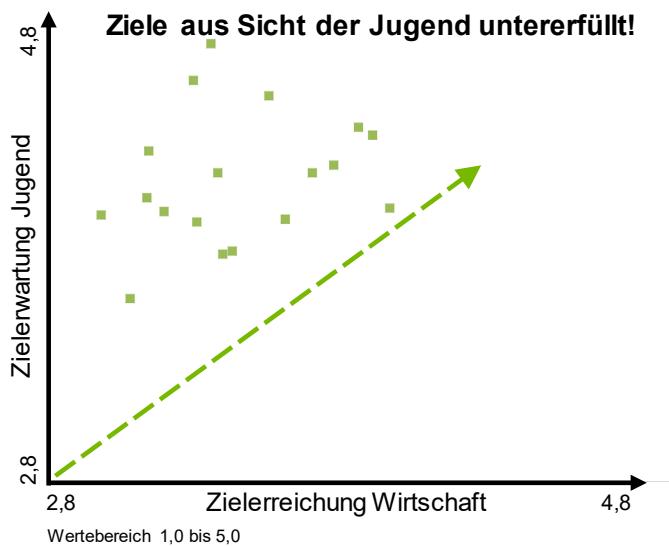
Abb. 33: Unternehmenserfolge – Gliederung in Bezug auf die Zielerreichung der Wirtschaft Teil 2



#### 4.3.3 Differenzen zwischen Zielerwartung und Zielerreichung

Zur Gegenüberstellung der Zielerwartung und der Zielerreichung wurden die Zielvariablen in einer Matrix abgebildet. Auf der X-Achse ist die Gewichtung der Jugend abzulesen, auf der Y-Achse das erreichte Ergebnis der Wirtschaft (vgl. Abb. 34).

Abb. 34: Matrix Zielerwartung versus Zielerreichung



Aus dieser Darstellung wird eines rasch deutlich: Generell liegt die Zielerwartung der Jugend bei allen Kriterien oberhalb der Zielerreichung der Wirtschaft. Die Jugend erwartet tendenziell mehr. Würde man jetzt allerdings die Empfehlung geben, alle Ziele noch intensiver zu verfolgen, wäre das zu kurz gegriffen. Zunächst sollte man diese Punktwolke im Detail betrachten. Für diese Analyse der Zielvariablen wurde wiederum eine Matrix aus vier Feldern erstellt (vgl. Abb. 35)<sup>35</sup>:

- Frustration: Bei einer hohen Zielgewichtung und geringen Zielerreichung kann sich Frustration einstellen.
- Stolz: Als wesentliches Kriterium der Jugend empfinden Mitarbeiter Stolz, wenn eine hohe Zielgewichtung mit hoher Zielerreichung einhergeht.
- Fehlende Wertschätzung: Unzureichendes Verständnis für den Erfolg und damit mangelnde Wertschätzung der vorausgehenden Anstrengungen wurzeln in einer geringen Zielgewichtung.
- Fehlende Motivation: Wird ein Ziel nicht erreicht, kann das an der fehlenden Priorisierung durch das Management liegen. Das Ziel ist nicht wichtig. Ist das Ziel hingegen wichtig und wurde aktuell nur nicht erreicht, ist auch dies ein Hinweis auf mangelndes Verständnis für die Jugend, zukünftige Mitarbeiter lassen sich so nicht mobilisieren.

*„Die Erwartungen der Jugend sind in vielen Themenfeldern überraschend und teilweise widersprüchlich. Für die Wirtschaft bedeutet dies, ihre Anstrengungen in Richtung offener Kommunikation und vertrauensvoller Zusammenarbeit zu verstärken.“*

Barbara Deisenrieder

Bei der Auflösung der Punktwolke werden die Zielvariablen den einzelnen Kategorien zugeordnet. Daraus lassen sich folgende Ergebnisse ablesen:

### Frustration

Im Bereich einer potenziellen Frustration liegen die Erfolgsvariablen Mitarbeiterzufriedenheit, Mitarbeitermotivation und Weiterbildung. Hier gilt es, Optimierungsmöglichkeiten im Unternehmen zu prüfen. Steht fest, dass bereits ein angemessener Aufwand in diesen Bereichen betrieben wird, sollte zumindest ein Erwartungsmanagement für den Nachwuchs aufgesetzt werden, um mögliche Frustrationseffekte zu vermeiden.

### Stolz

Stolz empfindet die Jugend am ehesten in den Bereichen Wettbewerbsfähigkeit und Kundenzufriedenheit.

### Fehlende Wertschätzung

Im Bereich Finanzielles Ergebnis besteht das Risiko, dass diese Leistung von der Jugend nicht ausreichend gewürdigt wird. Um diese Würdigung zu erlangen und gleichzeitig auch die Ziele zukünftig zu erreichen, ist eine Anpassung des Zielverständnisses notwendig. Die Jugend muss durch geeignete Kommunikation über die Unternehmensstrategie informiert und auf diese Weise involviert werden.

### Fehlende Motivation

Problematisch ist der letzte Quadrant, in dem die Zielkriterien aufgeführt sind, die vom Unternehmen weder besonders gut erreicht werden konnten noch von der Jugend gewünscht sind. Handelt es sich trotz niedrigen Zielerreichungsgrades um wichtige Themen, ist die Jugend umso mehr gefordert, zu ihrer Erreichung beizutragen. Auch hier ist es entscheidend, die Jugend zu mobilisieren. Es handelt sich um die Zielvariablen Internationalisierung, ausgewogener Personalbestand (Personalmix) und Risikomanagement.

<sup>35</sup> Achsenbezug zur Detailbetrachtung angepasst, Wertebereich X-Achse 2,8-4,8, Wertebereich Y-Achse 3,4-4,8

Abb. 35: Detailbetrachtung Zielerwartung versus Zielerreichung



#### 4.3.4 Zielerreichung durch Übereinstimmung zwischen Jugend und Wirtschaft

Der Fokus dieser Marktanalyse liegt auf der Annahme, dass ein Unternehmen dann besonders erfolgreich ist, wenn es die Wünsche und Bedürfnisse der nachfolgenden Generation versteht. Eine nahezu vollständige Übereinstimmung liegt beispielsweise bei der Einschätzung vor, dass es für die Jugend wichtig ist, an der Entwicklung der Unternehmensstrategie mitzuwirken, dass die Jugend Experten schätzt, die sie im Unternehmen je nach Themengebiet anleiten (0,1%), sowie auch in der Beurteilung der Wichtigkeit einer leistungsabhängigen Vergütung (-0,2%).<sup>36</sup>

Die Frage ist jedoch, ob solche Übereinstimmungen auch Nutzen stiften. Um hier einen möglichen Zusammenhang zu erkennen, wurden Korrelationen zwischen der Übereinstimmung von Wirtschaft und Jugend und unternehmerischen Erfolgsvariablen hergestellt. Die Forschungshypothese lautete dabei: Je höher die Übereinstimmung, desto erfolgreicher das Unternehmen. Bei dieser Analyse liegt der Fokus auf der Übereinstimmung, daher wurde nicht zwischen Überschätzung und Unterschätzung unterschieden.<sup>37</sup>

Die Hypothese wurde bestätigt. Die Ergebnisse zeigen, dass ein Verständnis für die folgende Generation zu größerem Unternehmenserfolg führt. Welche Erfolgsvariablen gesteigert werden können und welche Maßnahmen dazu nötig sind, zeigen folgende Detailanalysen.

**Faktoren zur Steigerung der Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterzufriedenheit**  
Die meisten Effekte, die auf statistischen Zusammenhängen zwischen Übereinstimmung in der Einschätzung und unternehmerischem Erfolg beruhen, finden sich bei den personalbezogenen Themen Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterzufriedenheit.

Die Auflösung starrer Unternehmensstrukturen erweist sich an zwei Stellen als Vorteil. Ein positiver Effekt wurde gemessen, wenn Führung und Mitarbeiter sich einig sind bei der Auflösung von starren Unternehmensstrukturen und der Etablierung flexibler Arbeitsformen in themenbezogenen Teams ( $\alpha < 0,05$ ). Vorteilhaft ist auch die Übereinstimmung bei der Aufhebung von strikten Unternehmensgrenzen und einem temporären Einsatz von Experten/externen Teams (beide Effekte  $\alpha < 0,05$ ).

<sup>36</sup> Weitere Kriterien mit hoher Übereinstimmung zwischen Jugend und Wirtschaft sind in Kap. 05 abgebildet

<sup>37</sup> Verwendung des Betrags aus Über- oder Unterschätzung ohne Berücksichtigung des Vorzeichens

Darüber hinaus fördert eine übereinstimmende Sichtweise von Unternehmen und Jugend auf einen engen Gruppenzusammenhalt die Mitarbeitermotivation und Mitarbeiterzufriedenheit (beide Effekte  $\alpha < 0,05$ ) ebenso wie das Einverständnis über Arbeit im Homeoffice (beide Effekte  $\alpha < 0,05$ ).

Auf die Zielvariable Mitarbeiterzufriedenheit wirkt sich zudem eine Übereinstimmung in der Einstellung zum Einsatz sozialer Medien zur Mitarbeiterinformation, zur Unterstützung der Familienplanung und zur Durchführung von Teamanlässen aus (alle Effekte  $\alpha < 0,05$ ).

#### Faktoren zur Verbesserung der Weiterbildung

Unternehmen sind in der Weiterbildung insbesondere dann erfolgreich, wenn Übereinstimmung mit der Jugend in der Betrachtung der Unternehmensstrukturen besteht. Zugunsten des Wissensaustauschs sollen starre Unternehmensgrenzen aufgelöst und eine flexible Arbeit in themenbezogenen Teams gefördert werden, und flexible Arbeit in themenbezogenen Teams wird bevorzugt ( $\alpha < 0,05$ ). Zudem liegt ein Vorteil in der gleichen Einschätzung des direkten, persönlichen Kontakts zwischen den Mitarbeitern ( $\alpha < 0,05$ ) und in der Meinung, dass durch die Digitalisierung das Risiko einer Abhängigkeit des Unternehmens steigt<sup>38</sup> ( $\alpha < 0,05$ ).

Insbesondere der letzte Punkt, die Furcht vor einer Abhängigkeit durch die Digitalisierung, könnte zu umfassenderen Weiterbildungsmaßnahmen führen, um Wissen intern aufzubauen und eine Abhängigkeit von Externen zu vermeiden.

Abb. 36: Faktoren zur Verbesserung der Weiterbildung



#### Faktoren zur Optimierung der Personalakquise, der Personalfluktuation oder der Ausgewogenheit im Personalbestand

Unternehmen, die die Wichtigkeit einer strategischen Auseinandersetzung mit dem Thema Globalisierung richtig einschätzen, haben in der Personalakquise ( $\alpha < 0,01$ ), der Personalfluktuation ( $\alpha < 0,05$ ) oder in einem ausgewogenen Personalbestand ( $\alpha < 0,05$ ) Vorteile gegenüber der Konkurrenz (vgl. Abb. 37).

Die strategische Auseinandersetzung mit der Globalisierung heißt neben der Berücksichtigung von wirtschaftlichen Beziehungen auch die Beschäftigung mit politischen, soziodemografischen und kulturellen Themen. Ein Verständnis für diese Fragen wirkt sich positiv auf das Personalmanagement aus.

Abb. 37: Faktoren zur Optimierung des Erfolgs im Personalmanagement

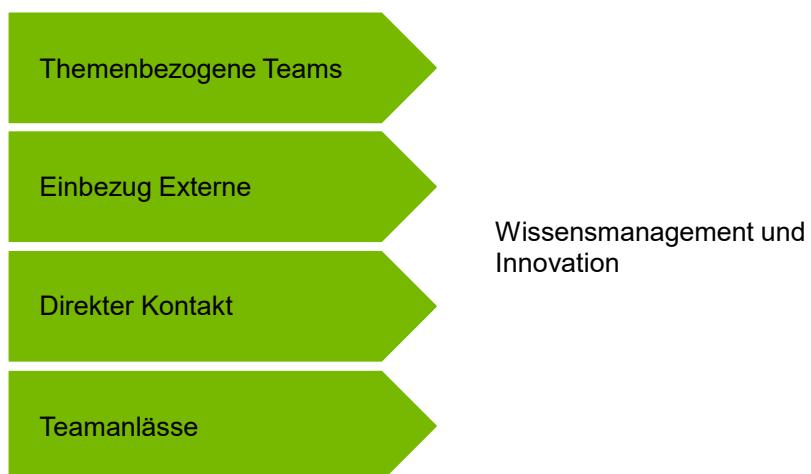


<sup>38</sup> Vgl. Zeitner/Peyinghaus, PMRE Monitor 2016, Warum IT-Projekte scheitern, 2016

### Faktoren zur Verbesserung von Wissensmanagement und Innovation

Wissen und Innovation entsteht durch Austausch und persönliche Kontakte (vgl. Abb. 38). Diese einfache Formel erweist sich aufgrund der Analyse als korrekt. Die übereinstimmende Betrachtung von Wirtschaft und Jugend ist bei folgenden Faktoren besonderes zielführend: flexible Arbeit in themenbezogenen Teams (Wissen und Innovation, je  $\alpha < 0,05$ ), die Aufhebung strikter Unternehmensgrenzen und temporärer Einsatz von Experten/externen Teams (Innovation  $\alpha < 0,05$ ) sowie direkter, persönlicher Kontakt unter den Mitarbeitern (Wissen  $\alpha < 0,05$ ). Zuletzt ist eine einheitliche Sichtweise auf die Förderung und Durchführung von Teamanlässen förderlich (Wissen  $\alpha < 0,05$ ).

Abb. 38: Faktoren zur Verbesserung Wissensmanagement und Innovation



### Faktoren zur Optimierung des Change Managements

Die Berücksichtigung von Change Management hat sich in einer vorangegangenen Studie des CC PMRE als besonders zielführend bei IT-Projekten erwiesen.<sup>39</sup> Wichtig sind daher Kenntnisse darüber, wie sich ein solches Transformationsmanagement fördern lässt. In dieser Forschungsarbeit kristallisieren sich insbesondere drei Faktoren heraus (vgl. Abb. 39).

Unternehmen, die sich mit der Jugend in der Beurteilung einig sind, dass der Einsatz digitaler Technologien einen engen, persönlichen Gruppenzusammenhalt im Unternehmen erfordert und der Arbeitgeber ein generelles, grundlegendes Verständnis digitaler Technologien fördern sollte, weisen ein besseres Change Management auf als ihre Mitbewerber (beide  $\alpha < 0,01$ ). Auch eine Übereinstimmung in der Befürwortung der Anwesenheitspflicht und damit von Kontakt und Austausch zwischen den Mitarbeitern führt zum Transformationserfolg ( $\alpha < 0,05$ ).

<sup>39</sup> Zeitner/Peyninghaus, PMRE Monitor 2016, Warum IT-Projekte scheitern, 2016

Abb. 39: Faktoren zur Optimierung des Change Managements



#### Faktoren zur Optimierung des Risikomanagements

Die übereinstimmende Sichtweise bezüglich des Gruppenzusammenhalts wirkt sich nicht nur auf das Change Management (vgl. Abb. 39) aus, sondern auch auf das Risikomanagement ( $\alpha < 0,01$ ). Darüber hinaus ist das Risikomanagement besonders erfolgreich, wenn die Jugend korrekt eingeschätzt wird in der Frage, ob sich digitale Technologien stark negativ auf die Sozialkompetenzen der Mitarbeiter auswirken ( $\alpha < 0,05$ ).

In den dargestellten Auswirkungen auf verschiedene Erfolgsvariablen zeigt sich wiederholt, dass persönlicher, direkter Kontakt und unternehmensübergreifender Austausch förderlich sind (vgl. Abb. 40). Werden die Risiken eines Verlusts von Sozialkompetenzen oder ein Rückgang des Kontakts in der Gruppe ähnlich betrachtet, können Risiken minimiert werden. Einen ähnlichen Effekt beschreibt FAROOHAR im Zusammenhang mit General Motors, wo aufgrund mangelnder Kommunikation zwischen den Abteilungen zentrale Konstruktionsfehler bei Anlasser und Airbag übersehen wurden.<sup>40</sup>

Abb. 40: Faktoren zur Optimierung des Risikomanagements



#### Positive Effekte aufgrund des Irrtums

In der Analyse der positiven Effekte des Zusammenhangs zwischen Übereinstimmung und Unternehmenserfolg zeigen sich auch umgekehrte Kausalzusammenhänge: Je größer die Differenz zwischen Jugend und Wirtschaft, desto größer der Unternehmenserfolg. Dieser Effekt ist überraschend, denn laut Forschungshypothese sollte nur eine Übereinstimmung zum Erfolg führen. Daher lohnt es sich, insbesondere diese Effekte im Detail zu betrachten (vgl. Abb. 41).

