

Lebensbereich Arbeit

Welche Qualitäten zählen
für die Jungen im Beruf?



Impressum

Medieninhaber und Herausgeber:
Amt der Oö. Landesregierung
Direktion Präsidium, Oö. Zukunftsakademie
Kärntnerstraße 10-12, 4021 Linz
Tel.: +43 732 7720 14402
E-Mail: zak.post@ooe.gv.at
www.ooe-zukunftsakademie.at
Auflage: Oktober 2019

Titelfoto: Prostock-studio – stock.adobe.com

Inhalt:

Mag. Dr. Oskar Schachtner

Mitarbeit:

Mag. Simone Hüttmeir, Isabella Lorenzoni

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	3
Vorwort	4
Megatrends und ihre Bedeutung für die Arbeitswelt	5
Generationen im Wandel	8
Zukunftsgenerationen der Berufswelt im Vergleich	12
Zukunftsqualitäten der Arbeit in der Multioptionsgesellschaft	13
Faktoren der Arbeitgeberattraktivität	14
Notizen	15

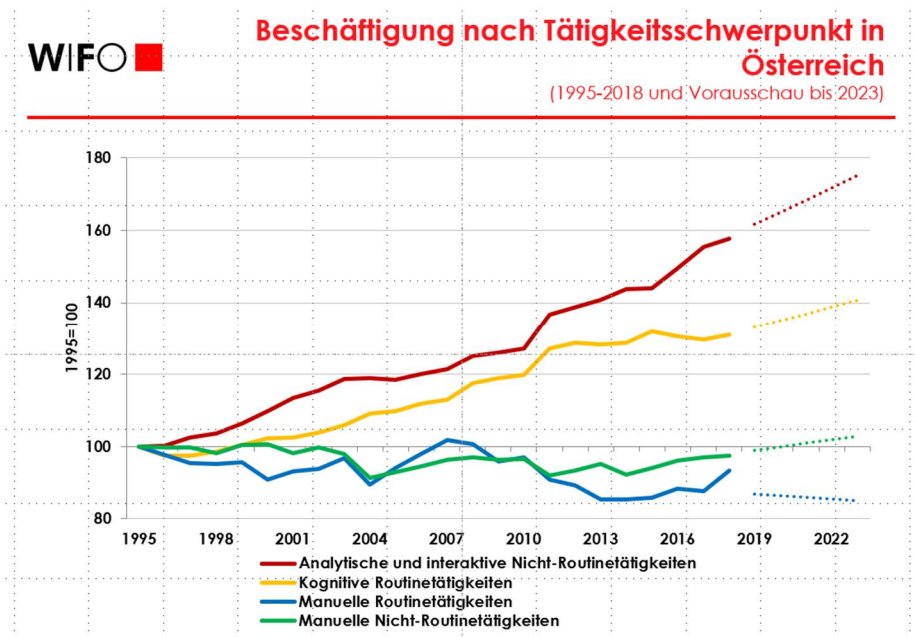
Vorwort

Die Arbeitswelt befindet sich im Wandel. Einerseits aufgrund technologischer Entwicklungen – insbesondere der digitalen Transformation – die eine Vielzahl von Routinetätigkeiten durch Maschinen mit künstlicher Intelligenz ersetzbar machen wird.

Andererseits wandelt sich die Arbeitswelt auch durch die Veränderung der Gesellschaft: Die jungen Generationen haben geänderte Vorstellungen für ihr berufliches Leben. Die mit dem demografischen Wandel einhergehende, steigende Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften, verleiht den Vorstellungen der jungen Arbeitnehmergenerationen zunehmend Gewicht: Unternehmen bzw. Institutionen bewerben sich bei den künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern („Employer Branding“). Daher ist es für Arbeitgeber wichtig, zu wissen, mit welchen Qualitäten der Arbeitskultur sie sich für junge Menschen attraktiv erweisen können. „Don't manage us – understand us!“¹ lautet die Erwartung der aktuell jüngsten Arbeitskräftegeneration Z.

Abbildung:

Analytische und interaktive Nicht-Routinetätigkeiten zeigen hohe Zuwächse in der Arbeitswelt von heute und morgen. Arbeitskräfte, die dies leisten können, sind am Arbeitsmarkt gefragt und haben mehr denn je die Chance, sich ihren Idealjob auszuwählen.



