

# GENERATION Y

Ihre Motivation in Projekten zu arbeiten

**EIN FORSCHUNGSBERICHT**  
**RUTH CH. LECHLER**

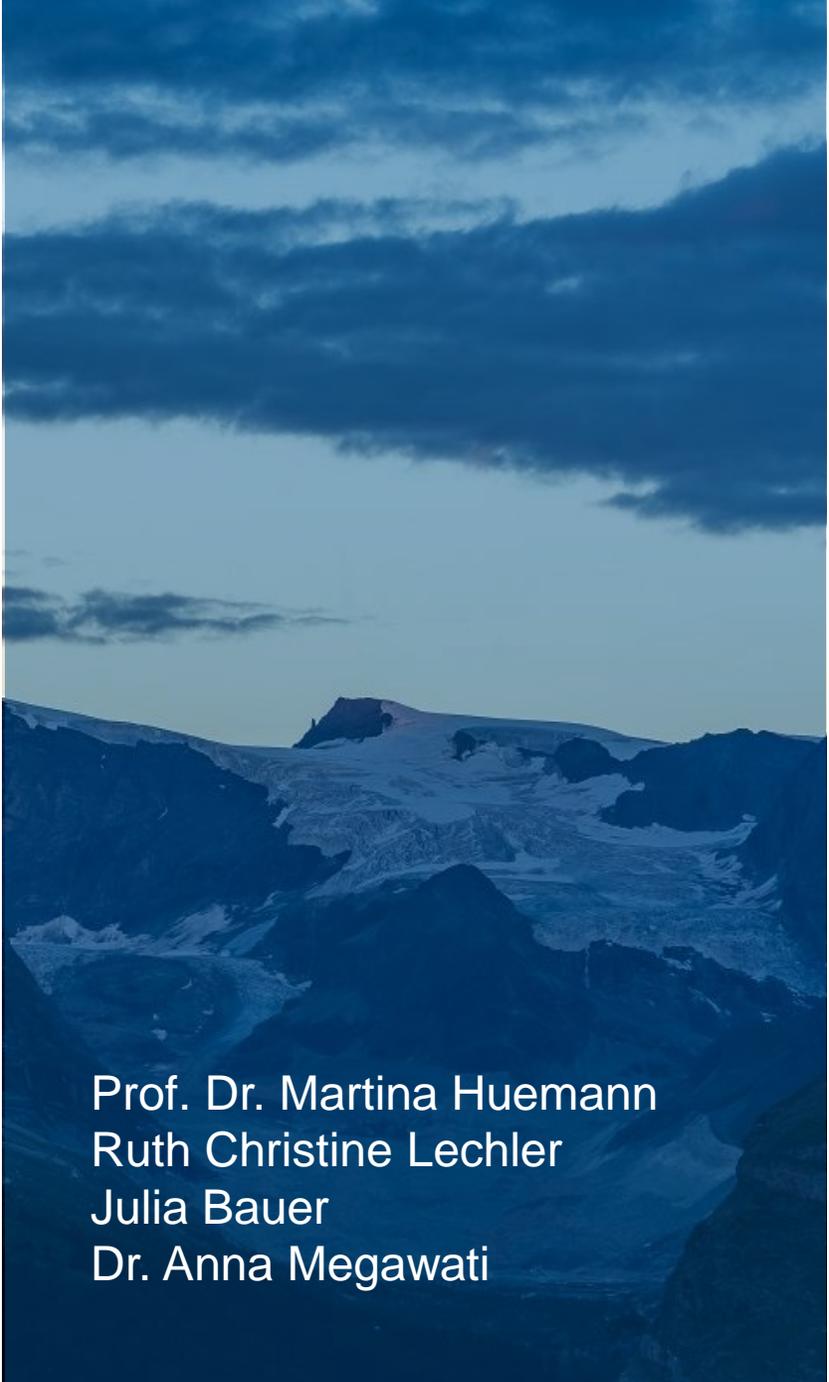
# FORSCHUNGSPROJEKT

The Future of Project Work

Was **motiviert junge Projektmanager** dazu, eine Projektkarriere anzustreben, und was motiviert sie dazu zu bleiben?