Wenn Unternehmen sich bei dem Thema fixe Arbeitszeiten irren, werden 11 von 18 möglichen Erfolgsvariablen positiv verstärkt. Ein Irrtum in der Beurteilung von Teilzeit-anstellung fördert acht Zielvariablen und eine Abweichung in der Sichtweise einer Übernahme von Fachverantwortung immerhin sieben Erfolgsgrößen. Was bedeutet das?

Die Jugend lehnt starre und fest vorgegebene Arbeitszeiten ab, meidet Anstellungsverhältnisse in Teilzeit und möchte lieber themen- oder projektbezogene Verantwortung

<sup>40</sup> Foroohar, Makers and Takers: The Rise of Finance and the Fall of American Business, 2016, S. 64ff.

*„Die Erwartungen der Jugend an die Digitalisierung und ihre Chancen werden in der Wirtschaft überschätzt.“*

Angelika Kunath  
BNS

statt Linien- oder Umsatzverantwortung übernehmen. Wenn die Wirtschaft die Jugend in all diesen Punkten anders einschätzt und daher klare Arbeitszeiten vorgibt, Teilzeitstellen vergibt und eine klare Linien- oder Umsatzverantwortung fordert, ist das Unternehmen erfolgreicher im Wettbewerb. Führen diese eher starren und vielleicht sogar konservativen Strukturen tatsächlich zu mehr Erfolg?

In der Wissenschaft und in der Praxis werden neuartige, agile Managementkonzepte erprobt, die auf Freiheit, Flexibilität und Selbstbestimmung beruhen.<sup>41</sup> Einige dieser Modelle sind erfolgreich sowie überdurchschnittlich produktiv oder innovativ. Andere Unternehmen lösen sich nach einer gewissen Zeit von den Idealen und führen hierarchische Strukturen ein. Prof. Fritz B. Simon, Inhaber des Lehrstuhls für Führung und Organisation an der Universität Witten/Herdecke, betont in einem Interview, dass nicht alle Berufsgruppen für ein kreatives, selbstbestimmtes und kommunikatives Umfeld geschaffen sind.<sup>42</sup> Im Operationssaal wie in der Verwaltung gilt es, feste Regeln einzuhalten. Eigenregie ist hier durchaus unerwünscht und sogar mit Risiken behaftet. Die oben aufgeführten Ergebnisse legen nahe, dass die Immobilienwirtschaft ein Wirtschaftszweig sein könnte, für den feste Strukturen und klare Regeln ebenfalls vorteilhaft sind. Aufgrund des Forschungsdesigns wird die Beantwortung dieser Fragestellung hier nicht abschließend erfolgen. Die angesprochenen Indizien werden jedoch im Rahmen des PMRE Monitors 2019 im Detail untersucht.

Abb. 41: Positive Effekte aufgrund des Irrtums



#### 4.3.5 Fazit erwartete und erreichte Unternehmensziele

Die zunehmende Individualisierung der Gesellschaft<sup>43</sup> schlägt sich auch in den Zielerwartungen der Jugend nieder. Besonders erfolgreich sollen Unternehmen in der Mitarbeiterzufriedenheit, der Mitarbeitermotivation und der Weiterbildung sein, um damit zum Wohl des Einzelnen beizutragen. Nach außen orientierte Zielwerte, wie Internationalisierung, ein demografisch und kulturell ausgewogener Personalbestand oder ein gut aufgebautes Risikomanagement, sind weniger relevant.

Unternehmen sind jedoch insbesondere im finanziellen Sinne erfolgreich. Die Personalakquise gestaltet sich weniger optimal. Das besonders hohe Interesse an dieser Studie (vgl. S. 6) zeigt die Not der Branche, dieses Ergebnis zu verbessern und die Bedürfnisse der Jugend besser zu verstehen. Mit nur geringem Erfolg werden zudem die Digitalisierung und die Internationalisierung bewertet.

Aus der Differenz zwischen Zielerwartungen und Zielerreichung können Missverständnisse entstehen. Frustrationen durch unerreichte Ziele drohen insbesondere bei der Mitarbeitermotivation und der Mitarbeiterzufriedenheit. Fehlende Wertschätzung der Meriten der Wirtschaft könnte sich insbesondere auf den finanziellen Erfolg niederschlagen.

<sup>41</sup> Hornuff, Lasset uns denken, in: brand eins, 09/2017, S. 20; Goldmann, Das Ende der Patriarchen, in: brand eins, 03/2017, S. 50; Goldmann, Wir waren doch so gut befreundet, in: brand eins, 08/2017, S. 68

<sup>42</sup> Thadeusz, brand eins, das Gespräch, Interview mit Fritz B. Simon (Hörbeitrag), [www.brandeins.de](http://www.brandeins.de), Abruf: 06.03.2018, 18.00 Uhr

<sup>43</sup> Vgl. Reckwitz, Die Gesellschaft der Singularitäten, 2017

Doch die Ergebnisse dieser Studie zeigen auch, dass ein Verständnis für die Jugend hilft, Frustrationspotenziale zu vermeiden. Übereinstimmung, also die hohe Antizipation der Wünsche und Bedürfnisse der Jugend, sorgt insbesondere in der Mitarbeiterzufriedenheit, der Mitarbeitermotivation und im Personalmanagement für überdurchschnittlichen Erfolg. Damit wird die eingangs aufgestellte Forschungshypothese affirmativ beantwortet: Eine Übereinstimmung zwischen Wirtschaft und Jugend steigert tatsächlich den Unternehmenserfolg.

Erstaunlicherweise haben sich gegensätzliche Wirkungsweisen gezeigt. Je größer die Divergenz in der Betrachtung von Arbeitszeitvorgaben, Teilzeitstellen und Leistungs- oder Umsatzverantwortung, desto erfolgreicher ist das Unternehmen im Wettbewerb. Dieses Ergebnis wirft eine weitere Frage auf: Führen diese eher starren und vielleicht sogar konservativen Strukturen tatsächlich zu mehr Erfolg? Die abschließende Beantwortung kann aufgrund des Forschungsdesigns nicht in dieser Studie erfolgen, die Fragestellung sorgt jedoch hoffentlich für ausreichend Interesse an weiterführenden Analysen.

#### 4.4 Spezialthema: Zukunftsaussichten

Die Jugend und die Wirtschaft sind optimistisch: Die Arbeitswelt wird sich in Zukunft eindeutig positiv verändern (Jugend +0,30). Zudem ist die Jugend sicher, dass Arbeit auch weiterhin ein zentraler Bestandteil unseres Lebens sein wird (Jugend +1,18) und Fachexpertise sowie Handwerk auch in Zukunft einen besonderen Wert haben werden (Jugend +1,23). Bei diesen Punkten schätzt die Wirtschaft die Jugend richtig ein (vgl. Abb. 42).

Allerdings bestehen auch hinsichtlich möglicher Risiken Übereinstimmungen. Die Jugend ist überzeugt, dass sich die Einkommensschere in der Zukunft weiter öffnen wird (+1,13). Zudem glaubt man nicht daran, dass digitale Technologien Ungleichheit reduzieren (-0,75). Zu dieser Erkenntnis kamen auch BRYNJOLFSSON und MCAFEE, die in ihrem Standardwerk zur Digitalisierung postulieren: „Die relative Nachfrage nach qualifizierten Mitarbeitern ist sogar noch stärker gestiegen als das Angebot. Gleichzeitig ist der Bedarf an Kräften für Aufgaben, die jemand auch ohne Highschool-Abschluss erfüllen kann, so rasch gesunken, dass es ein Überangebot an solchen Bewerbern gibt, obwohl ihre absolute Anzahl geschrumpft ist.“<sup>44</sup>

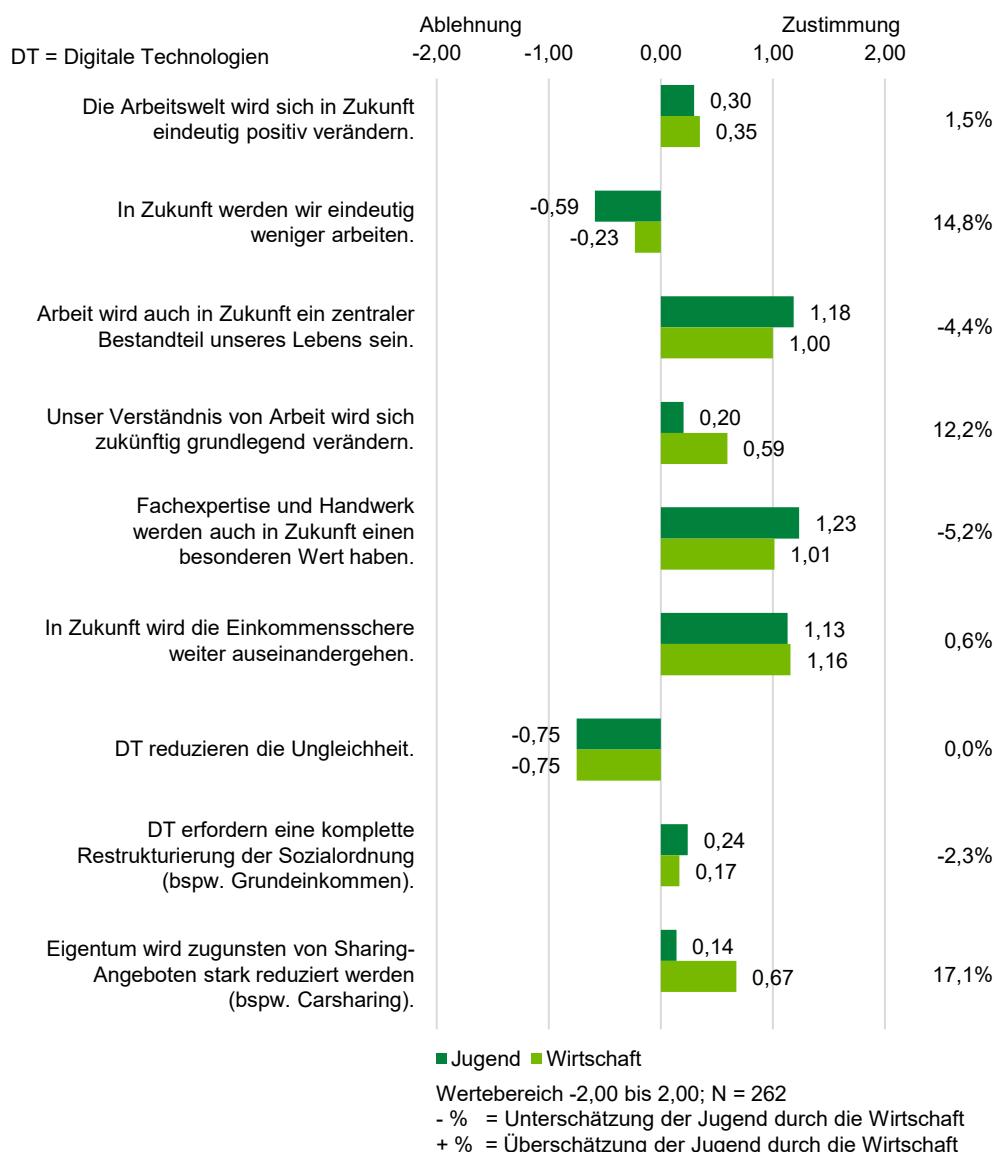
Die größte Abweichung zwischen Jugend und Wirtschaft liegt in der Einschätzung des zukünftigen Arbeitsvolumens und der Nutzung von Sharing-Angeboten. Die Jugend ist nicht überzeugt, dass in Zukunft eindeutig weniger gearbeitet wird (Jugend -0,59, Wirtschaft -0,23). Zudem ist die Begeisterung für Sharing-Angebote und somit der Verzicht auf Eigentum weniger ausgeprägt als vermutet (Jugend +0,14, Wirtschaft +0,67). Dieses letzte Ergebnis ist ein Indikator für die Ausrichtung von Sharing-Angeboten (bspw. Carsharing) auf junge Kunden. Bereits an anderer Stelle dieser Analyse wurde eine ablehnende Haltung gegenüber Coworking-Konzepten identifiziert (vgl. Kap. 4.2.5).

„Jugend allein ist kein Garant für Innovation, doch der stetige und nachhaltige Trend zur Ausbildungsverbesserung in der deutschen Immobilienwirtschaft, gepaart mit der Kraft des aufziehenden Technologiewandels, steigert die Chancen erheblich, dass die kommende Generation der Immobilienökonomie nie dagewesene Strukturveränderungen einleiten wird. Ob die Branche sich selbst jedoch strukturell radikal erneuen will und das volle Potenzial realisiert, das bleibt abzuwarten.“

Stefan Dietze  
OFFICEFIRST

<sup>44</sup> Brynjolfsson/McAfee, The Second Machine Age: Wie die nächste digitale Revolution unser aller Leben verändern wird, 2014, S. 166

Abb. 42: Zukunftsaussichten



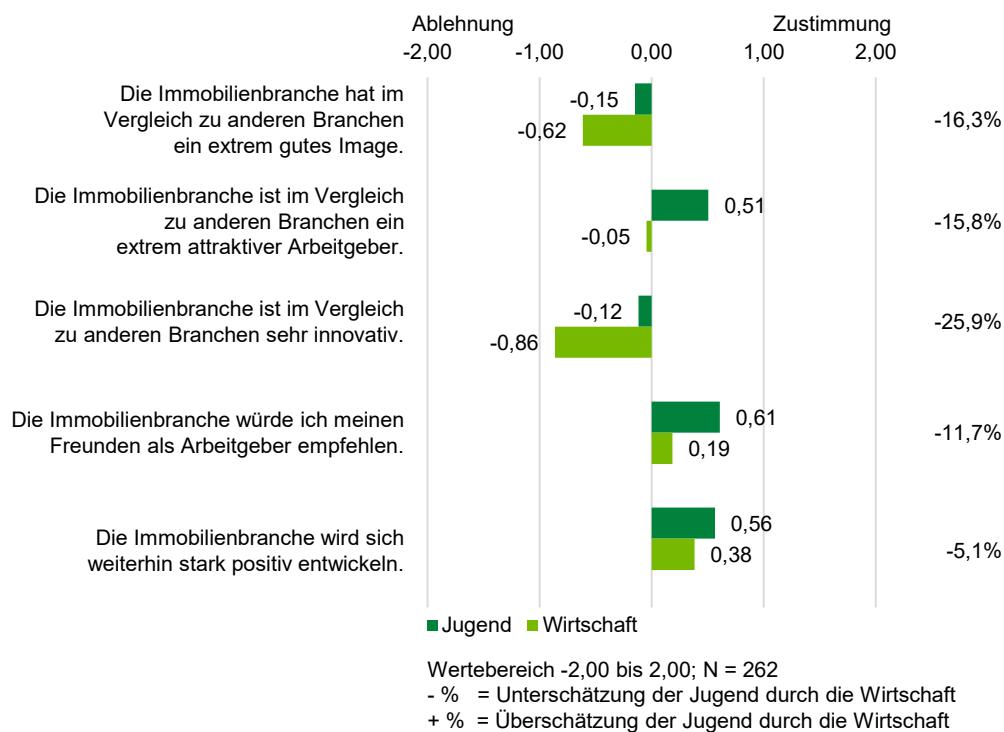
#### 4.5 Spezialthema: Image der Branche

Abschließend ein Blick in die eigenen Reihen: Überraschenderweise ist die Branche kritischer mit sich selbst als sie sein müsste. Die Jugend wurde gebeten, eine Einschätzung zur Immobilienbranche zu geben. Durchgehend bewertet sie den Wirtschaftszweig Bau und Immobilien besser als von den Vertretern der Branche erwartet. Allerdings sind nicht alle Werte positiv (vgl. Abb. 43).

Die Jugend würde die Immobilienbranche Freunden als Arbeitgeber empfehlen (+0,61), empfindet die Akteure in der Branche mehrheitlich als attraktive Arbeitgeber (+0,51) und erwartet auch weiterhin eine sehr positive Entwicklung (+0,56).

Kritisch sieht die Jugend hingegen das Image (-0,15) und die Innovationsfähigkeit (-0,12) der Immobilienwirtschaft. Bei den innovativen Kompetenzen sind sich die Jugend und die Wirtschaft einig, und auch die Vertreter der Branche selbst schätzen dieses Kriterium als unterdurchschnittlich erfüllt ein (-0,76).