Grafik: WIFO/Julia Bock-Schappelwein; Daten: Statistik Austria: Mikrozensus- Arbeitskräfteerhebung, WIFO-Berechnungen/Bock-Schappelwein

Um die Motivation der jungen Arbeitsgeneration zu verstehen, ist es wichtig, sich die Hintergründe der Arbeits- und Lebenswelt zu vergegenwärtigen. Diese sind anhand der wirksamen Megatrends sowie anhand des seit Jahrzehnten stattfindenden Wandels der Wirtschafts- und Arbeitswelt, der Gesellschaft sowie des Wohlstandsbilds zu erkennen.

¹ Tavolato, P.: Vortrag bei der Veranstaltung „Erst das Vergnügen, dann die Arbeit? - Wie die Generation Z die Arbeitswelt verändern wird am 22.3.2019 in Linz

Megatrends und ihre Bedeutung für die Arbeitswelt

Megatrends sind die großen Treiber des Wandels: Sie wirken global und langfristig (mind. 7-10 Jahre, meist 20-25 Jahre), betreffen alle Lebensbereiche und müssen als komplexer Zusammenhang erkannt werden.



Abbildung: Megatrends im Überblick; © Oö. Zukunftsakademie

✓ Demografischer Wandel

- Ø Babyboomer gehen in Pension, die nachrückende Generation ist kleiner
- Ø Zugewanderte (teils zweite/dritte Generation) kommen auf den Arbeitsmarkt
- Ø Gestiegenes Bildungsniveau, höhere Bildung und Erwerbsbeteiligung von Frauen
- Ø Von der klassischen Biografie (Bildung – „Lebensjob“ / Familiengründung – Ruhestand) zu vielfältigen **Multigrafien** (Lebensabschnittsjobs, Lebensabschnittspartnerschaften, Lebenslanges Lernen)

✓ **Digitalisierung**

- Ø Digitale Leittechnologien durchdringen alle Lebensbereiche (auch auf Kundenseite)
- Ø Neue Berufsbilder, neue Arbeitsabläufe, Produktionsweisen, Arbeitsformen, etc.
- Ø Neue Kompetenzanforderungen für berufliche Tätigkeiten
- Ø Teilweise Ersatz von menschlicher Arbeit durch Künstliche Intelligenz und Robotik

✓ **Konnektivität**

- Ø Zunehmende Organisation von Gesellschaft und Wirtschaft in Netzwerken
- Ø Netzwerkökonomie (z.B. Sharing, Gig-Work, etc.)
- Ø Neue Wissenszugänge (Internet, Open Innovation, Open Data, etc.)
- Ø Organisationskultur der Vernetzung, Arbeit wird orts- und zeitunabhängiger

✓ **Klimawandel**

- Ø Klimaschutz wird im Hinblick auf die Sinndimension von Arbeit bzw. auf die Identifikation mit den Zielen einer Institution bedeutsamer
- Ø Auswirkungen klimatischer Veränderungen auf die Arbeitszeitkultur (z.B. tägliche/saisonale Arbeitszeiten, Flexibilität bei extremen Wetterereignissen)
- Ø Gebäudequalitäten, die den künftigen Klimabedingungen entsprechen, spielen zunehmend eine Rolle (z.B. Begünung, Beschattung, Klimatisierung)
- Ø Verkehrsreduzierende Arbeitsformen (z.B. Home-Office, dezentrale Co-Working-Spaces, etc.) und Arbeitsorte (mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder Radwegen gut erschlossen) werden wichtiger

✓ **Wissensgesellschaft**

- Ø Lebenslanges Lernen, Durchlässigkeit der Bildungswege, Kompetenzen statt „Abschlüsse“ als Kriterien für Mitarbeitersuche
- Ø Das Auffinden, Analysieren und Bewerten von Wissen sowie die kreative und flexible Anwendung von Wissen sind wichtiger als Faktenwissen
- Ø Der demografische Wandel in der Arbeitswelt braucht das Wissensmanagement zwischen den Generationen in beiden Richtungen: Jung lernt von alt (z.B. Erfahrungen) – Alt lernt von Jung (z.B. Digitalisierung).
- Ø Stärken des Menschen liegen in Kreativität, Wissensentwicklung, etc.