Forschungsprojekt 2019 – 2022

WU - Wirtschaftsuniversität Wien, Gruppe Projektmanagement



Prof. Dr. Martina Huemann  
Ruth Christine Lechler  
Julia Bauer  
Dr. Anna Megawati

# ZIELE DER FORSCHUNG



Besseres Verständnis des Projekts als spezifisches Arbeitsumfeld und Karrierekontext und wie dies mit der Motivation zusammenhängt.



Identifizierung der Hauptmotivatoren für junge Berufstätige, eine Projektkarriere anzustreben, insbesondere in der Rolle des Projektmanagers.



Die Zukunft der Projektarbeit unterstützen, indem die Faktoren verstanden werden, die den Einstieg in eine Projektkarriere und das Durchhalten in dieser motivieren.

# GENERATION Y?

Geboren zwischen 1981-1996



Lebenslanges Lernen  
und persönliche  
Entwicklung



Visibilität und  
Vereinbarkeit von  
Werten



Berufliche Weiterentwicklung  
unabhängig vom  
Unternehmen



ZU WELCHER GENERATION  
GEHÖREN SIE?



**Zu welcher Generation gehören Sie?**

# MOTIVATION

*Motivation ist ein Prozess, der mit einem psychologischen Bedürfnis beginnt, das ein auf ein Ziel gerichtetes Verhalten auslöst.*

Self Determination Theory (Ryan & Deci, 1984)

Der Mensch neigt von Natur aus zu psychologischem Wachstum und Integration,  
d.h. ein Bedürfnis nach **Kompetenz**, ein Bedürfnis nach **Autonomie** und ein  
Bedürfnis nach **Zugehörigkeit**

# FORSCHUNGSMETHODE

## Sampling

- Vier Fallstudien
- Deutschsprachig
- Hightech, Maschinenbau, Öl und Gas, Beratung
- Hohe projektorientierte Reife
- Befragte: Projektfachleute, Personalfachleute, Manager

## Datenerhebung

- Datenerhebung: November 2020 bis Juli 2022
- 58 Interviews (808 Seiten Transkripte)
- 2 Fokusgruppen
- 148 Seiten Dokumente

## Datenanalyse

- Thematische Inhaltsanalyse
- Erkennen, Interpretieren und Berichten von wiederkehrenden Mustern
- Modellentwicklung