Abb. 43: Image der Branche





# 05

Überblick Ergebnisse

## 5 Überblick Ergebnisse

In den folgenden Abbildungen sind sowohl die Gewichtungen der Jugend als auch die Erwartungen der Wirtschaft hinsichtlich dieser Wertsetzungen dargestellt. Die Bewertungen reichen auf einer Werteskala von -2,0 bis +2,0 (-2,0: negative Gewichtung bzw. Ablehnung, bis +2,0: starke Gewichtung bzw. Zustimmung).

Die Abweichung der Einschätzung der Wirtschaft ist zudem mit einem Prozentwert angegeben. Ein negativer Prozentwert zeigt eine Unterschätzung der Jugend durch die Wirtschaft an. Die Überschätzung wird hingegen durch ein positives Vorzeichen dargestellt.

### Übersicht Ergebnisse pro Kategorie

Abb. 44: Arbeitgeber

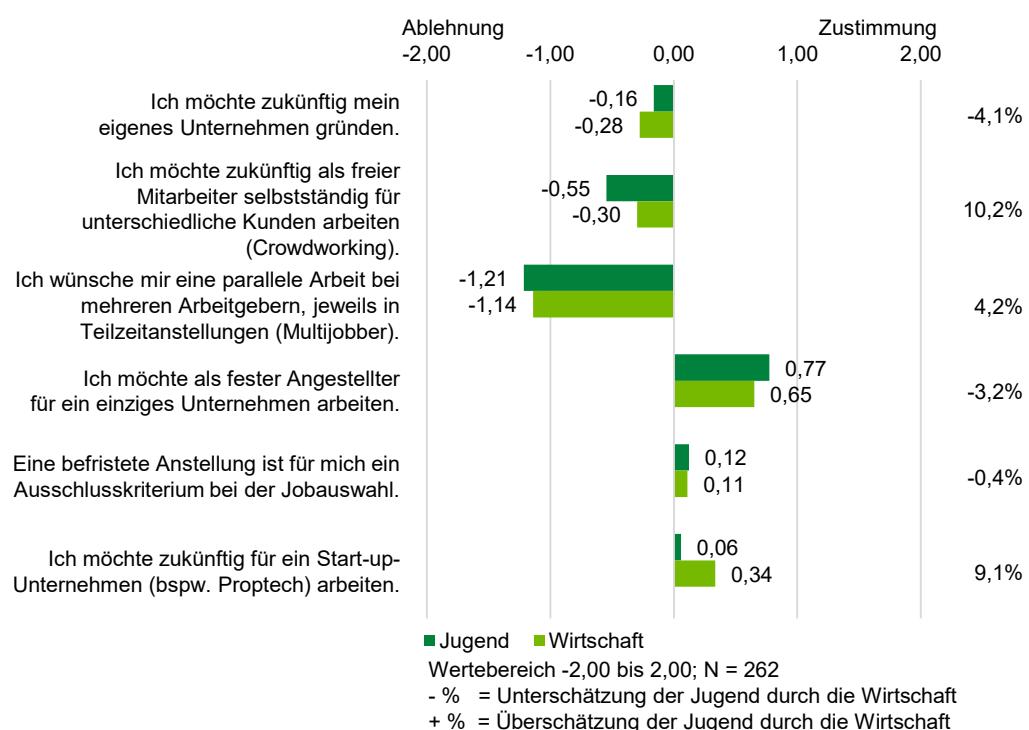


Abb. 45: Unternehmensstrategie

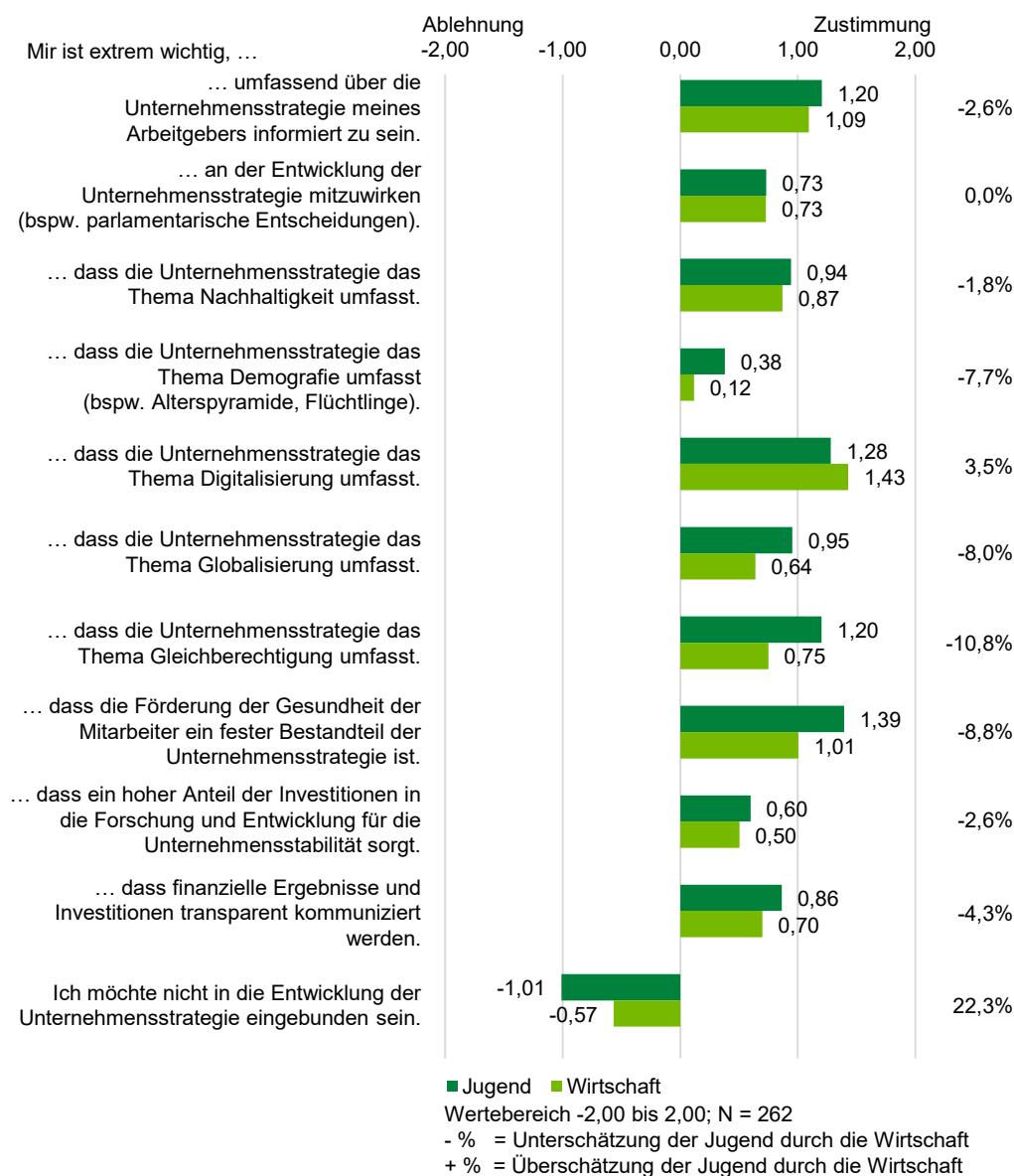


Abb. 46: Führung

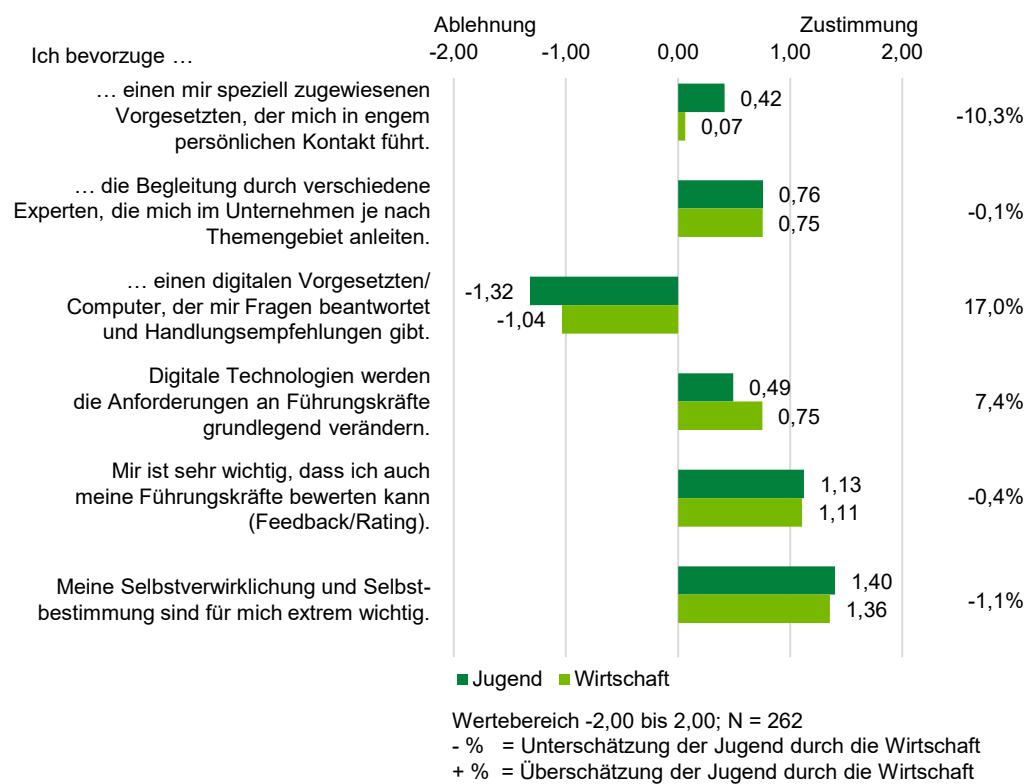


Abb. 47: Organisationsstruktur

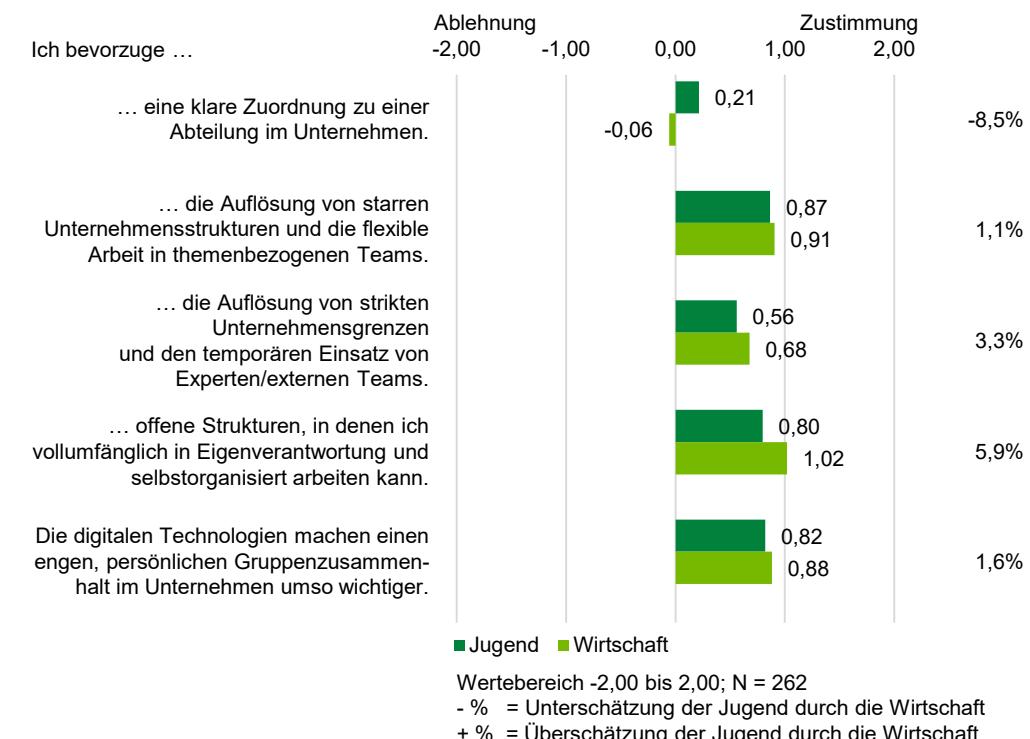


Abb. 48: Kommunikation

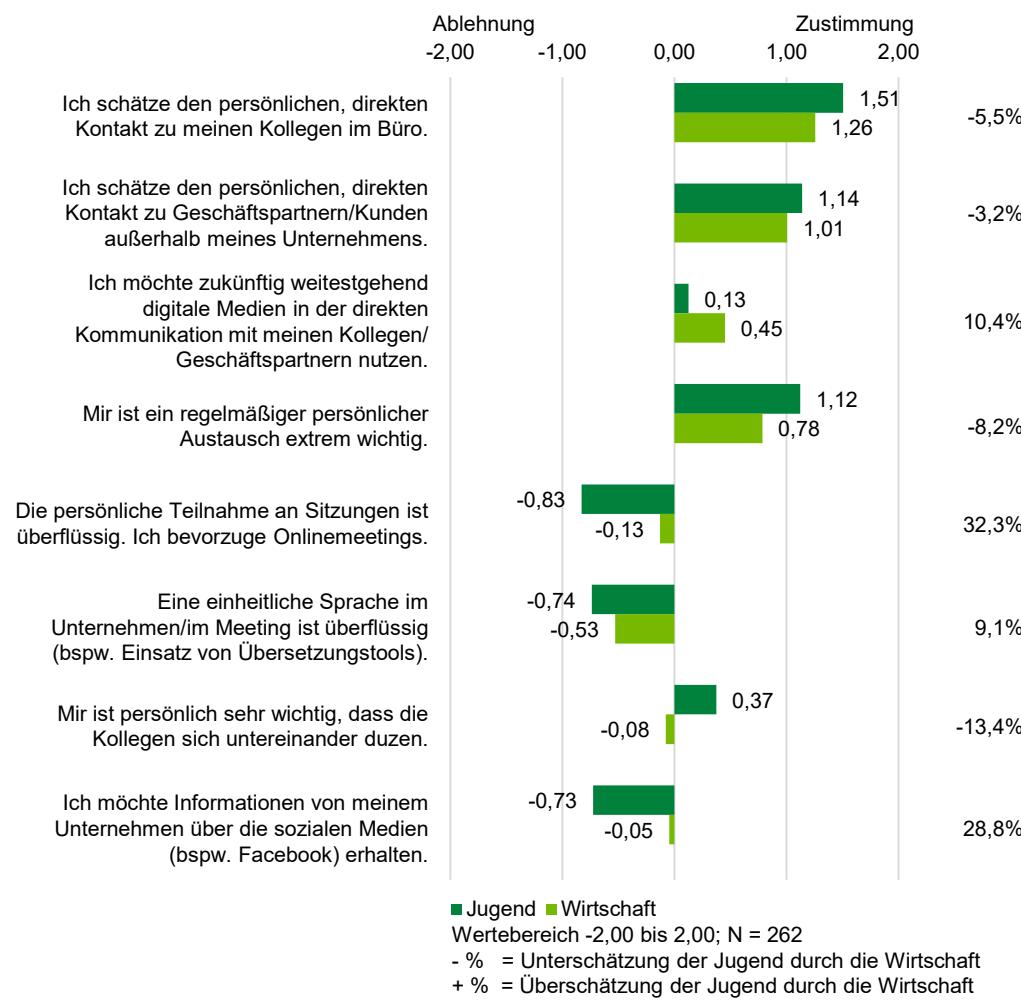


Abb. 49: Wissensmanagement

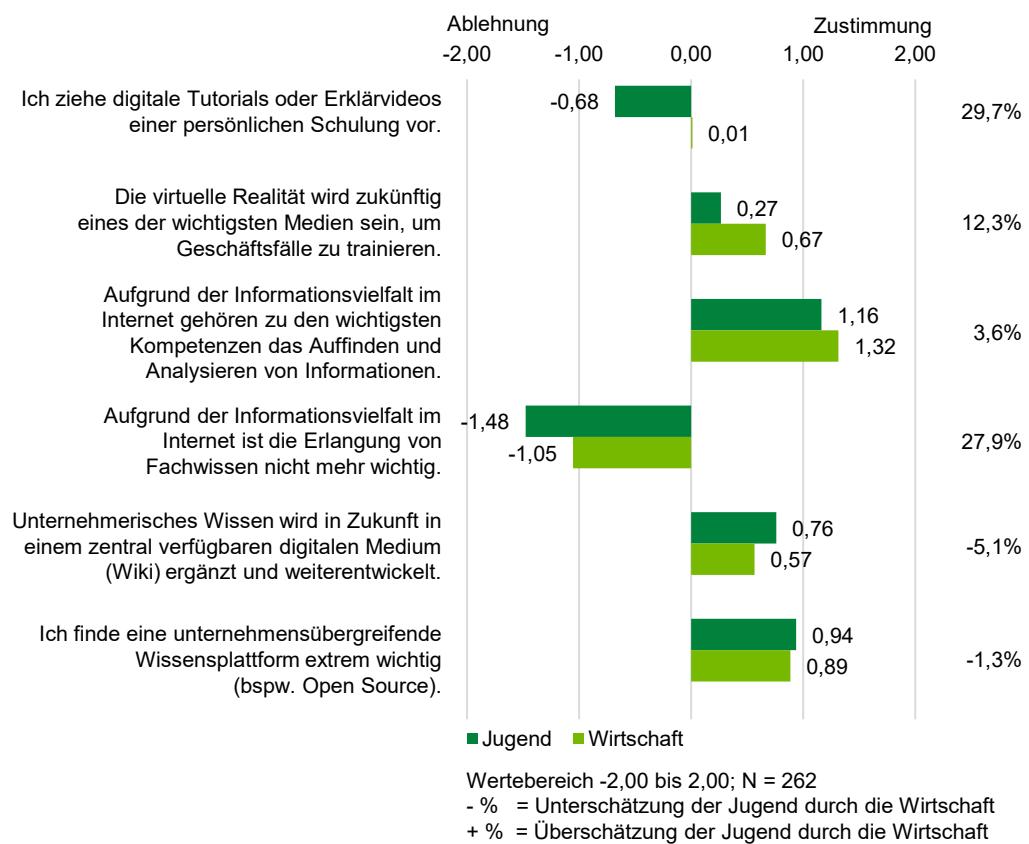


Abb. 50: Digitalisierung

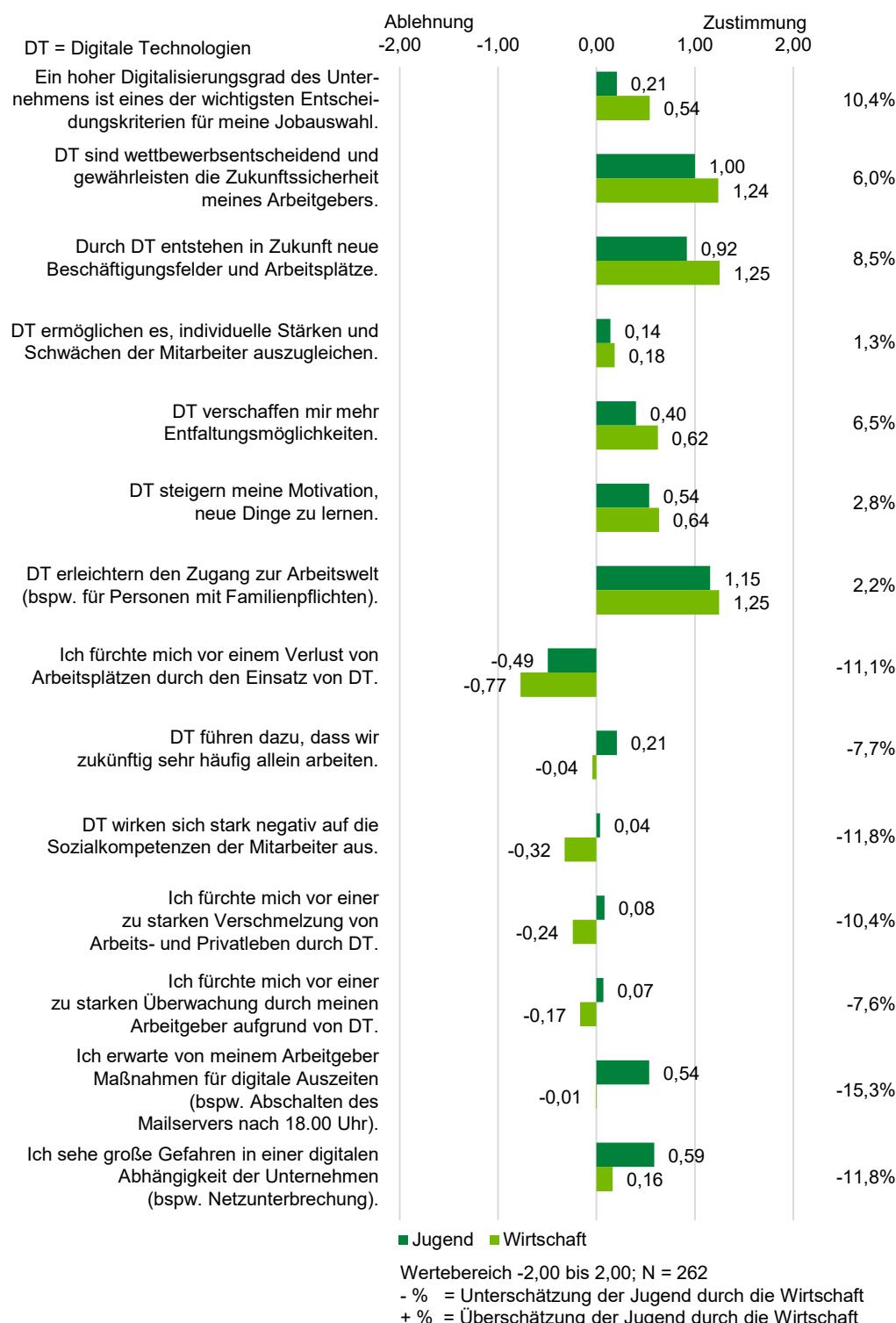


Abb. 51: Flexibilität

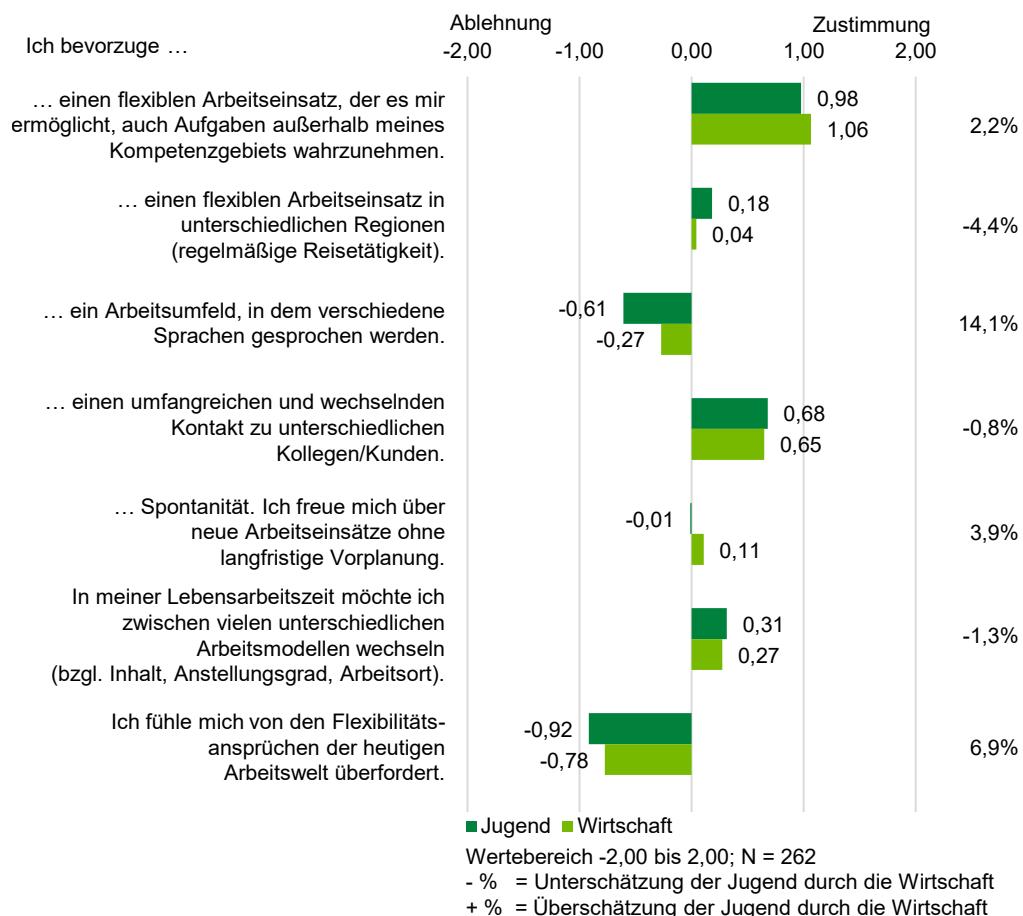