✓ **Urbanisierung**

- Ø Konzentration von Wohnbevölkerung und Arbeitsbevölkerung in den Ballungsgebieten
- Ø Urbane Bildungs-, Kulturangebote und berufliche Möglichkeiten ziehen junge Menschen an; Standortwettbewerb mit den Metropolräumen, Brain-Drain – Brain Gain
- Ø Gegentrends: Re-Urbanisierung, Multilokalität (Leben an mehreren Orten)
- Ø Digitale Konnektivität ermöglicht dezentrale Arbeit

✓ **Neue Mobilität**

- Ø Größere Vielfalt an Verkehrsmitteln (öffentlich/individual, motorisiert/nicht motorisiert), neue Mobilitätsdienstleistungen (z.B. Car-Sharing)
- Ø Höhere Arbeits- und Bildungsmobilität (z.B. Multilokale, Patchwork-Familien, größere Pendeldistanzen, WochenpendlerInnen, etc.)
- Ø Geänderte Einstellung zum Auto (z.B. eigener Dienstwagen verliert als Prestigefaktor)
- Ø Adaptierter Infrastrukturbedarf (z.B. Radabstellmöglichkeiten, Lademöglichkeiten für E-KFZ, Garageneignung für alternative Kraftstoffe, etc.)

✓ **Globalisierung**

- Ø Zunehmende Bedeutung globaler/internationaler Märkte, Regelungen, Kooperationen
- Ø Fremdsprachige Kompetenzen und interkulturelle Kompetenzen werden wichtiger
- Ø Junge MitarbeiterInnen bringen Auslandserfahrung mit (z.B. Erasmus-Studienaufenthalt, berufliche Erfahrungen, etc.)
- Ø Globalisierung: Globale Entwicklungen brauchen regionale/lokale Lösungen

✓ **Individualisierung**

- Ø Vielfalt an persönlich gestalteten Vorstellungen eines guten Lebens bzw. Lebensentwürfen („Multi-Optionsgesellschaft“)
- Ø Abnahme der Identifikation mit Institutionen, Normen, etc.; Identität aus Sinn, Selbstbestimmung und Selbstentfaltung
- Ø Zunehmende Vielfalt der Bildungswege und Bildungsbiografien
- Ø Eigenverantwortung für Erfolg, „Employability“

✓ **Gesundheitskultur**

- Ø Ganzheitliches Gesundheitsbewusstsein für ein größtmögliches Wohlbefinden
- Ø Fitness und Selbstoptimierung als gesellschaftlicher Trend
- Ø Gesundheitsfördernde Arbeitsbedingungen (räumlich, körperlich, psychisch, sozial) als Attraktivitätskriterium
- Ø Digitale Selbst-Monitoring und –Tracking-Tools als Unterstützung

Generationen im Wandel

Um die Werte und Einstellungen der heute jungen Generation von Arbeitskräften zu verstehen, lohnt sich ein Blick auf die gesellschaftliche Entwicklung der vergangenen Jahrzehnte.