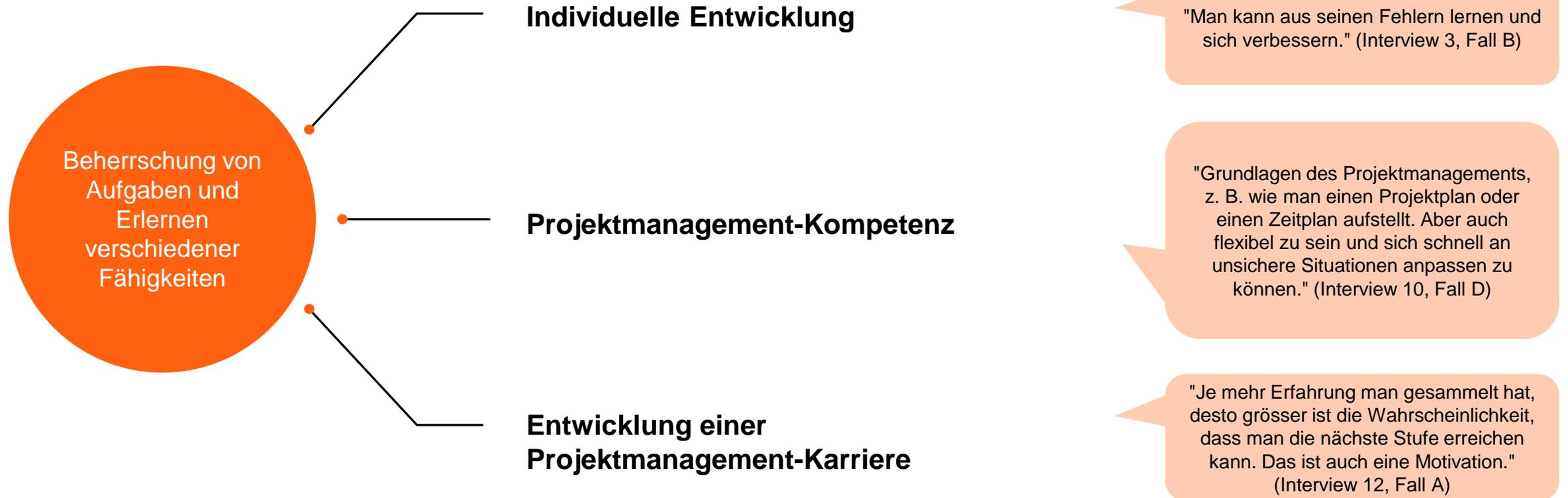


ERGEBNIS #1

# INDIVIDUELLE HAUPTMOTIVATOREN

# WAS MOTIVIERT JUNGE PROJEKTMANAGER, IN PROJEKTEN ZU ARBEITEN?

## Lernen und Entwickeln



# WAS MOTIVIERT JUNGE PROJEKTMANAGER, IN PROJEKTEN ZU ARBEITEN?

## Beziehungen und Verbindungen



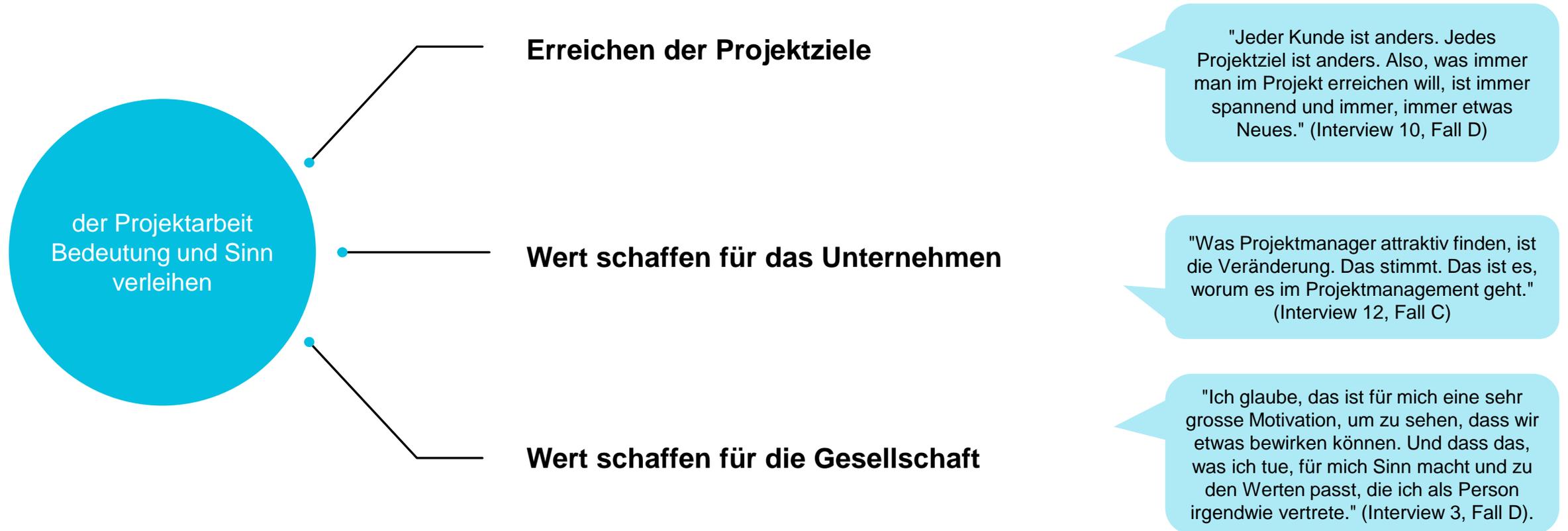
"Wir haben ein gemeinsames Ziel, mit dem wir uns identifizieren können, und ich bin in der Lage, mit Leuten zu arbeiten, die, so würde ich sagen, eine ähnliche Denkweise oder eine ähnliche Art zu arbeiten haben." (Interview 14, Fall D)

