

Mittelstand im Niemandsland?

Arbeitsmarkt und Arbeitgeber-Images
aus Sicht der Generation Y

Eine qualitative Zielgruppenbefragung zum Employer Branding



Inhalt

1 Vorwort	3
2 In Kürze – Von Big Brands, Start-ups und Forgotten Champs	4
3 Vorreiter oder Versager? – Zum Image der Generation Y	6
4 Welt im Wandel – Die Wirtschaft aus der Sicht von jungen Erwachsenen	8
5 Kein leichter Job – Berufsfindung und Erwartungen an Arbeitgeber	12
6 Wer die Wahl hat – Arbeitsmarkt und Mittelstand	17
Untersuchungsdesign	23



1 Vorwort

Die Generation Y, so ist zu lesen, wird die Wirtschaft verändern: „Work-Life-Balance“ und „Sustainability“ würden den „War for Talents“ entscheiden. Junge Erwachsene hinterfragen Leistungsdenken und Gewinnstreben; und oft entsteht der Eindruck, sie wären vor allem durch Freizeit- und Erlebnisangebote für die Arbeit zu gewinnen. „Diese Unternehmen bieten die beste Work-Life-Balance“ titelte die Bild – und auf dem Bild darunter liegt der Beschäftigte auf der Couch. Gleichzeitig klagen immer mehr Arbeitgeber über mäßige Leistungsbereitschaft und mangelnde Leistungsfähigkeit der heutigen Absolventen. Müssen nun alle Unternehmen zu einer „Google City“ werden, um auf einem engen Arbeitsmarkt die Besten für sich zu gewinnen?

Unsere Spezialisten für qualitative Markt- und Sozialforschung haben im Kundenauftrag intensiv mit jungen Erwachsenen diskutiert. In Fokusgruppen und Tiefeninterviews ging es um die Entwicklung Europas, die Wahrnehmung der Finanzkrise, um Berufsfindung und Studienwahl, um das Selbstverständnis als Arbeitnehmer. Die genannten Klischees haben wir dabei nicht wiedergefunden. Stattdessen haben wir erfahren, dass junge Erwachsene einen ganz neuen, oft sehr differenzierten Blick auf die Arbeits- und Wirtschaftswelt werfen, dass daraus viel Verunsicherung wächst, aber eben auch neue Erwartungen, und neue Möglichkeiten für Bindung und Motivation.

Ein Schluss drängt sich auf: Viele Unternehmen orientieren sich im Recruiting nicht an den Bedürfnissen ihrer jungen Zielgruppen, sondern am Medien-Hype zur Generation Y. Dabei verwechseln sie Absichtserklärungen und Ent-

scheidungsmotive. Denn es macht einen Unterschied, wofür Befragte in einem Online-Panel plädieren, und wovon die Jobwahl dann tatsächlich abhängt.

Wir haben daher genauer hingeschaut und in Kooperation mit der Business School Berlin (Hochschule für Management) eine eigene Studie zu den Arbeitgebererwartungen von Absolventen aufgelegt: In 5 Fokusgruppen und 25 psychologischen Tiefeninterviews wurden 70 Studierende aus verschiedenen Fachrichtungen zu ihren beruflichen Plänen und Perspektiven, zur Wahrnehmung des Arbeitsmarkts und zum Image von Arbeitbertypen befragt.

Unser besonderes Augenmerk galt dem Mittelstand. Denn der Motor der deutschen Wirtschaft leidet besonders unter dem Fachkräftemangel, während große Konzerne ohnehin die Rankings dominieren. Ein zentrales Ergebnis alarmiert: Mit Mittelstand verbinden viele Studierende vor allem: „Stillstand“, selbst in den Wirtschaftswissenschaften. Mittelstand, so das Bild, überlebt in der Nische, wie ein Relikt aus alten, patriarchalen Zeiten. Dabei lassen sich junge Erwachsene von Innovationskraft, Dynamik, Aufbruch und Unternehmertum stark beeindruckt. Diese eigentlich mittelständischen Tugenden werden heute aber vom Faszinosum „Start-up“ besetzt.