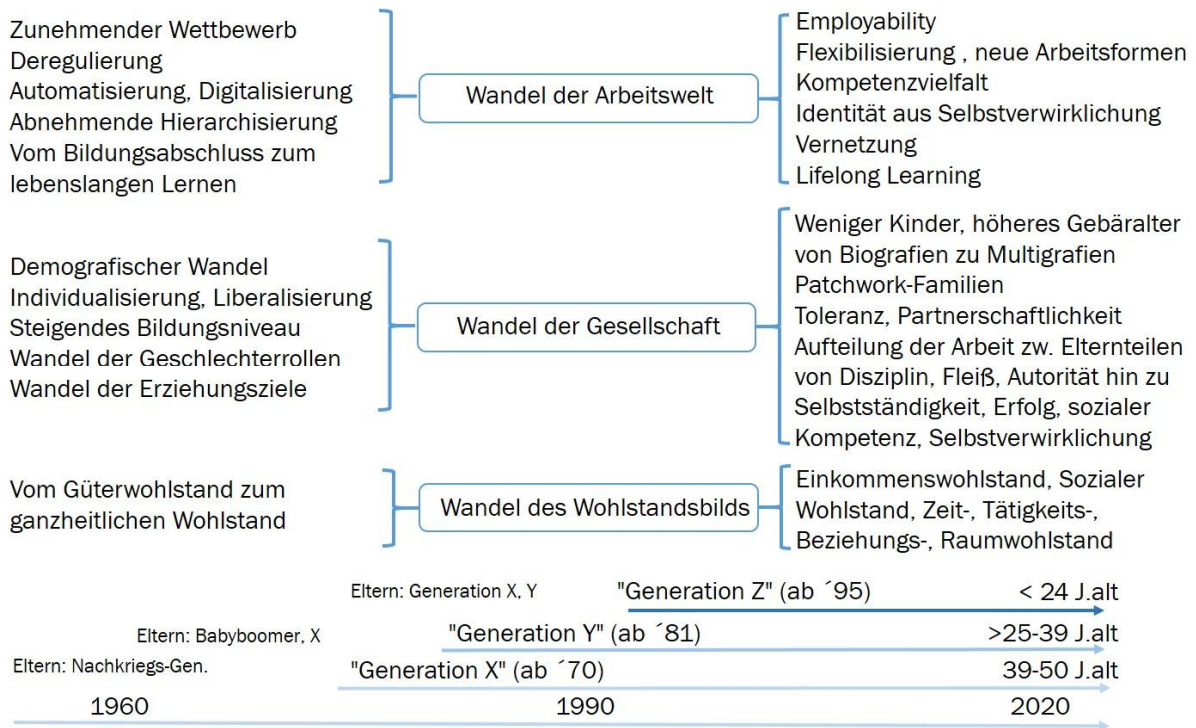
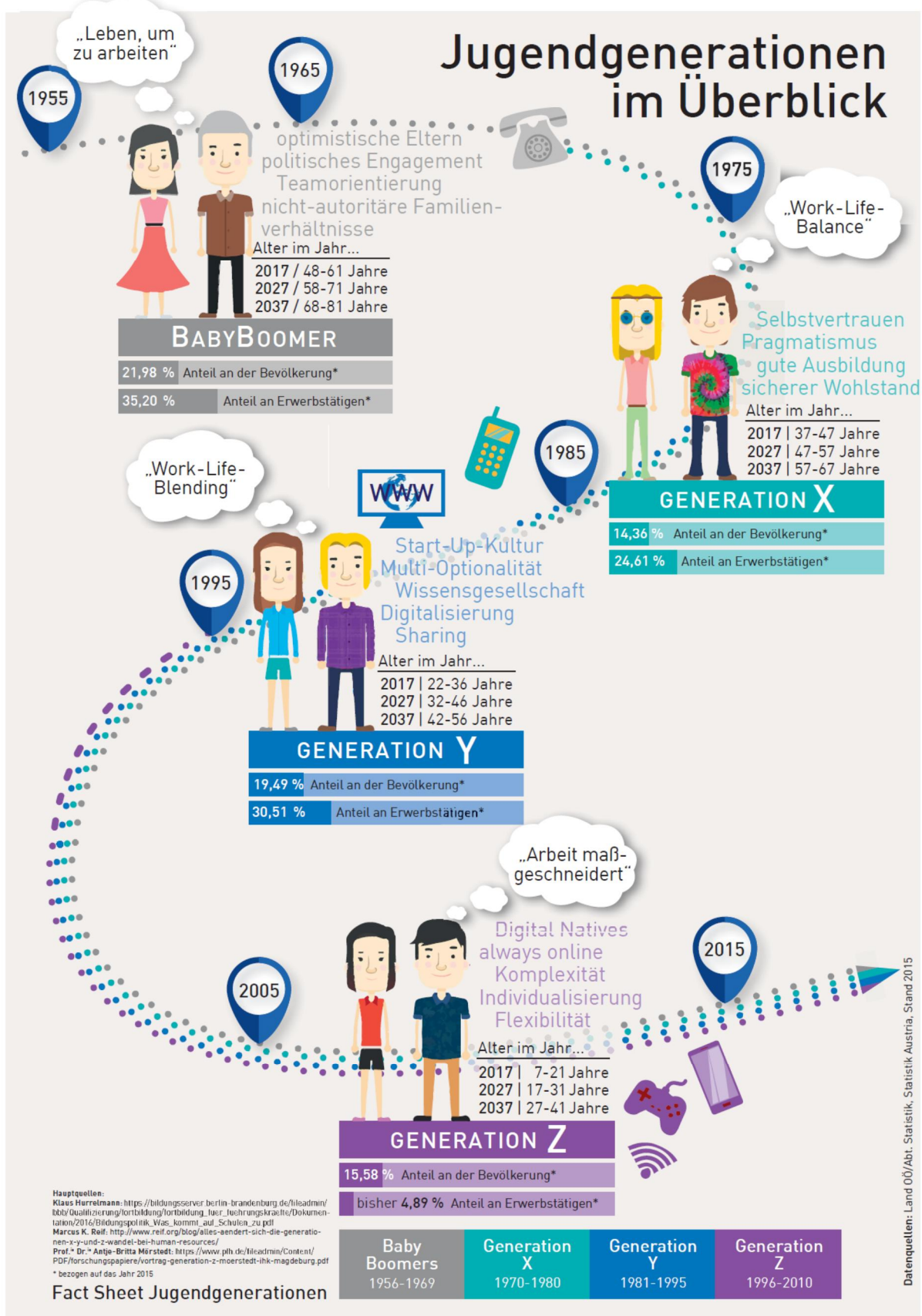