"Der wichtigste Aspekt ist, im Team zusammenzuarbeiten und alles gemeinsam durchzustehen und Erfolge, Meilensteine zu feiern." (Interview 1, Fall A)

"Wir schätzen die Arbeit des anderen. Wenn jemand etwas macht, wo er vielleicht nicht 100 Prozent verantwortlich ist, kommt sofort ein grosses Dankeschön zurück." (Interview 9, Fall B)

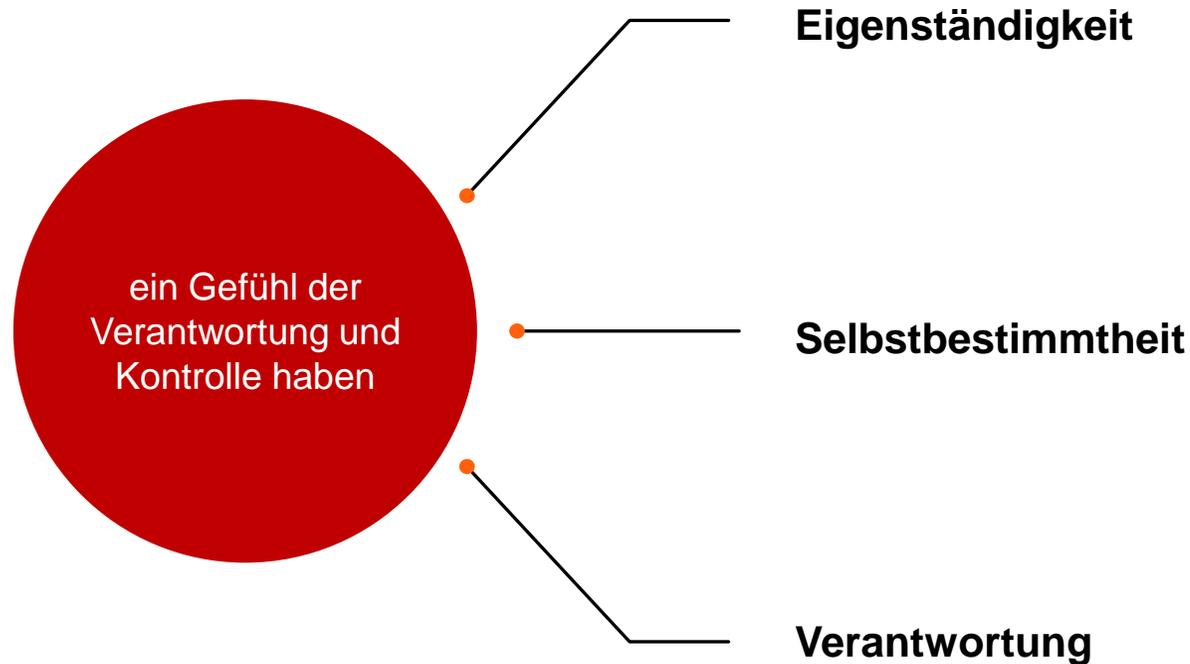
# WAS MOTIVIERT JUNGE PROJEKTMANAGER, IN PROJEKTEN ZU ARBEITEN?

## Gestalten und liefern



# WAS MOTIVIERT JUNGE PROJEKTMANAGER, IN PROJEKTEN ZU ARBEITEN?

## Selbstständig arbeiten



"Ich habe mir also angewöhnt, wichtige Entscheidungen selbst zu treffen, Entscheidungen, bei denen ich weiss, dass ich andere beeinflussen kann" (Interview 1, Fall B).