Der Mittelstand verkauft sich schlecht und wird schlecht verkauft, weil das Klischee von mittelständischen Patriarchen oft noch die Wahrnehmung dominiert. Warum das so ist, und was zu tun ist, erfahren Sie auf den folgenden Seiten.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

In Kürze

Forgotten Champs: Mittelstand im Niemandsland

Zwischen Multi-Option und Dauerkrise: Wirtschaft aus Sicht von jungen Erwachsenen

Zum Label Generation Y halten junge Erwachsene häufig Distanz. Sie legen aber viel Wert darauf, dass sie unter ganz neuen Bedingungen groß geworden sind: ohne D-Mark und Deutschland AG, nach dem Mauerfall und nach dem 9. September, mit dem Internet und in einer globalisierten, krisengeschüttelten Welt. Die Wirtschaft wirkt da ebenso faszinierend wie irritierend. Verantwortungsdiffusion, Qualifikationsblasen und Selbstreferenzialität stehen oft auf der Tagesordnung, nicht Produktivität. Globalisierung und Digitalisierung schaffen viele Möglichkeiten, aber auch viel Konkurrenz auf einem freien Markt. „Schöpferische Zerstörung“ erfasst ganze Volkswirtschaften, Bildungssysteme, womöglich auch die Erwerbsbiografie des Einzelnen. Und die begehrten Fachkräfte, das sind angesichts dieser unberechenbaren Verhältnisse wohl immer die anderen.

Keine klare Agenda, sondern widersprüchliche Erwartungen in einer zentrifugalen Welt

Angesichts einer unüberschaubaren und kriselnden Arbeitswelt haben junge Erwachsene keine klare Agenda, sondern viele widersprüchliche Erwartungen an Arbeitgeber. Sie sind hin- und hergerissen zwischen „Heim und Welt“: Der (erste) Job soll einerseits Sicherheit geben und Heimat werden, andererseits aber auch ein Sprungbrett, da man sich nirgends zu fest binden darf. Es reizt das globale Spielfeld der internationalen Konzerne, das Spiel soll aber kein Selbstzweck bleiben. Daher zählt Nachhaltigkeit, was

für den Einzelnen vor allem heißt: nachhaltig produktiv sein. Und natürlich wollen auch junge Erwachsene etwas erreichen und verdienen; Geld ist eine wichtige Positionsbestimmung im freien Markt. Als „Digital Natives“ leben sie mit fließenden Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit, daher ist ihnen auch die Vereinbarkeit von Arbeit und Leben besonders wichtig – als ein Motiv unter vielen.

Berufsfindung: Schritt für Schritt – und immer auf dem Sprung

Jeder Berufsanfänger hat wohl widerstreitende Wünsche – in einer globalisierten Welt, die immer komplexer wird, sind diese besonders schwer zu sortieren. Auch Top-Absolventen folgen nicht dem einen Masterplan, sondern haben viele offene Fragen. Im Bewerbungsprozess führt das manchmal zu realitätsfremden Forderungen, in den Biografien zu vielen Studienabbrüchen, Auszeiten und Neustarts, obwohl gerade die junge Generation so stark um Selbstoptimierung und die „richtige Aufstellung“ bemüht ist. Die Berufsfindung erfolgt dann letztlich Schritt für Schritt und mit temporären Gewichtungen. Flexibilität gilt dabei als zentrale Form der Existenzsicherung – viele junge Beschäftigte scheinen daher immer „auf dem Sprung“.

Polarisierung im Arbeitsmarkt: „Tech Giant“ oder „Start-up“?