Abb. 52: Mobilität Teil 1

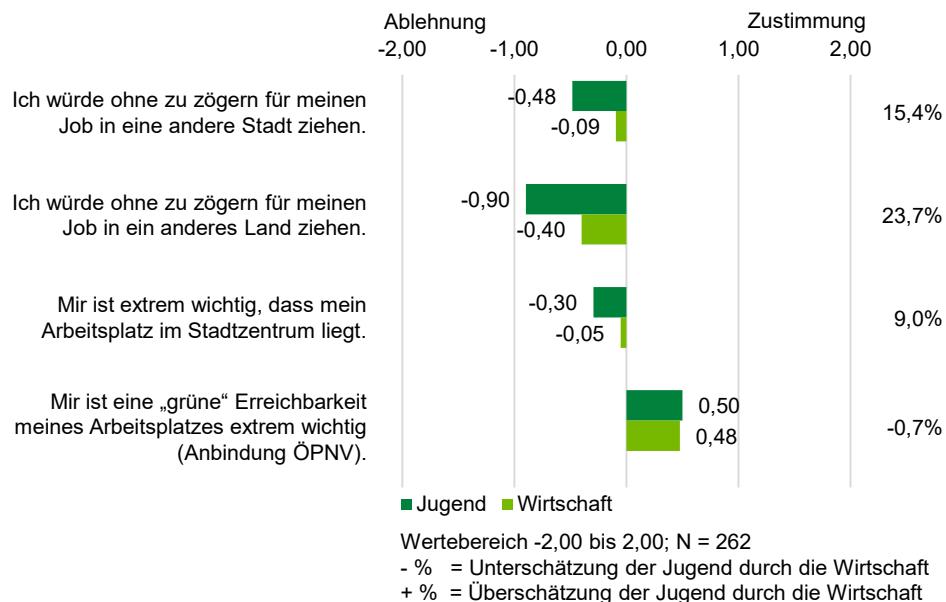


Abb. 53: Mobilität Teil 2

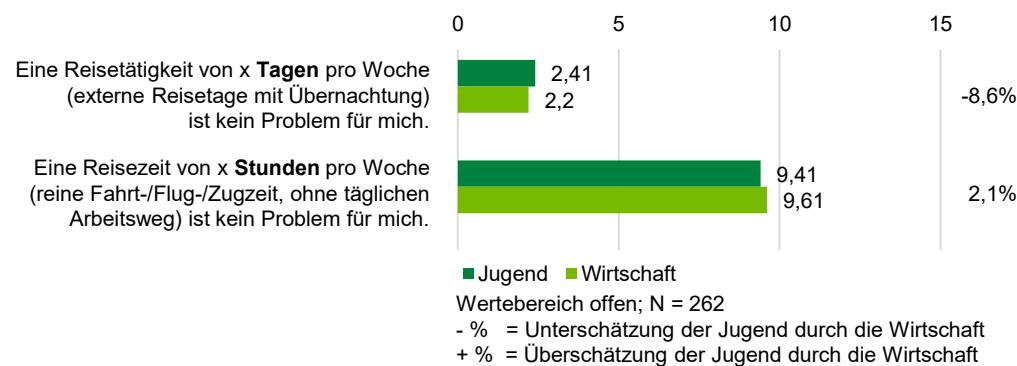


Abb. 54: Mobilität Teil 3

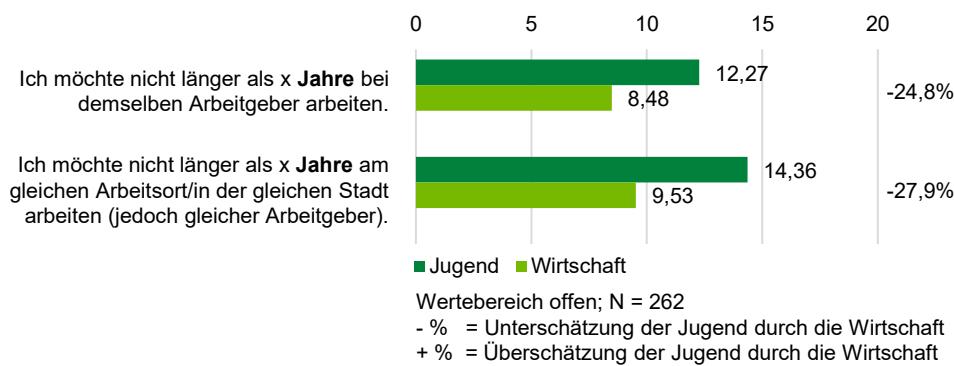


Abb. 55: Honorierung

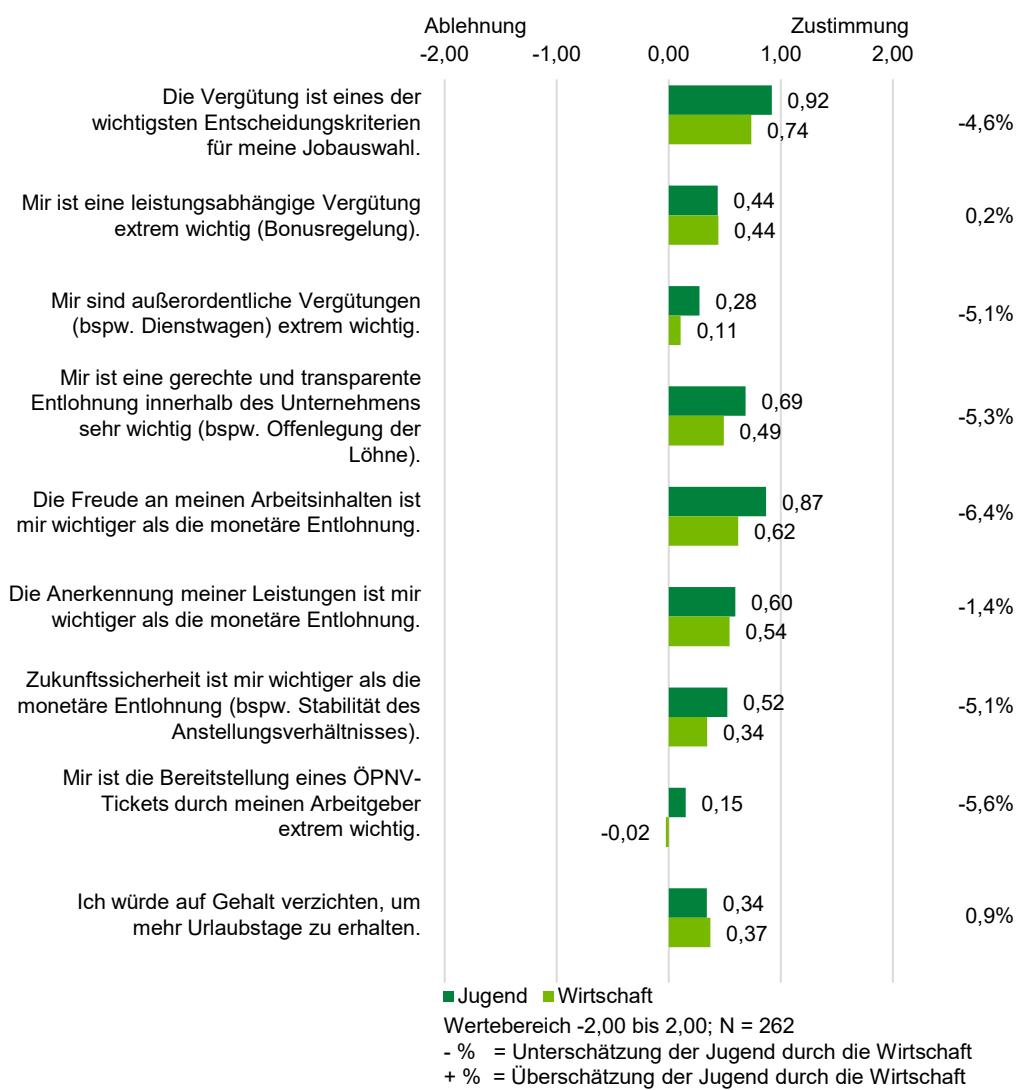


Abb. 56: Verantwortung und Karriere

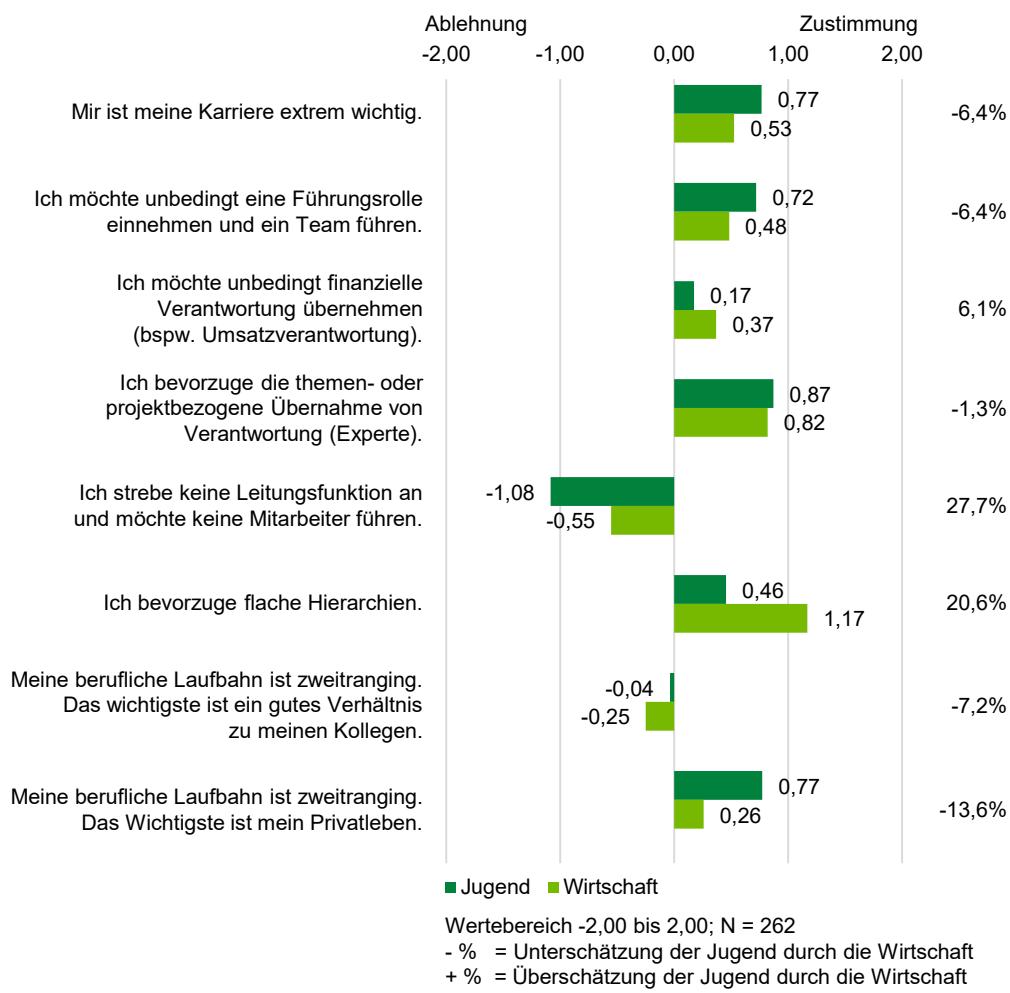


Abb. 57: Arbeitszeit Teil 1

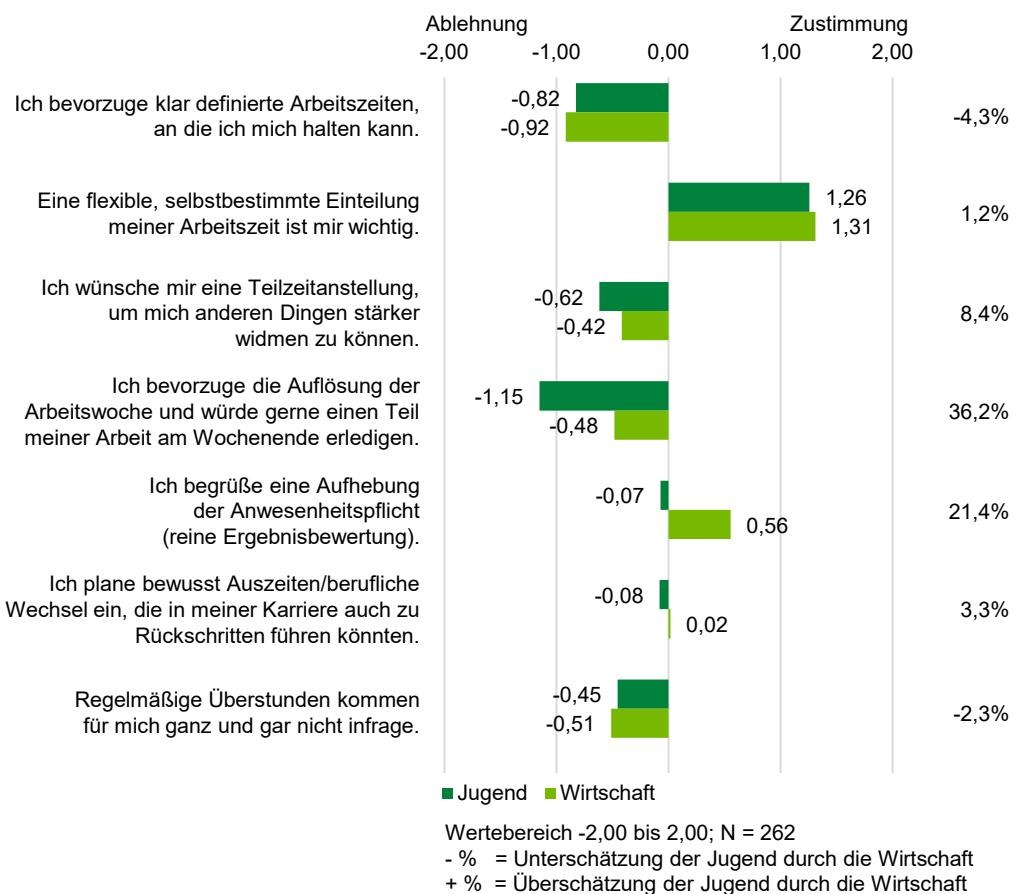


Abb. 58: Arbeitszeit Teil 2

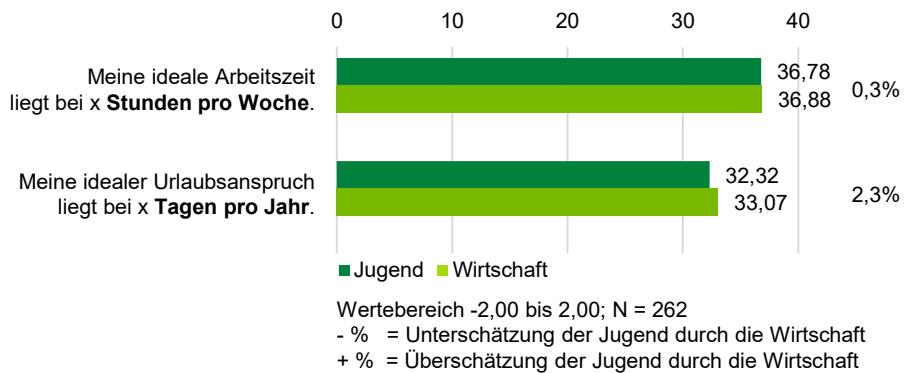


Abb. 59: Arbeitsplatzgestaltung

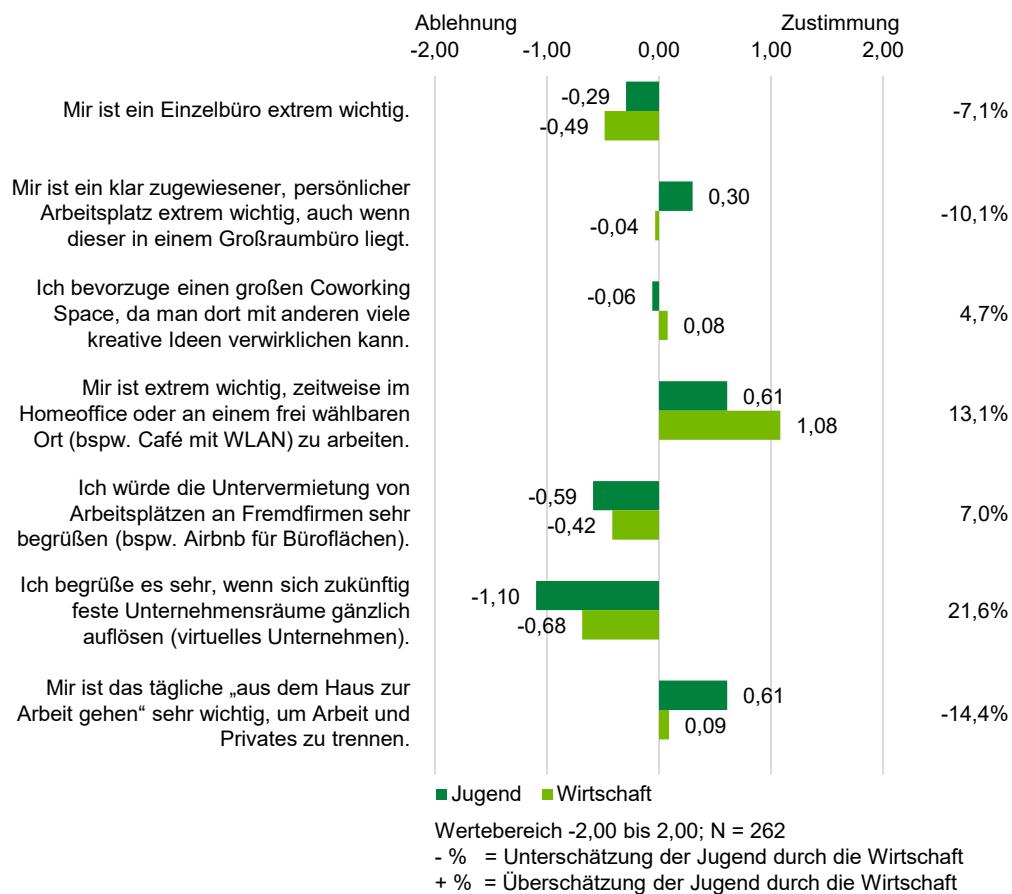
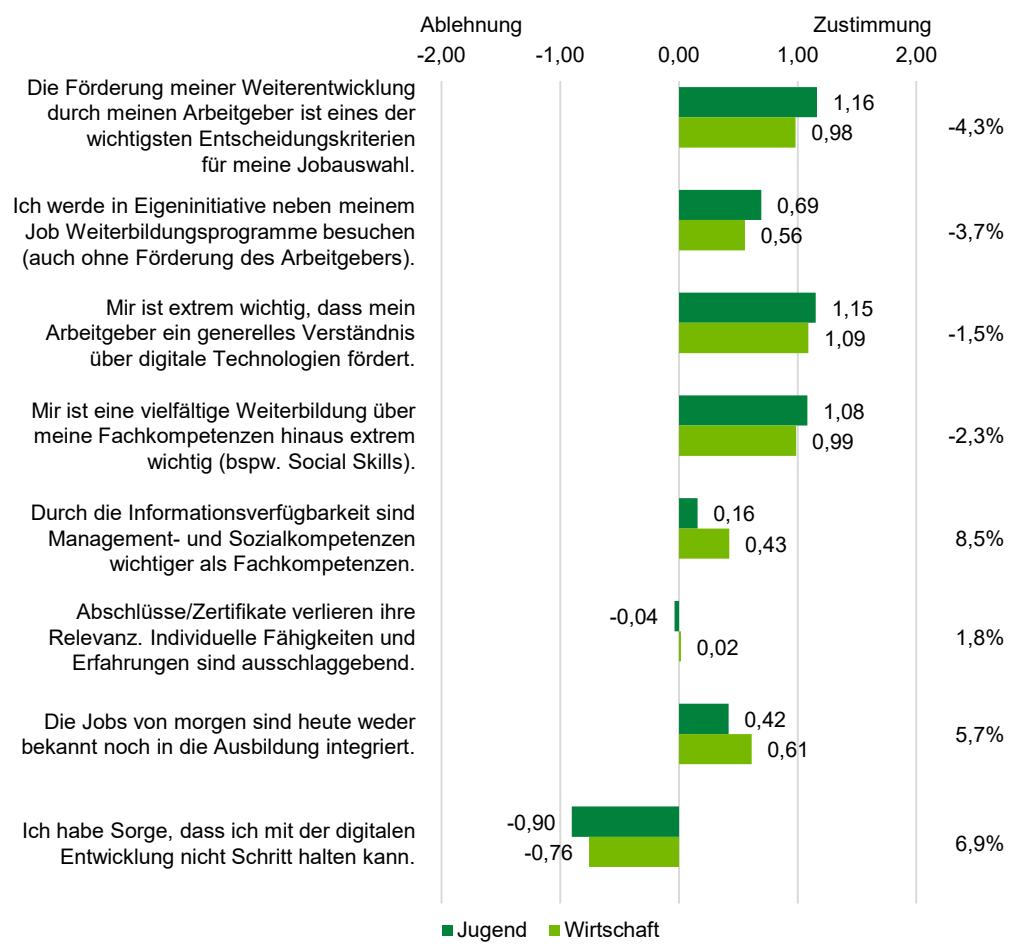