"Die Projektarbeit ist sehr selbstbestimmt. Man kann also wirklich alles selbst steuern, es liegt ganz bei einem selbst, und das finde ich wirklich gut" (Interview 3, Fall C).

"Ich kann also entscheiden, was ich in welcher Reihenfolge tun will. Ich weiss, was das Endergebnis sein soll und wie ich dorthin komme, ist meine Verantwortung, aber auch meine Chance." (Interview 10, Fall D)

# MODELL

## Bedürfnis nach Autonomie:

Junge Projektmitarbeiter wollen das Gefühl haben, die Kontrolle über ihr eigenes Verhalten und ihre Ziele zu haben.

## Bedürfnis nach Kompetenz:

Junge Projektmitarbeiter wollen sich Aufgaben aneignen und verschiedene Fähigkeiten erlernen.

## Bedürfnis nach Verbundenheit:

Junge Projektmitarbeiter wollen ein Gefühl der Zugehörigkeit und Verbundenheit mit anderen Menschen.

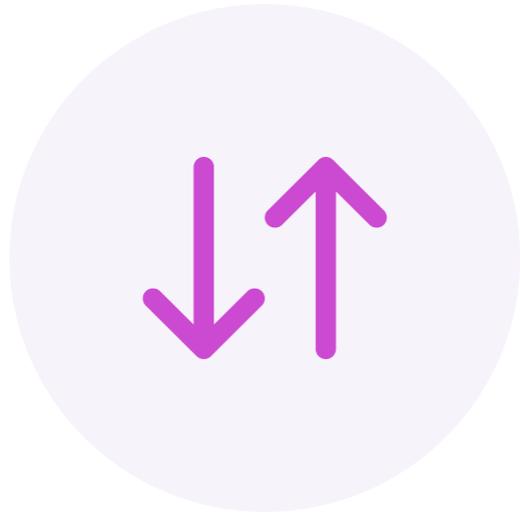
## Bedürfnis nach Sinnhaftigkeit:

Junge Projektmitarbeiter wollen eine sinnvolle Verbindung zu ihrer Arbeit, ihrem Team und dem Zweck ihres Unternehmens.





WELCHER MOTIVATIONSFAKTOREN IST  
FÜR SIE AM WICHTIGSTEN?