Den unüberschaubaren Arbeitsmarkt ordnen Absolventen oft klischeehaft und polarisierend. Technologieführer wie Google und Apple, aber auch große deutsche Konzerne setzen die

Maßstäbe. Sie versprechen Sicherheit, Orientierung und ein Fortkommen auf klar definierten Laufbahnen. Auf diesen Karriereleitern bleibt aber wenig Raum für eine selbstbestimmte und ergebnisoffene Entwicklung. Daher wird Job-Hopping zur Achillesferse der Personalentwicklung. Start-ups sind demgegenüber das große Faszinosum im Arbeitsmarkt. Sie stehen für das Versprechen, Wirtschaft noch einmal neu, nach eigenen Regeln erfinden zu können. Das bleibt für das Gros der jungen Erwachsenen zwar eher ein Traum, prägt aber Erwartungen an selbstbestimmte Projektarbeit. Ernsthaft erwogen wird häufig der Sprung in die Selbstständigkeit – als eine Art „Exit-Strategie“ in der Karriereplanung. Forgotten Champs: Mittelstand im Niemandsland. Der Mittelstand ist eine weithin verkannte Größe für die Generation Y. Es gibt viel Unkenntnis, viele Fehleinschätzungen und kaum Bewusstsein für die volkswirtschaftliche Bedeutung. Junge Erwachsene haben für den mittelständischen Unternehmer zwar viel Sympathie, sie halten ihn als „Patriarchen“ aber für ein Relikt aus vergangenen Zeiten. Mittelstand, so der Eindruck, überlebt versteckt in der Nische, weil es die Unternehmen nicht zu mehr Größe gebracht haben – mehr „Hidden“ also als „Champion“. Mittelstand steht dann letztlich für Stillstand, die Start-ups hingegen für Dynamik, Aufbruch, Innovation; also für jene Tugenden, die sich der Mittelstand bisher immer auf die Fahnen geschrieben hat.

Die mittelständischen Potenziale liegen jenseits des Patriarchats

Das Image des Mittelstands hinkt also weit hinter seiner tatsächlichen wirtschaftlichen Bedeutung und Entwicklung hinterher. Unternehmen

mittlerer Größe gewinnen aber als Arbeitgeber dramatisch an Attraktivität, wenn junge Erwachsene mehr darüber erfahren, wie international erfolgreich mittelständische Unternehmen sind, dass sie Schlüsselpositionen in den globalen Wertschöpfungsketten einnehmen, dass sich die Eigentümerstrukturen gewandelt haben und dass mittlerweile viel Diversität in den Führungsetagen herrscht. Voraussetzung dafür ist ein Image „jenseits des Patriarchats“: Es gilt, auch kommunikativ mit Klischees zu brechen und den Mittelstand neu zu erzählen.

Employer Branding braucht neue Corporate Stories

Es wäre ein Irrweg, wenn mittelständische Unternehmen es den Konzernen gleichtun und im Personalmarketing primär auf „Work-Life-Balance“, „Sustainability“ oder auch „Greenwashing“ setzen. Der Mittelstand braucht als Arbeitgebermarke keine werbliche Kunstwelt, sondern spannende Geschichten über das Unternehmen und seine „Unternehmung“. Wirtschaft ist ein Projekt, eine Reise mit offenem Ausgang, und das fasziniert. Bindung entsteht, wenn junge Erwachsene dieses Unternehmen auch zu ihrem Projekt machen können. Für sie zählt dabei das Kommende, nicht das Erreichte. Tradition darf deshalb nicht überbewertet, die Unternehmensentwicklung nicht auf eine Historie in Schwarz-Weiß verkürzt werden. Es gilt, nicht nur den Besitzstand, sondern viel stärker den Wandel im Mittelstand zu zeigen. Das meint auch: die eigenen Leistungen herausstellen, aber auch die externen Herausforderungen nicht zu verschweigen, für die noch Lösungen gesucht werden – gemeinsam mit einer jungen Belegschaft.

Neugier geweckt?