Abbildung: Oö. Zukunftsakademie

Die Merkmale der heute jungen Generationen sind teils durch deren Elterngenerationen, Lehrergenerationen sowie durch die Entwicklung des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Alltagsumfelds geprägt. Wesentliche Entwicklungen liegen dabei im Wandel der Arbeitswelt, im Wandel der gesellschaftlichen Werte sowie im Wandel des Wohlstandsbilds, das sich vom Güterwohlstand der Nachkriegszeit zunehmend in Richtung eines umfassend verstandenen Wohlstands verändert hat. Die Bedeutung des Lebensbereichs „Arbeit“ für die jungen Menschen muss im Kontext dieses neuen Wohlstandsbilds verstanden werden: Einkommen und soziale Sicherheit sind nach wie vor wichtig, allerdings in Verbindung mit mehr Tätigkeits-, Zeit- und Beziehungswohlstand. Zugleich sind die jungen Generationen durch ein höheres Maß an Agilität und Flexibilität (dafür weniger Bindung) sowie durch neue Arbeitsmethoden gekennzeichnet, die sie in ihrer Ausbildung gelernt haben (z.B. Design-Thinking, Prototyping, etc.). In den multigrafischen Lebensläufen durchleben viele junge Menschen heute eine „post-adoleszente Multioptionsphase“² des mehrfachen Ausprobierens, die möglicherweise mit ein Hintergrund für eine flexiblere Grundhaltung - auch im weiteren Berufsleben - sein kann.

² Ewinger, D. et al.: Arbeitswelt im Zeitalter der Individualisierung. Trends: Multigrafie und Multi-Option in der Generation Y. Springer Gabler 2016



Grafik: Land OÖ/Ortner, entnommen aus Oö. Zukunftsakademie: Fact Sheet Jugendgenerationen

Der Wandel der Bedeutung von Erwerbsarbeit im Leben steht auch mit der Veränderung der Lebensläufe in Zusammenhang:

✓ **Traditionelle Biografie**

- Ø Kindheit/Jugend: Bildungszeit
- Ø Berufsleben und Familiengründung („Rush Hour des Lebens“)
- Ø Pensionierung, Alter

✓ **Multigrafien der Zukunft**

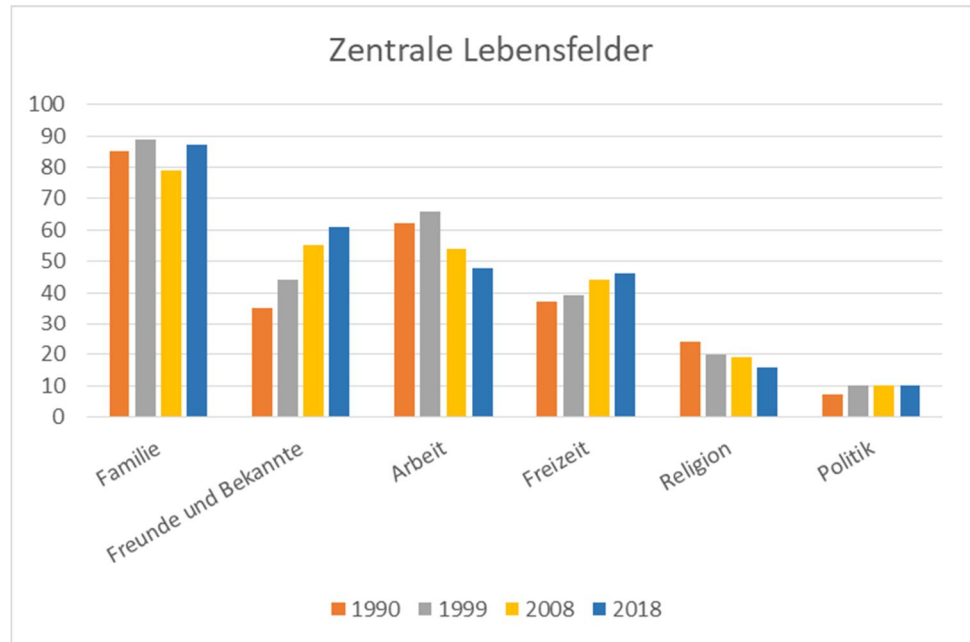
- Ø Kindheit/Jugend: Bildungszeit
- Ø Junges Erwachsenenalter: teils noch in der Bildung, teils neue Arbeitsformen (z.B. Gig-Work, „Generation Praktikum“, etc., Auslandserfahrungen, Sabbatjahr, etc.)
- Ø Lebensabschnittsberufe: Mehrere Arbeitgeber, Wechsel von selbständiger und unselbständiger oder ehrenamtlicher Arbeit, Wechsel von Vollzeit- und Teilzeitbeschäftigung, Familien- und Bildungskarenzen, etc.
- Ø Vermehrt Lebensabschnittspartnerschaften: teils Patchworkfamilien, zwei- oder mehrmalige Familiengründung
- Ø Aktive Übergänge vom Erwerbsleben in die Altersfreizeit, teils berufliches, teils außerberufliches Engagement