Abb. 60: Lernen und Entwicklung



Wertebereich -2,00 bis 2,00; N = 262

- % = Unterschätzung der Jugend durch die Wirtschaft

+ % = Überschätzung der Jugend durch die Wirtschaft

Abb. 61: Gesundheit

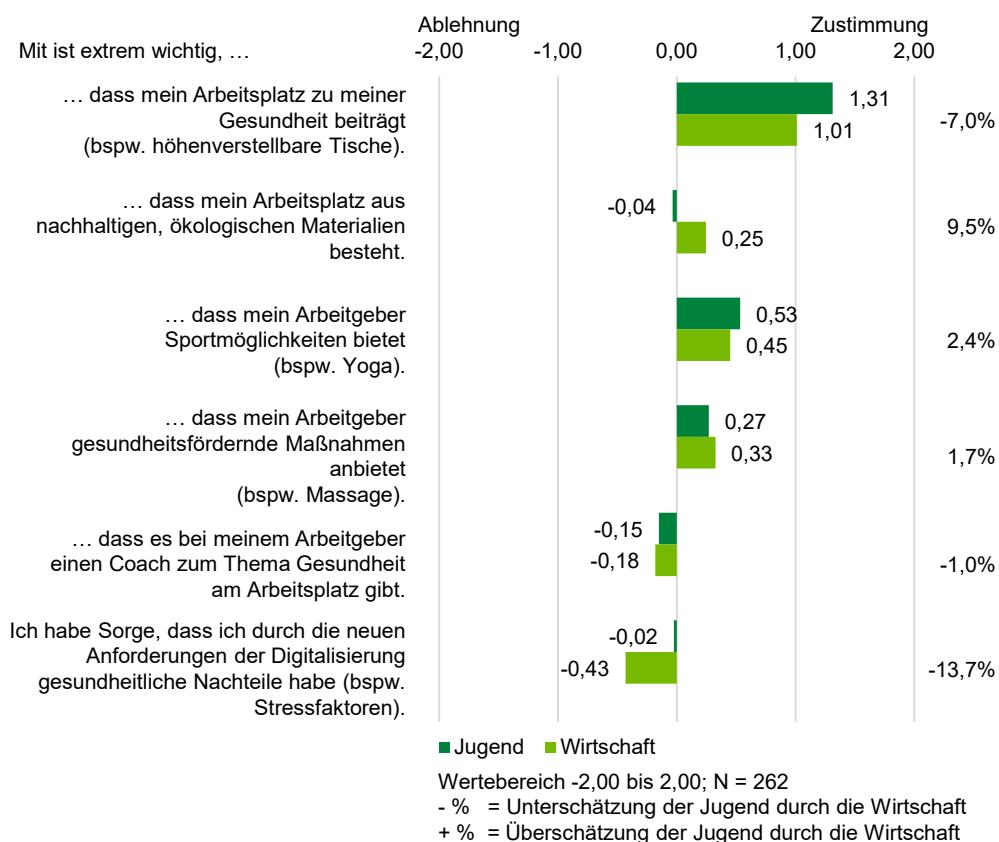


Abb. 62: Unternehmenskultur und Werte

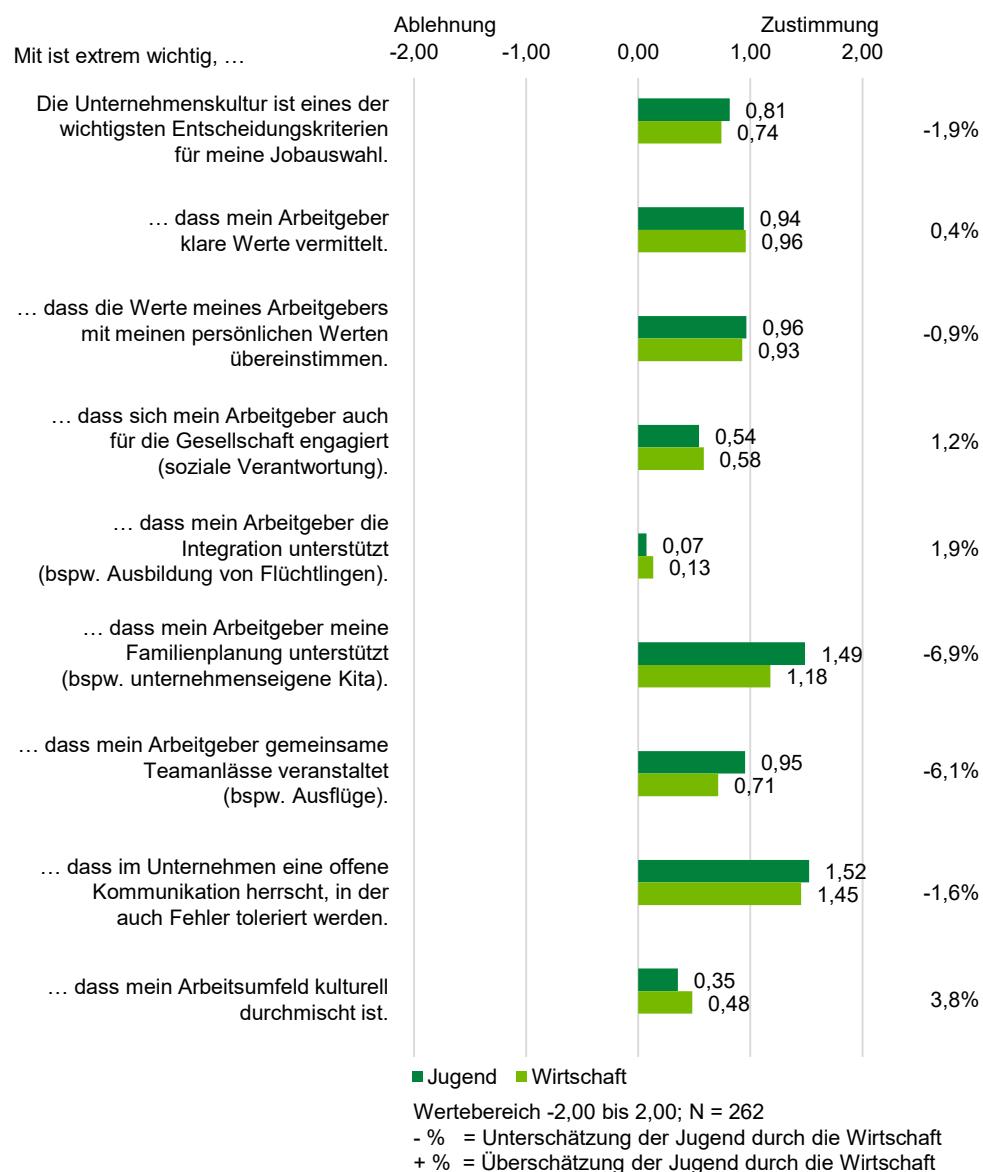


Abb. 63: Identifikation

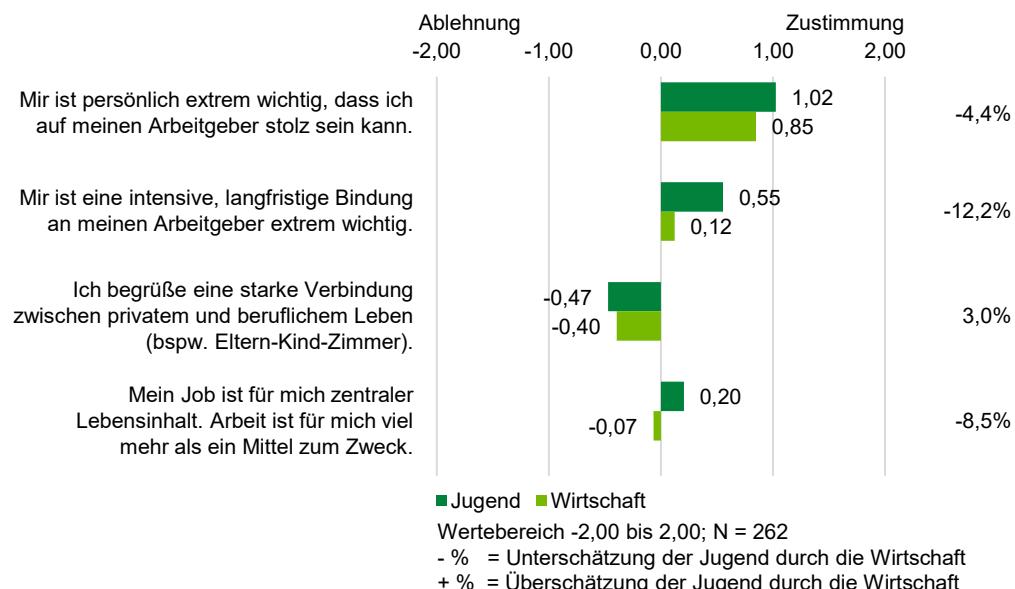


Abb. 64: Zukunftsaussichten

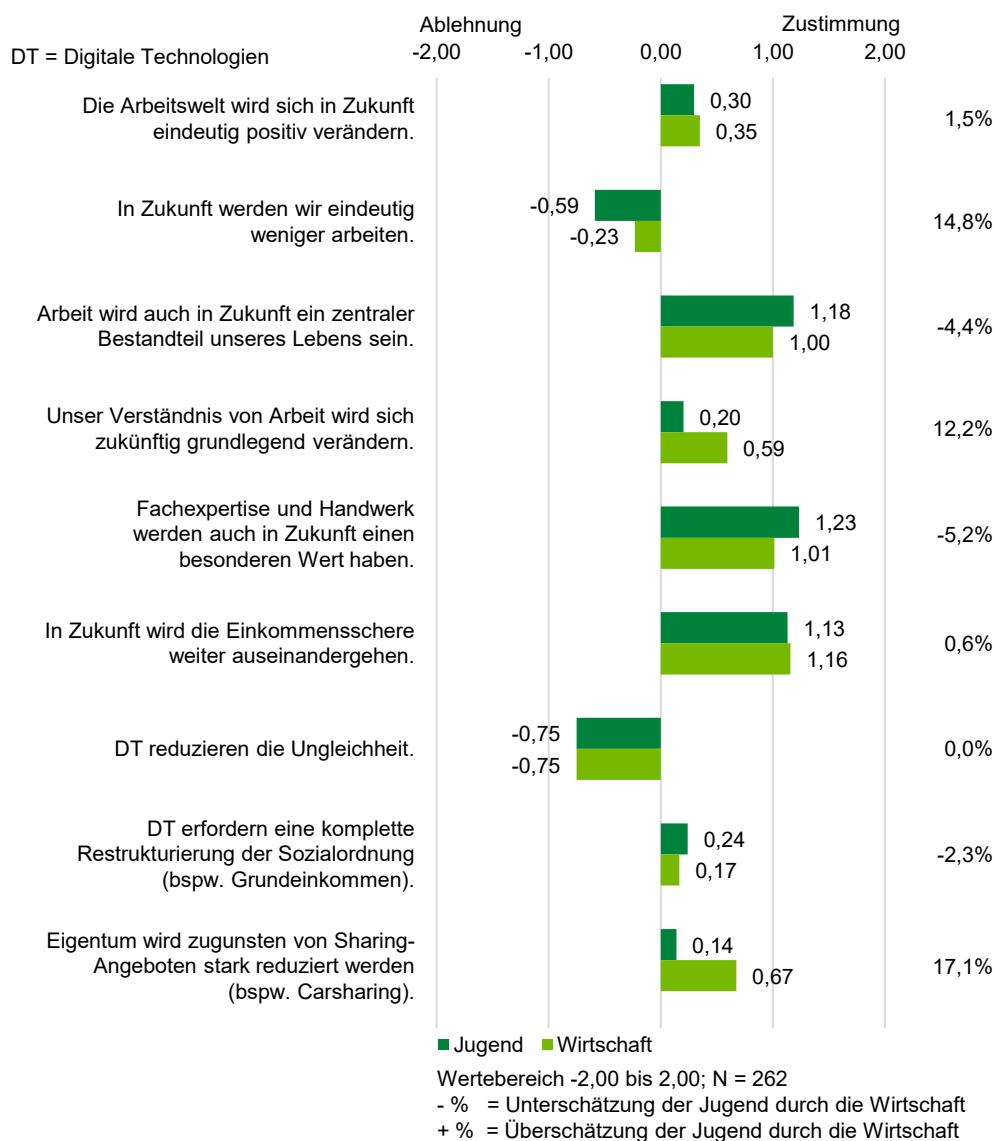
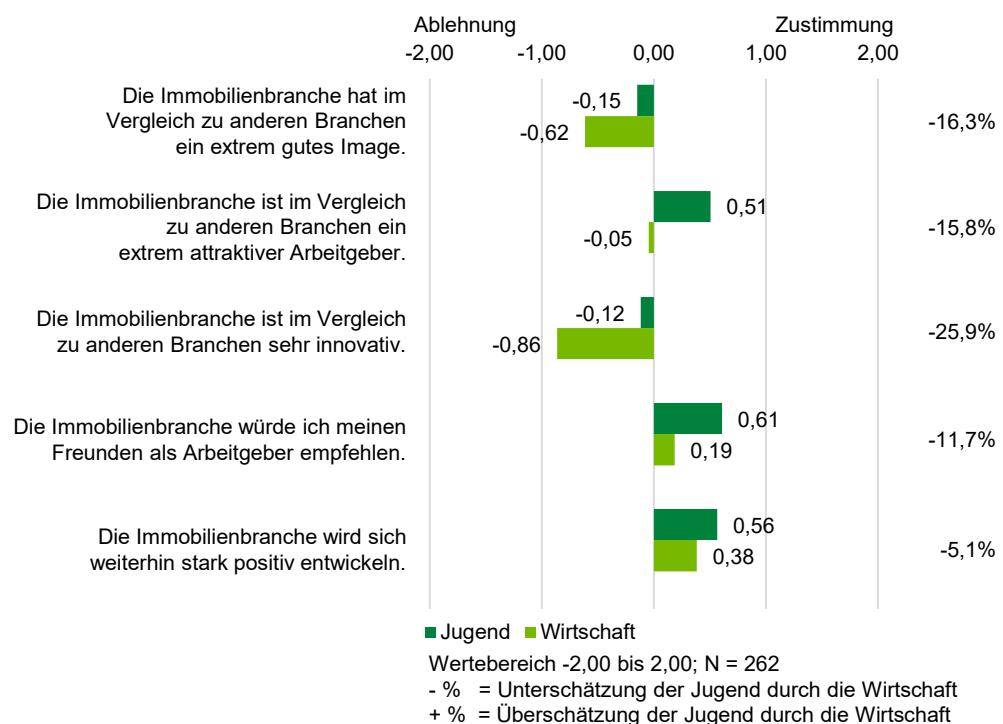
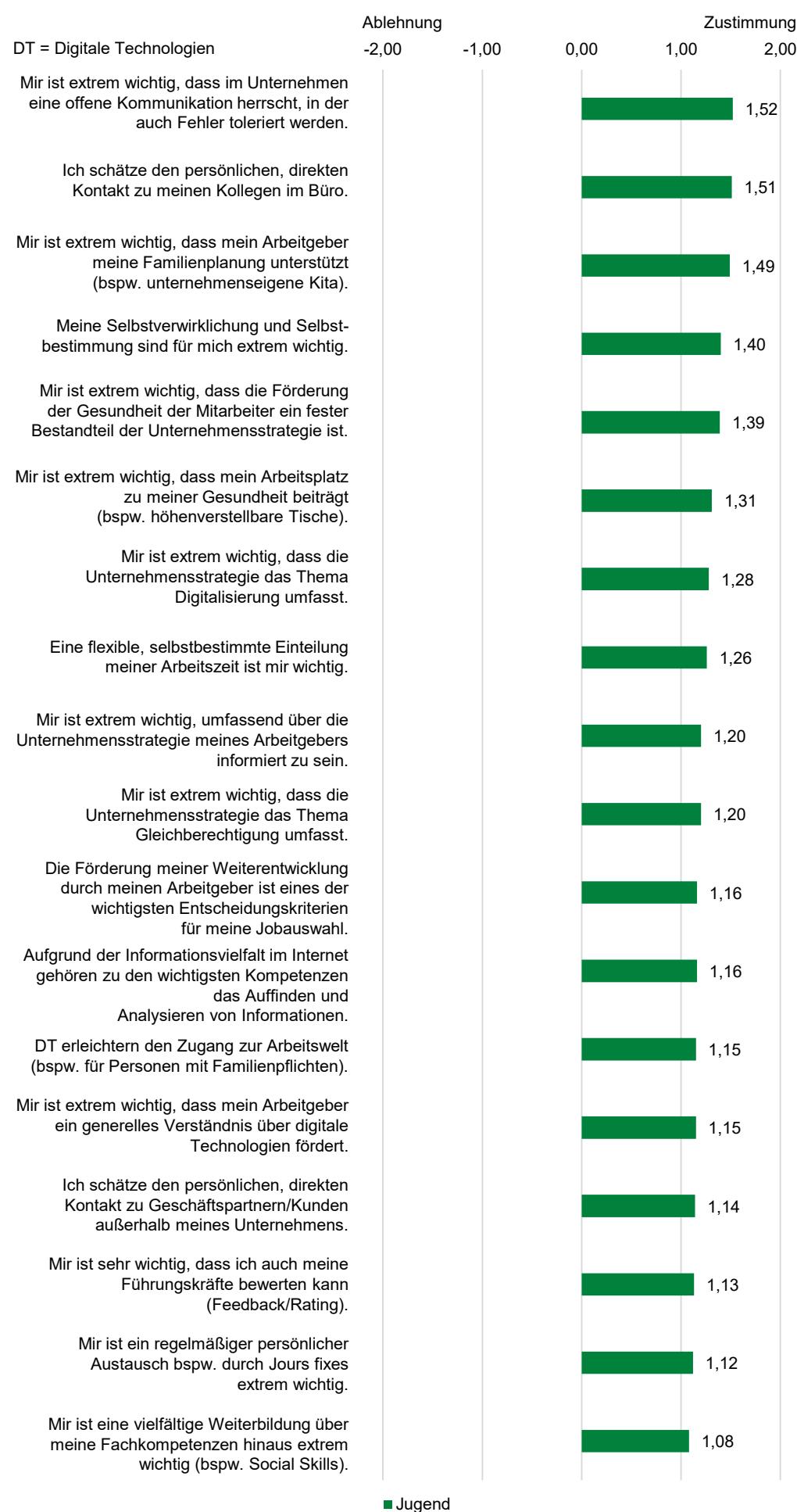