**Wir senden wir Ihnen gerne den vollständigen Studienbericht zu.
Kontaktieren Sie uns unter agentur@a-b-one.de.**

Für Fragen zu Inhalten der Studie und Schlussfolgerungen für die Unternehmenskommunikation steht Ihnen der Projektleiter Ralf Weinen zur Verfügung.

Ralf Weinen

E-Mail r.weinen@a-b-one.de

Telefon +49 30 240 86-600

Burgstraße 27
10178 Berlin



Untersuchungsdesign

Die vorliegende Analyse beruht auf einer qualitativen Studie nach dem wissenschaftlichen Konzept morphologischer Markt- und Medienpsychologie.

Stichprobe und Quotierung

Es wurden 70 Studierende aus unterschiedlichen Fachrichtungen in zweistündigen psychologischen Tiefeninterviews und Gruppendiskussionen befragt.

- 5 Fokusgruppen (je 8 bis 10 Teilnehmer, Dauer je 2 Stunden)
- 24 Tiefeninterviews (Einzelgespräche von 2 bis 2,5 Stunden Dauer)

Fachrichtungen

- breite Streuung (Geisteswissenschaften, Naturwissenschaften, Wirtschaftswissenschaften)
- davon 50 Prozent aus MINT-Fächern und Wirtschaftswissenschaften

Soziodemografie

- Alter von 20 bis 35 Jahre, Durchschnittsalter 23 Jahre
 - Geschlecht: 50 Prozent männlich, 50 Prozent weiblich
- Durchführung im Großraum Berlin

Konzeption und Auswertung

A&B One Kommunikationsagentur GmbH

Agenturprofil

A&B One ist eine partnerngeführte, unabhängige Kommunikationsagentur. Wir sind im Markt als Qualitätsmarke etabliert, weil wir konzeptionelle und operative Exzellenz miteinander verknüpfen. Als „Community der

Spezialisten“ kombinieren wir analytische, strategische und kreative Kompetenzen aus PR, Werbung, Design, Digital sowie Research mit operativer Kampagnenfähigkeit.

Markt- und Kommunikationsforschung gehört seit 2004 zu unserem Portfolio. Wir bieten Forschung integriert in Kommunikationsmandaten, aber auch eigenständig im Markt an. Und durch den direkten Praxisbezug wissen wir in besonderem Maße, worauf es bei der Konzeption und der Durchführung guter Forschung ankommt.

In die vorliegende Untersuchung fließen die Erkenntnisse vieler Forschungsprojekte im Kundenauftrag ein: zum Beispiel zur Wahrnehmung der Finanzkrise, zur Berufs- und Studienwahl von Abiturienten, zum Berufsbild Handwerk bei jungen Erwachsenen und zum Selbstverständnis junger Arbeitnehmer in Industriebetrieben.

Ansprechpartner

Ralf Weinen (Leiter Research)
r.weinen@a-b-one.de

Wissenschaftlicher Partner

BSP Business School Berlin
Die staatlich anerkannte, private Fachhochschule mit Sitz in Berlin und Hamburg bietet Bachelor- und Masterstudiengänge in den Bereichen Management, Marketing, Kommunikation und Wirtschaftspsychologie an. Besonderer Fokus auf praxisnahe und anwendungsorientierte Lehre. Im Fachbereich Wirtschaftspsychologen Fokus auf morphologischer Markt- und Medienpsychologie.

Impressum und Copyright

Herausgeber, Redaktion und Gestaltung

A&B One Kommunikationsagentur GmbH

Wiesenhüttenstraße 11

60329 Frankfurt

Burgstraße 27

10178 Berlin

Illustration

Ingo Fast

Druck

DCM Druckcenter Meckenheim

© Frankfurt am Main / Berlin, 2016

Eine Vervielfältigung oder Verwendung von Grafiken und Texten in anderen elektronischen oder gedruckten Publikationen bedarf der ausdrücklichen Genehmigung durch A&B One.