**Welche Motivationsfaktoren sind für Sie am wichtigsten?**



ERGEBNIS #2

# MOTIVATION IM KONTEXT

# WIE BEEINFLUSST DER ORGANISATIONS- UND PROJEKTKONTEXT DIE MOTIVATION?

## Fall A

- Hightech
- Österreich
- Gross (1900)
- Gesamtes unternehmen

## Fall B

- Ingenieure
- Schweiz
- Mittelgross (170)
- Gesamtes unternehmen

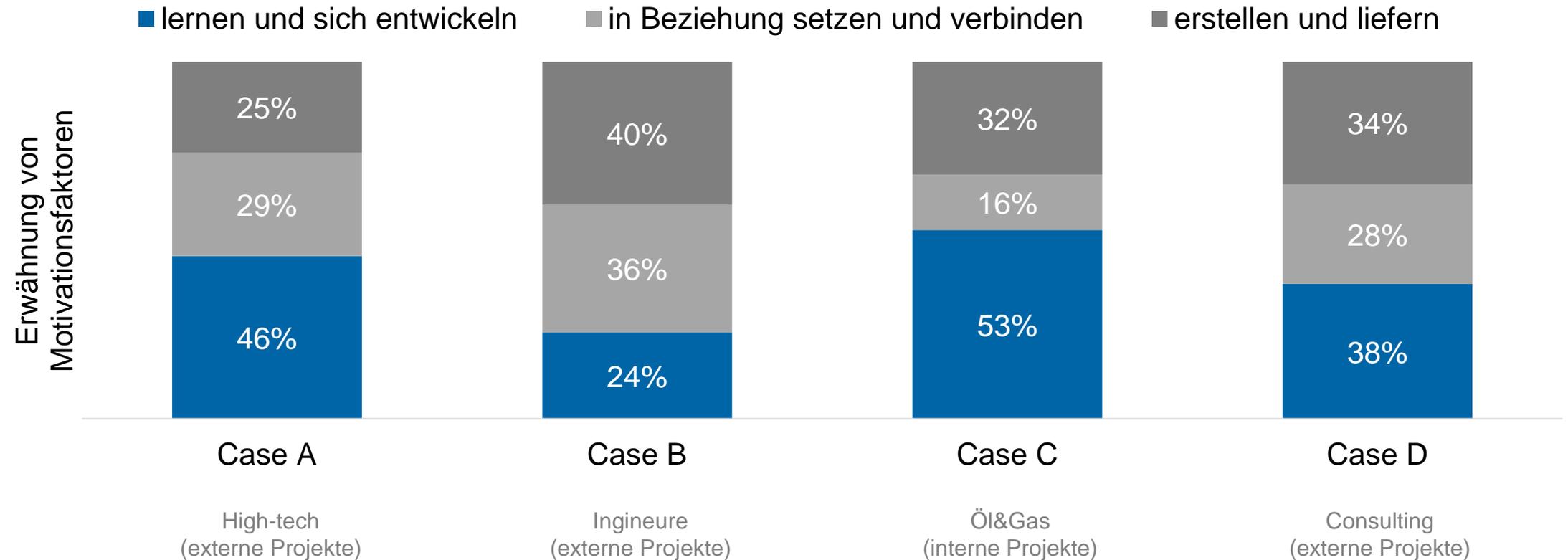
## Fall C

- Öl&Gas
- Österreich
- Gross (4000)
- Business Unit (ca. 2000)

## Fall D

- Consulting
- Österreich
- Gross (1500)
- Business Unit (200)

# WIE BEEINFLUSST DER ORGANISATIONS- UND PROJEKTKONTEXT DIE MOTIVATION?





# IMPLIKATIONEN

# IMPLIKATIONEN FÜR UNTERNEHMEN

- **Anreizsysteme** motivieren Mitarbeiter und erhöhen **Produktivität** und **Arbeitszufriedenheit**, indem sie Belohnungen für das Erreichen spezifischer Ziele oder bestimmter Meilensteine anbieten.
- **Karrierepfade** steigern **Engagement** und **reduzieren Fluktuation**, indem sie Aufstiegsmöglichkeiten im Unternehmen aufzeigen und den Mitarbeitern klare Perspektiven bieten.
- **Projektarbeit dient als Motivation** für das **Lernen**, um einen **Mehrwert** zu schaffen und um mit anderen in Beziehung zu treten, indem sie praktische Erfahrungen und Wissen vermitteln. Sie tragen dazu bei, Ziele zu erreichen und fördern die **Zusammenarbeit** und den **Austausch von Wissen und Erfahrungen**.

# PROJEKTE SIND DIE ZUKUNFT DER ARBEIT

- Für Unternehmen ist es von entscheidender Bedeutung zu verstehen, was junge Fachkräfte motiviert, eine Projektkarriere anzustreben

- Die Schaffung von Anreizsystemen und Karrierewegen, die den Bedürfnissen junger Projektmitarbeiter entsprechen, ist wichtig, um sie zu halten

- Das Modell der Motivation junger Projektmitarbeiter kann Organisationen dabei helfen zu verstehen, was sie motiviert, um Strategien zur Verbesserung ihrer Motivation zu entwickeln.

- Dies kann die **Mitarbeiterbindung** verbessern, die **Produktivität** steigern, die **Arbeitszufriedenheit** erhöhen und Spitzenkräfte anziehen.



WAS SOLLTEN UNTERNEHMEN NOCH  
ANBIETEN?



**Was sollten Unternehmen noch anbieten?**

NOCH FRAGEN?

# SIE KÖNNEN MICH ERREICHEN UNTER



## RUTH CHRISTINE LECHLER

ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin



| lecl@zhaw.ch



| 076 7247124

Doktorandin an der Wirtschaftsuniversität Wien (WU)



VIELEN DANK