Abb. 65: Immobilienbranche als Arbeitgeber

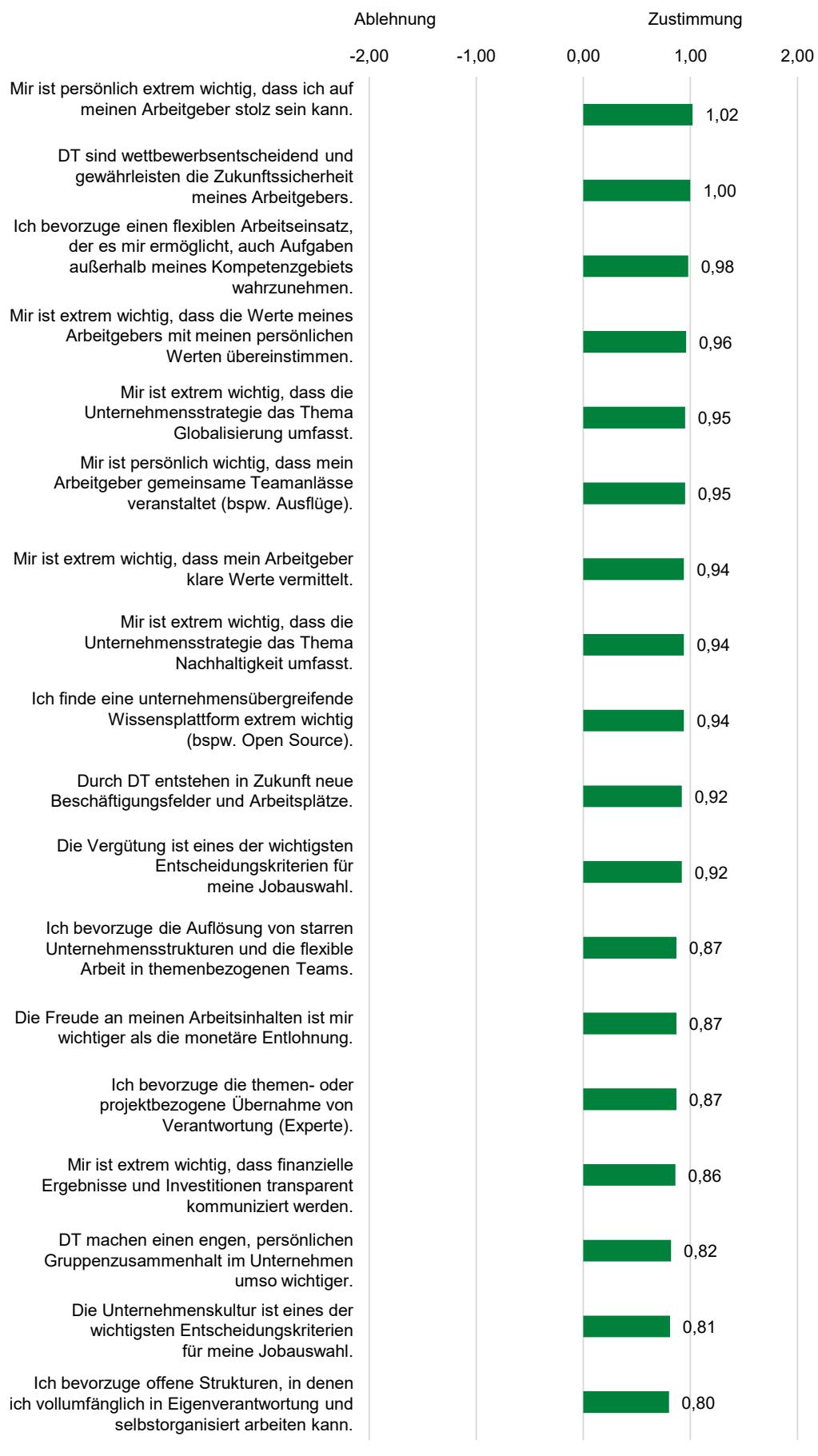


## Übersicht aller Ergebnisse gewichtet nach Relevanz für die Jugend

Abb. 66: Relevanz der Kriterien zukünftiger Arbeitswelten aus Sicht der Jugend Teil 1



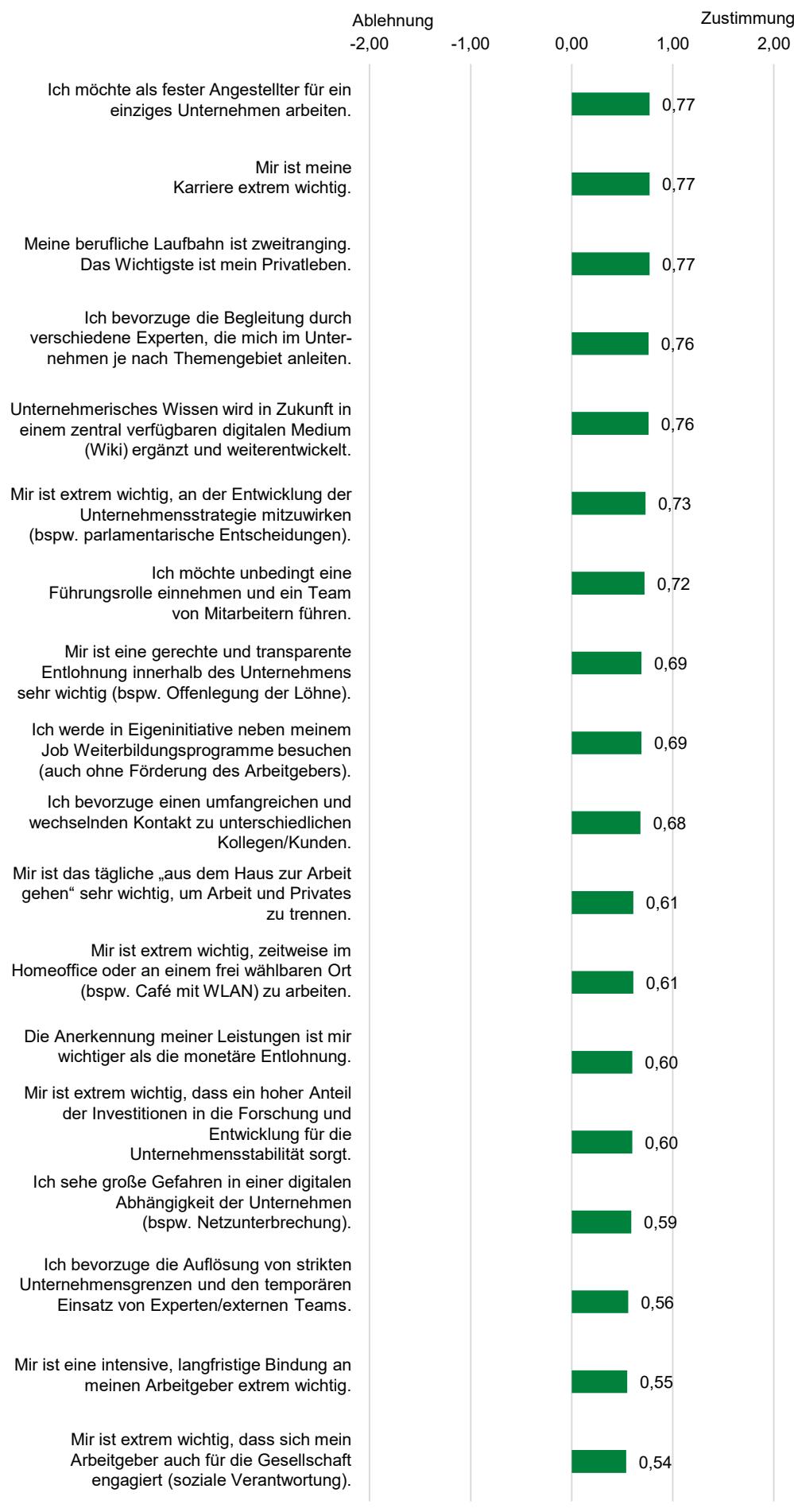
## Relevanz der Kriterien zukünftiger Arbeitswelten aus Sicht der Jugend Teil 2



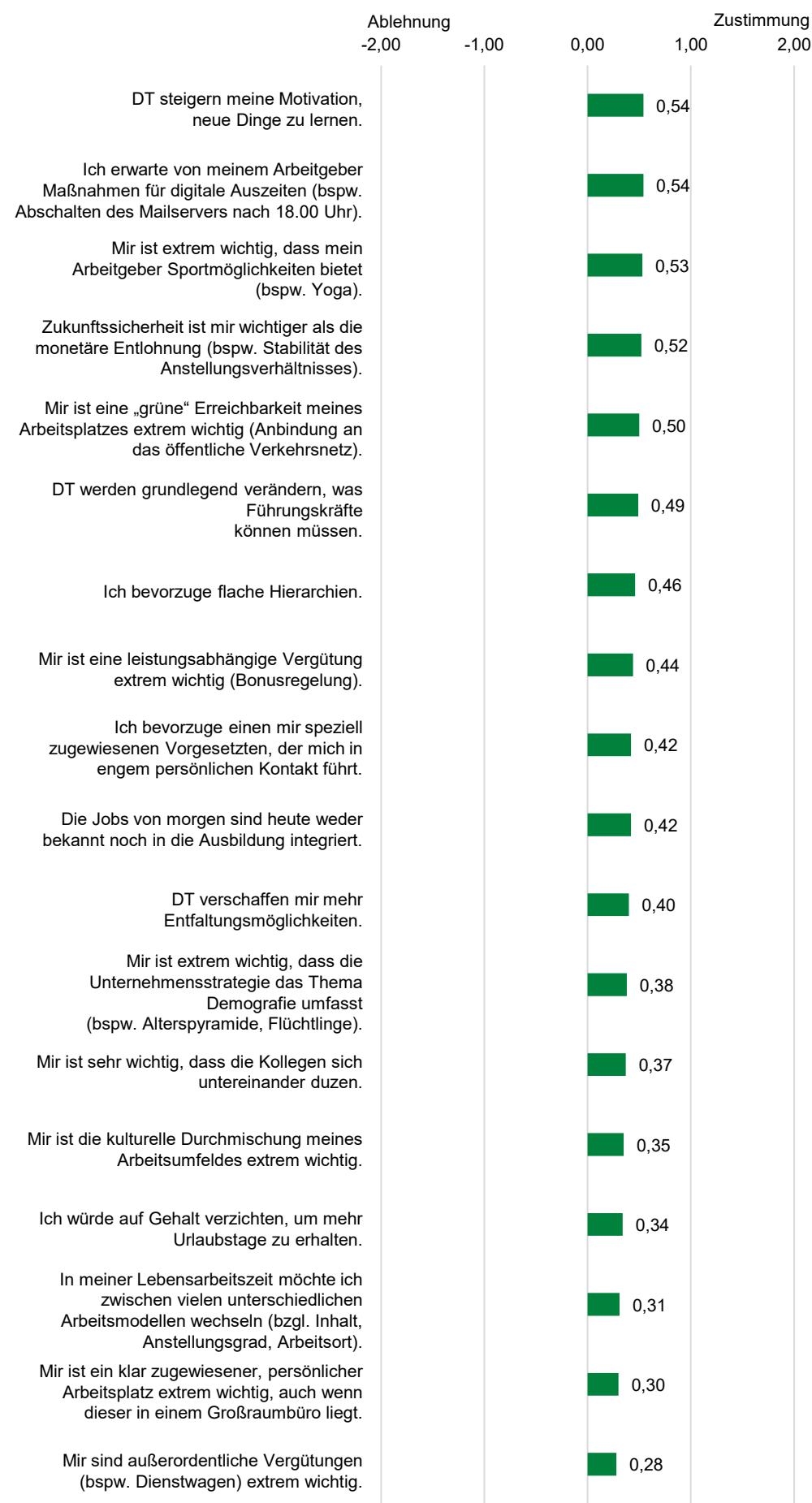
■ Jugend

Wertebereich -2,00 bis 2,00; N = 262

### Relevanz der Kriterien zukünftiger Arbeitswelten aus Sicht der Jugend Teil 3



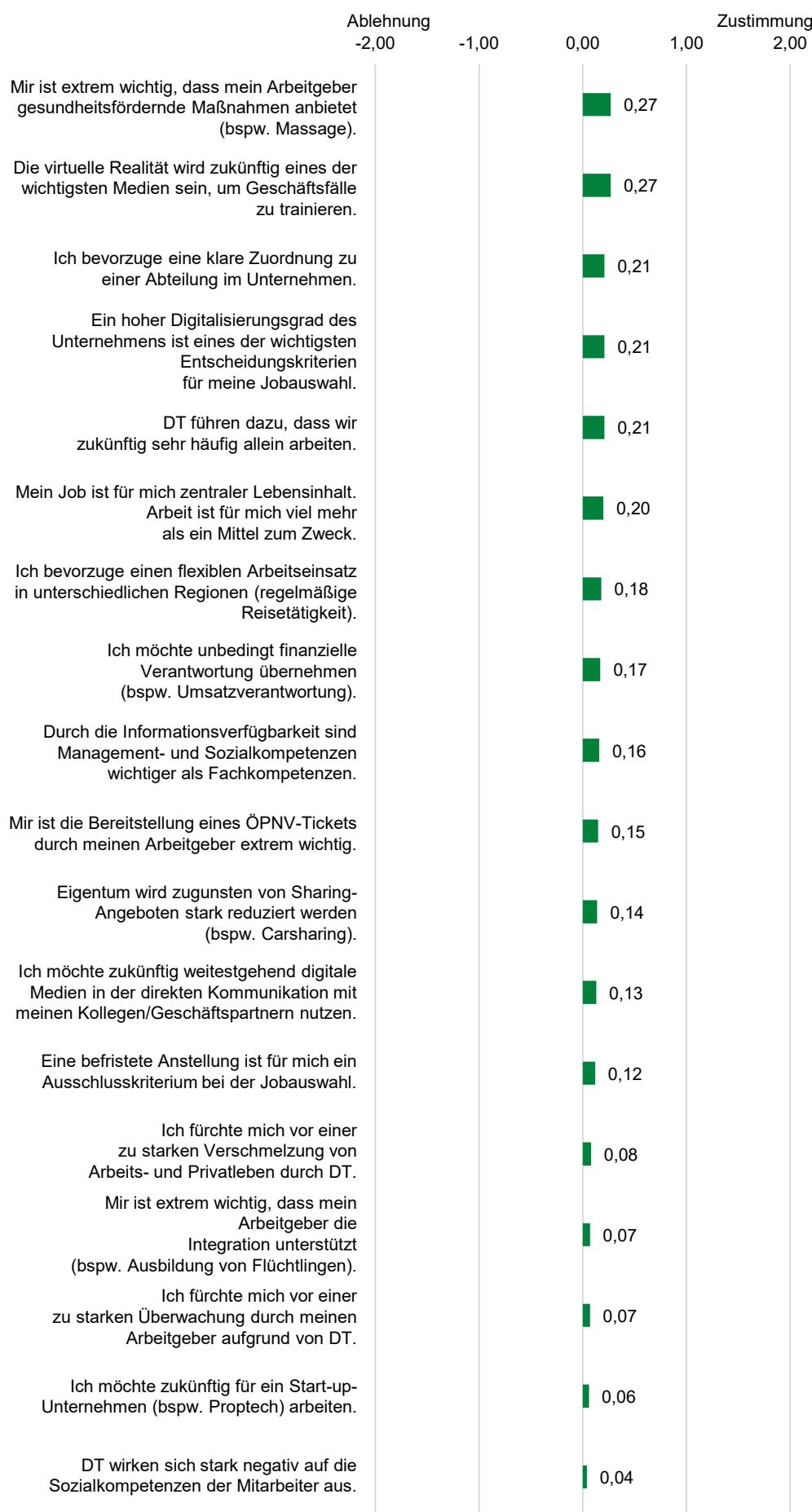
## Relevanz der Kriterien zukünftiger Arbeitswelten aus Sicht der Jugend Teil 4