In der traditionellen, vom Leitbild des Güterwohlstands geprägten Lebenswelt galt die Logik „Lernen für gute berufliche Chancen – **Arbeiten, um Einkommen zu erzielen** - Einkommen für einen hohen materiellen Wohlstand samt Alterssicherung. Durch die Stabilität der Entwicklung machte das Senioritätsprinzip Sinn: „Verdiene Dir Deine gute Zukunft zuerst, der Lohn kommt in späteren Jahren!“

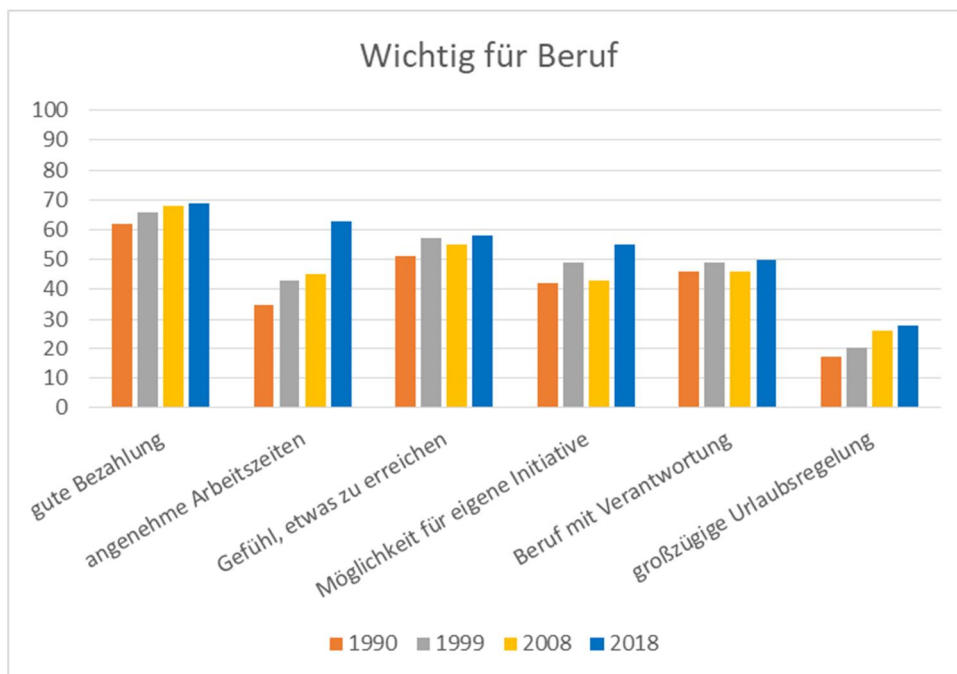
In den Multigrafien der Zukunft wird **Arbeit zunehmend als ein integrierter Lebensbereich** gesehen, der nicht nur dem Einkommenserwerb, sondern auch der Selbstentfaltung dient. Zum Einkommenswohlstand (bis zu einer gewissen Höhe) und einer sozialen Basissicherung kommt dabei der Wunsch nach Tätigkeitswohlstand (z.B. sinnstiftende, abwechslungsreiche Tätigkeit), nach Beziehungswohlstand (z.B. gutes Arbeitsklima, Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Partnerschaft) und Zeitwohlstand (z.B. Flexibilität). Aufgrund der im stetigen Wandel schwieriger zu kalkulierenden Zukunft wollen Bonitäten in der Gegenwart in Anspruch genommen werden.

Die Europäische Wertestudie lässt den Bedeutungswandel zentraler Lebensfelder für die Menschen in Österreich erkennen:

Arbeit, Freizeit und Freunde liegen in ihrer Bedeutung für das persönliche Leben ungefähr gleichauf. Seit jeher die höchste Bedeutung hat für die Österreicherinnen und Österreicher die Familie.



Grafik: Oö. Zukunftsakademie nach: Verwiebe, R. et al.: Erste Ergebnisse der Europäischen Wertestudie. Teil 2: Arbeit und Familie. Universität Wien 2018



Eine gute Bezahlung ist den Menschen im Beruf nach wie vor wichtig. Deutlich an Bedeutung zugenommen haben jedoch in den letzten 10 Jahren angenehme Arbeitszeiten und die Möglichkeit, eigene Initiative zu entfalten.

Grafik: Oö. Zukunftsakademie nach: Verwiebe, R. et al.: Erste Ergebnisse der Europäischen Wertestudie. Teil 2: Arbeit und Familie. Universität Wien 2018

Zukunftsgenerationen der Berufswelt im Vergleich

Zur Beschreibung von gemeinsamen Eigenschaften von Altersgruppen der Bevölkerung wird heute oft das Modell der „Generationseinheiten“ herangezogen, aus dem die Bezeichnungen „Babyboomer-Generation“, „Generation X“, „Generation Y“ und „Generation Z“ gut bekannt sind. Diesen Generationseinheiten werden eine ähnliche Art zu handeln und zu denken, geteilte Einstellungen, Werte und Lebensstile zugerechnet³, wenn auch die Abgrenzungen unscharf sind und jeder Mensch ein Individuum ist. Für die Arbeitswelt der Zukunft liegt das Augenmerk heute insbesondere auf den Generationen Y und Z. Eine Auswertung von Literaturquellen ergibt folgendes Bild der tendenziellen Hauptmerkmale dieser Generationen.

Gemeinsamkeiten: digital affin, virtuell vernetzt, selbstbewusst, teamfähig, leistungsbereit, Selbstverwirklichung, Respekt vor Kompetenz und guten Vorbildern, wenig hierarchisch, Kinder der Multioptionsgesellschaft, geringe Bindung/Identifikation zu Institutionen, "Generation Maybe"

Tendenzielle Unterschiede

❖ Generation Y

- Optimismus
- Sinnorientierung
- Work-Life-Blending
- Hohe Flexibilität
- Teamorientiert, Peer-Gruppen
- Identifikation/Loyalität zu Personen
- Flexible, selbstständige Arbeitsweise, Multi-Tasking
- Kommunikation: Face to face – auch virtuell
- Streben nach Einzigartigkeit

❖ Generation Z

- Realismus
- Performance-Orientierung
- klare Trennung von Arbeit und Privatleben
- Maßgeschneiderte Arbeit mit festen Abgrenzungen
- Kooperation mit individuellem Nutzen
- Identifikation/Loyalität zu Projekten
- Klar strukturierte Arbeitsweise
- Kommunikation: virtuell distanziert (z.B. Netzwerke)
- Streben nach Sicherheit und Gemeinschaft

³³ Wanka, A.: Die Babyboomer werden älter – Zeitdiagnose einer außergewöhnlichen Generation. In: Oö. Zukunftsakademie (HG.): Die Babyboomer werden älter, Linz 2019

Zukunftsqualitäten der Arbeit in der Multioptionsgesellschaft

In einer Serie leitfadengestützter Interviews erhob die Oö. Zukunftsakademie Einschätzungen zur Arbeit in der Multioptionsgesellschaft: einerseits unter jungen Erwachsenen (8 Interviews), andererseits unter ExpertInnen (6 Interviews). Kernaussagen aus den Interviews:

✓ Kernaussagen im Kreis junger Erwachsener

- Ø Mitarbeiter wünschen sich einen Job, mit dem sie sich **identifizieren** können, der sie erfüllt und ihnen **ausreichend Freizeit** ermöglicht.
- Ø **Flexibilität, Akzeptanz und Mitarbeiterkultur** werden immer wichtigere Aspekte bei der Jobsuche von jungen Leuten.

„Man beeinflusst auch Leute damit, wie man auftritt als Unternehmen und das sollte irgendwo mit dem übereinstimmen, was ich als Person auch irgendwie vertrete.“

(Zitat junge Erwachsene, 21 J.)