■ Jugend

Wertebereich -2,00 bis 2,00; N = 262

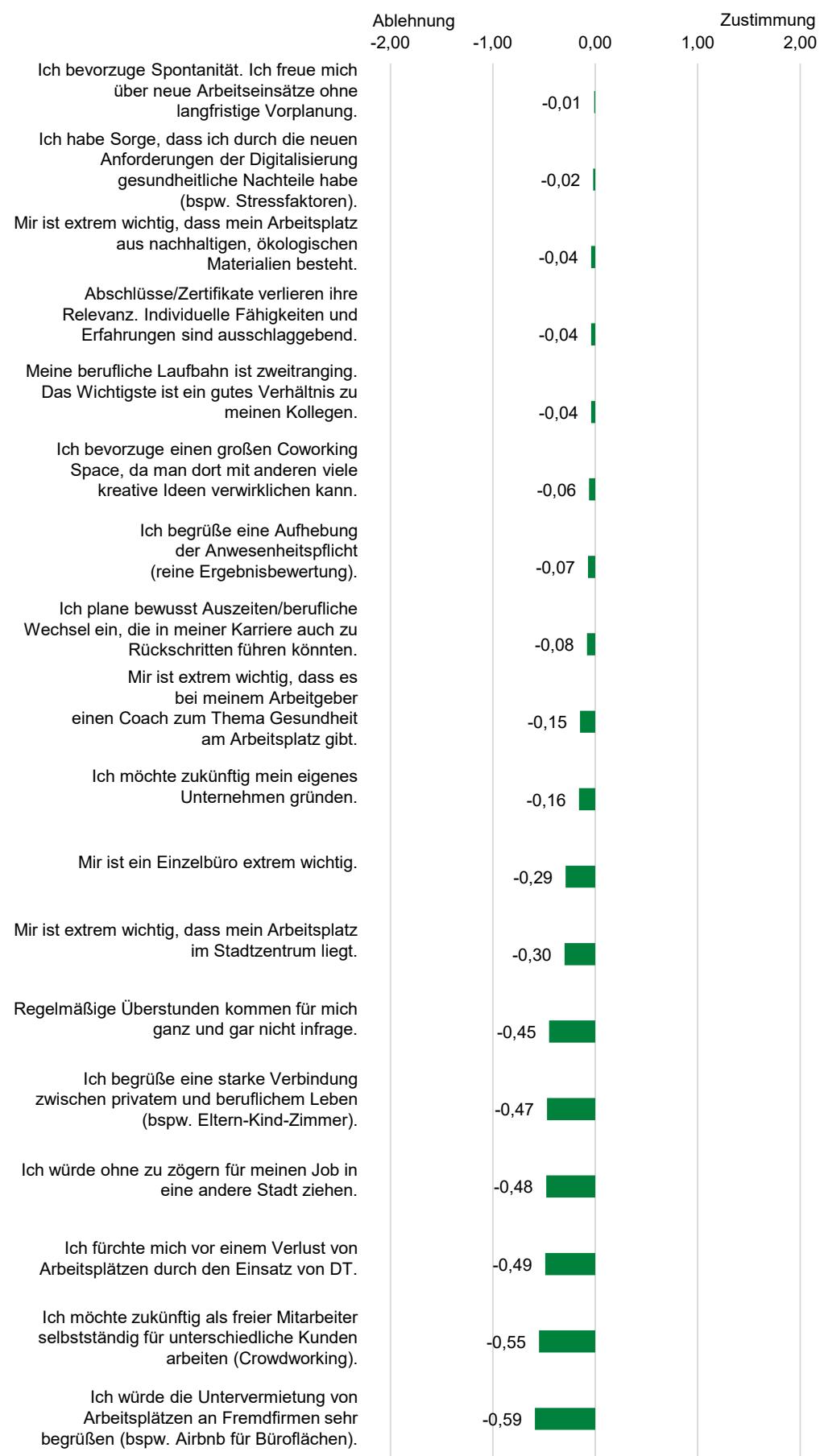
### Relevanz der Kriterien zukünftiger Arbeitswelten aus Sicht der Jugend Teil 5



■ Jugend

Wertebereich -2,00 bis 2,00; N = 262

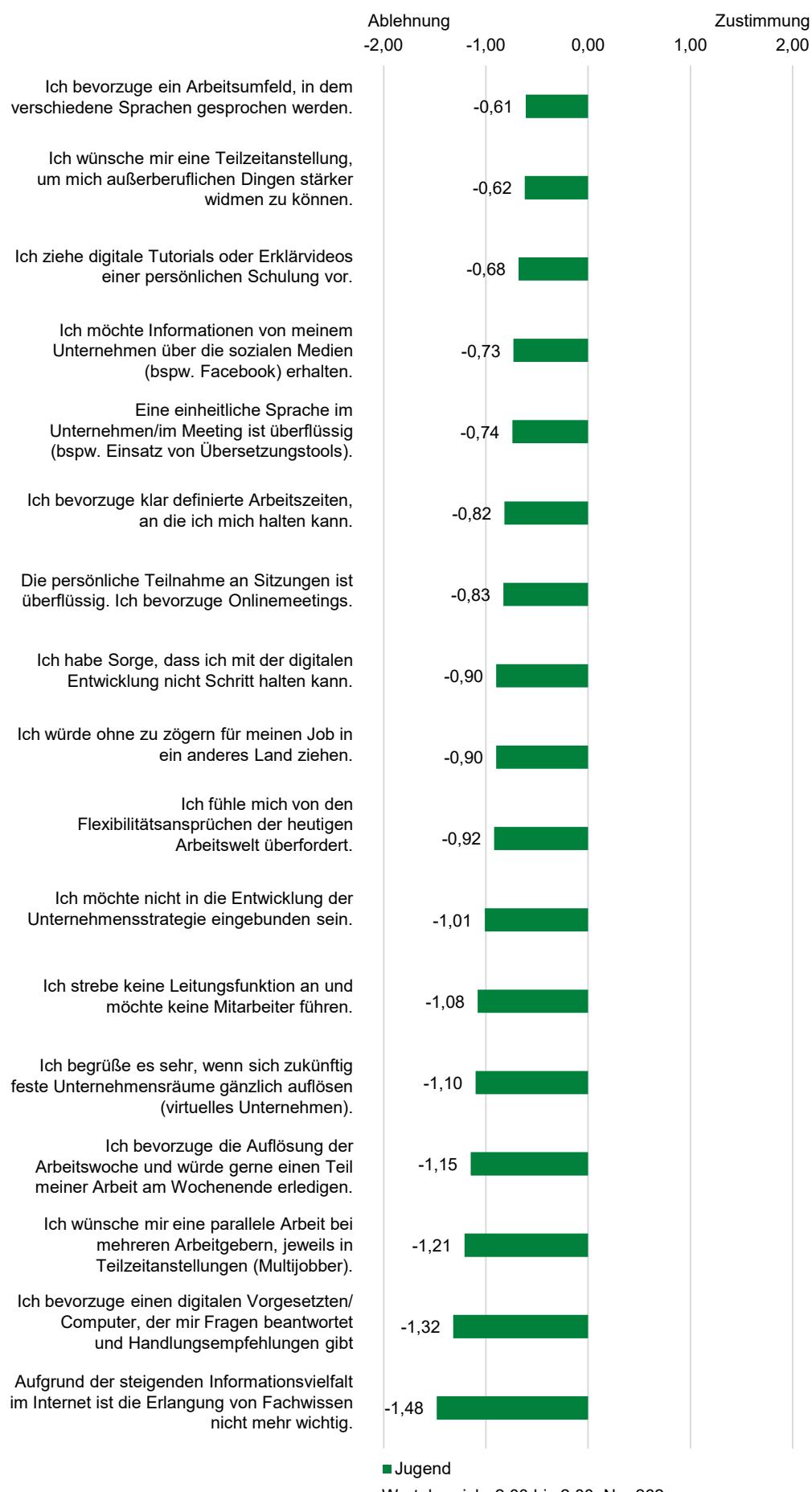
## Relevanz der Kriterien zukünftiger Arbeitswelten aus Sicht der Jugend Teil 6



■ Jugend

Wertebereich -2,00 bis 2,00; N = 262

### Relevanz der Kriterien zukünftiger Arbeitswelten aus Sicht der Jugend Teil 7





# 06

## Zusammensetzung der Stichprobe

## 6 Zusammensetzung der Stichprobe

Die Stichprobe der Marktanalyse bestand aus 262 Teilnehmern, davon 89 Vertreter der Jugend (Studierende, Schüler und Schülerinnen) und 173 Vertreter der Wirtschaft (Fach- und Führungskräfte der Immobilienwirtschaft). Die nachfolgenden Grafiken zeigen charakteristische Eigenschaften der Testpersonen, jeweils unterteilt nach den Gruppen Jugend und Wirtschaft.

### Online-Umfrage: Jugend

Abb. 67: Ausbildung der Teilnehmer

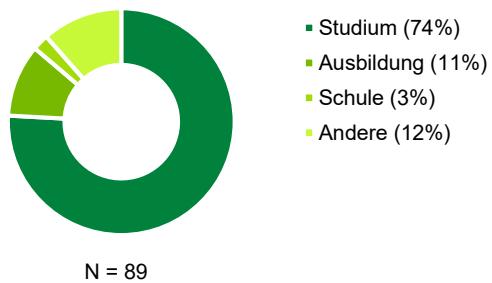


Abb. 68: Berufserfahrung der Teilnehmer

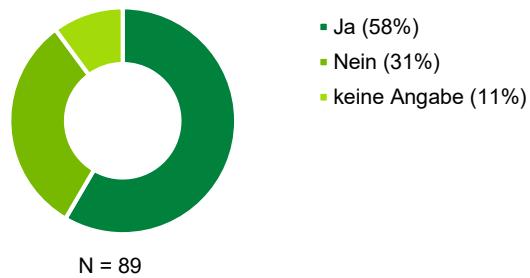
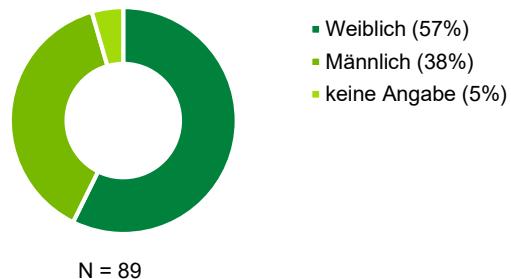
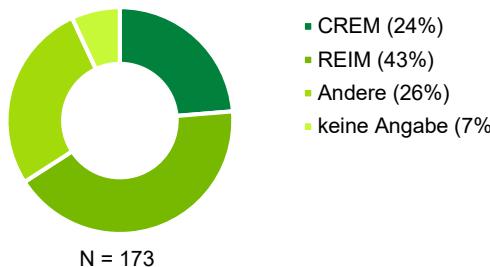


Abb. 69: Geschlecht der Teilnehmer



### Online-Umfrage: Wirtschaft

Abb. 70: Tätigkeitsfeld der Teilnehmer



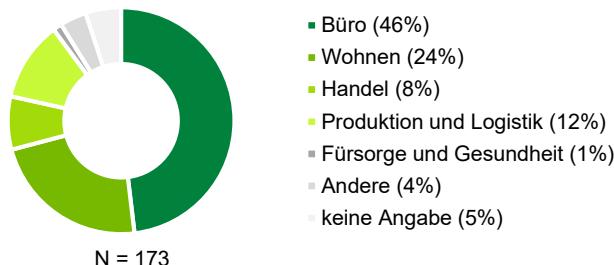
N = 173

Abb. 71: Geschäftsfeld der Teilnehmer



N = 173

Abb. 72: Portfolioschwerpunkt der Teilnehmer



N = 173

Abb. 73: Mitarbeiteranzahl der Teilnehmer



N = 173

## Quellenverzeichnis

- Backhaus, Klaus; Erichson, Bernd; Plinke, Wulff; Weiber, Rolf:  
Multivariate Analysemethoden: Eine anwendungsorientierte Einführung,  
14. Aufl., Heidelberg: Springer, 2010
- Beyerle, Thomas:  
Die Generation Y – Strukturen, Erwartungen und Anforderungen an immobili-  
enwirtschaftliche Arbeitgeber 2018, Catella Market Tracker, Mai 2018
- Brühl, Kirsten; Pollozek, Silvan (Hrsg.):  
Die neue Wir-Kultur: Wie Gemeinschaft zum treibenden Faktor einer künfti-  
gen Wirtschaft wird, Frankfurt a. M.: Zukunftsinstitut, 2015
- Brynjolfsson, Erik; McAfee Andrew:  
The Second Machine Age: Wie die nächste digitale Revolution unser aller Le-  
ben verändern wird, Kulmbach: Plassen, 2014
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.):  
ZukunftsMonitor III „Lehren, Lernen und Leben in der digitalen Welt“, 2016  
Download unter: <https://www.zukunft-verstehen.de/service/publikationen>
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.):  
ZukunftsMonitor II „Tauschen, Teilen, Selbermachen“, 2016  
Download unter: <https://www.zukunft-verstehen.de/service/publikationen>
- Corsten, Daniel; Gruen, Thomas; Peyinghaus, Marion:  
The Effects of Supplier-to-Buyer Identification on Operational Performance –  
An Empirical Investigation of Inter-Organizational Identification in Automotive  
Relationships. In: Journal of Operations Management, Bd. 29, Nr. 6, Septem-  
ber 2011, S. 549-560
- Eberhardt, Daniela:  
Generationen zusammen führen – Mit Millennials, Generation X und Baby-  
boomern die Arbeitswelt gestalten, Freiburg: Haufe, 2016
- Eichhorst, Werner; Tobsch Verena:  
IZA Research Report Nr. 59: Flexible Arbeitswelten, Gütersloh: Bertelsmann  
Stiftung, 2014
- Foroohar, Rana:  
Makers and Takers: The Rise of Finance and the Fall of American Business,  
New York: Crown Business, 2016
- Frey, Carl Benedikt; Osborne, Michael A.:  
The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerisation?  
17.09.2013  
Download unter: <https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk>
- Fröhlich, Holger:  
Neue Arbeit in Zahlen, in: brand eins 03/2017, S. 84-87
- Goldmann, Lisa:  
Das Ende der Patriarchen, in: brand eins 03/2017, S. 50-53

Goldmann, Lisa:

Wir waren doch so gut befreundet, und jetzt spielst du hier Chef, in: brand eins 08/2017, S. 68-73

Gossen, Maike; Scholl Gerd:

Was junge Menschen bewegt. Umwelt- und stadtpolitische Themen der Zukunft, Diskussionspapier des IÖW 67/17, Berlin, Juni 2017

Greiner, Lena:

So haben die Millennials die Arbeitswelt verändert, <http://www.spiegel.de/karriere/generation-y-so-haben-die-millennials-die-arbeitswelt-bereits-veraendert-a-1195595.html>, Abruf: 08.03.2018, 17.10 Uhr

Heuer, Steffan:

Werdet wütend, in: brand eins 10/2017, S. 48-53

Hornuff, Daniel:

Lasset uns denken, in: brand eins, 09/2017, S. 20-24

Husten, Mario; Wöhr, Simon:

[www.holzmarkt.com/#ueber-uns](http://www.holzmarkt.com/#ueber-uns), Abruf: 25.04.2018, 08.34 Uhr

Lobo, Sascha:

Wir tippen im Dunkeln, <http://www.spiegel.de/netzwelt/web/dark-social-gibt-es-im-netz-den-grossen-rueckzug-ins-private-podcast-a-1192740.html>, Abruf: 07.02.2018, 16.55 Uhr

Malcher, Ingo:

Arbeit ist scheiße, in: brand eins, 03/2017, S. 70-73

Milzner, Georg:

Wir sind überall, nur nicht bei uns: Leben im Zeitalter des Selbstverlusts, Weinheim: Beltz, 2017

Molitor, Andreas:

Alle für einen Zweck, in: brand eins, 01/2018, S. 20-26

Reckwitz, Andreas:

Die Gesellschaft der Singularitäten, Berlin: Suhrkamp, 2017

Thadeusz, Jörg:

brand eins, das Gespräch, Interview mit Fritz B. Simon (Hörbeitrag), <https://www.brandeins.de/zugabe/brand-eins-zum-hoeren>, Abruf: 06.03.2018, 18.00 Uhr

Zeitner, Regina; Peyinghaus, Marion:

PMRE Monitor 2014, Megatrends und ihr Einfluss auf die Immobilienwirtschaft, HTW Berlin, 2014

Zeitner, Regina; Peyinghaus, Marion:

PMRE Monitor 2016, Warum IT-Projekte scheitern, HTW Berlin, 2016

## Impressum

### Herausgeberinnen

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin  
Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner  
Wilhelminenhofstraße 75A  
D-12459 Berlin

CC PMRE GmbH  
Prof. Dr. Marion Peyinghaus  
Rosenstraße 2  
D-10178 Berlin

### Autoren

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin  
Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner

CC PMRE GmbH  
Prof. Dr. Marion Peyinghaus  
Jakob Wellbrock  
Romina Weißbach

### Kooperationspartner

cctm real estate & infrastructure AG  
Stiftsgasse 9  
CH-4051 Basel  
[www.cctm.ch](http://www.cctm.ch)

### Lektorat:

Barbara Delius,  
[www.die-textilien.de](http://www.die-textilien.de)

### © Titelgrafik:

[www.dreamstime.com](http://www.dreamstime.com)  
[www.massschuhe-wiesbaden.de](http://www.massschuhe-wiesbaden.de)

### © Copyright 2018:

Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin  
Prof. Dr.-Ing. Regina Zeitner  
Wilhelminenhofstraße 75A  
D-12459 Berlin  
Tel.: +49 30 50 19 43 67  
[www.htw-berlin.de](http://www.htw-berlin.de)

CC PMRE GmbH  
Prof. Dr. Marion Peyinghaus  
Rosenstraße 2  
D-10178 Berlin  
Tel.: +49 30 24 31 02 501  
[www.ccpmre.de](http://www.ccpmre.de)

[www.ccpmre.de](http://www.ccpmre.de)