✓ Kernaussagen im Expertenkreis

- Ø Im Zusammenwirken von Komfortzone (durch die Unterstützung ihrer Eltern) und den vielfältigen beruflichen Angeboten (Fachkräfteknappheit) sind junge Arbeitskräfte zu **anspruchsvolleren** und teilweise **weniger loyalen**, jedoch nicht respektlosen Mitarbeitenden geworden.
- Ø Die Veränderung der Arbeitswelt führt zu einer **Individualisierung**, weg von klassischen Berufs- und Bildungsbiografien.
- Ø Reagieren die Unternehmen nicht mit einer Veränderung ihrer Denkweise, entstehen Erwartungskonflikte am Arbeitsmarkt, die Entwicklung und Innovation behindern. Unternehmen müssen jedoch am Markt bestehen und es gibt Anforderungen, die zu erfüllen sind. Folglich ist ein **Wertaustausch zwischen Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite** wichtig, um in Zukunft eine optimale Synergie zu erzeugen.

„Die Einstellung, die können Sie niemandem beibringen. Die Einstellung von einer Person, die muss stimmen.“

(Zitat Expertin)

✓ Gemeinsame Kernaussagen

- Ø Lebenslanges Weiter- und Umlernen wird zum Regelfall und ist von den Jungen gewünscht. Aus- und Weiterbildungsangebote müssen attraktiv und flexibel gestaltet werden.
- Ø Unternehmenskultur, Leadership, Kommunikation und Empathie sind Schlüsselqualitäten im Lebensbereich Arbeit.

Faktoren der Arbeitgeberattraktivität

In Zeiten der Arbeitskräfte- und Fachkräfteknappheit haben insbesondere qualifizierte Menschen (zunehmend aus allen Altersgruppen) eine „starke“ Position auf dem Arbeitsmarkt und haben daher zunehmend die Wahl zwischen mehreren unterschiedlichen Arbeitgebern. Jobentscheidungen sind multifaktoriell und hochemotional⁴. Dabei spielen nicht nur das Einkommen, sondern qualitative Merkmale als Attraktivitäts- und Motivationsfaktoren eine bedeutende Rolle. Zu ihnen gehören insbesondere

- ✓ **Sinnstiftung & Identität**, z.B. Beitrag zu gesellschaftlichen Zielen, Sichtbarmachen der eigenen Leistungen, etc.
- ✓ **Beruf als persönliche Entwicklungs- und Lernchance** gestalten
- ✓ **Vielfalt**, z.B. Vielfalt der Aufgaben, Vielfalt der Entwicklungsmöglichkeiten, etc.
- ✓ **Flexibilität**, z.B. flexibles Arbeitsausmaß, flexible Arbeitszeit, flexible Arbeitsorte (z.B. Teleworking), Vereinbarkeit von Beruf & Familie/Weiterbildung /Hobby / Ehrenamt / Entrepreneurship / etc.
- ✓ **Arbeitsklima & Arbeitskultur**, z.B. Feedbackkultur, Wertschätzung, Teamwork, Leadership, Zusammenarbeit mit renommierten Persönlichkeiten, zukunftsweisende digitale - technische Ausstattung, attraktive Arbeitsräume, etc.

Ein attraktiver Arbeitgeber zeichnet sich heute und morgen durch emotionale Produkte (Leistungen), hervorragende Arbeitsbedingungen und eine gelebte Unternehmenskultur aus.⁵ dabei kommt es darauf an, dass dieses Image der Realität entspringt und im Wege einer „Multichannel“-Kommunikation transportiert wird. Neben unterschiedlichen Medien gewinnen dabei auch „Influencer“ an Bedeutung. Ein begeisterter Mitarbeiterkreis, der nach außen trägt, wie toll es ist in seiner Institution zu arbeiten sowie ein Kundenkreis, der bei seinen Kontakten mit einer Institution ein zukunftsweisendes und inspirierendes Leistungsklima wahrnimmt, nimmt dabei wohl eine zentrale Schlüsselposition ein.

⁴ Eiselsberg, P.: Motive zur Wahl des Arbeitsplatzes als Grundlage für regionale Strategien des Fachkräftemarketings. Vortrag beim Kongress Personal als zentraler Wettbewerbsfaktor am 26. 9.2019 in Linz

⁵ Mascherbauer, A.: Wettbewerbsfaktor Unternehmenskultur. Vortrag beim Kongress Personal als zentraler Wettbewerbsfaktor am 26. 9.2019 in Linz

Notizen
