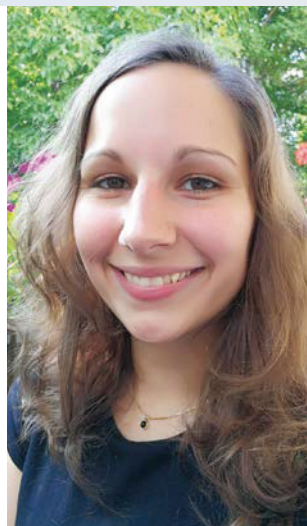


Future of Work

„Diese Generation sucht in der Arbeit einen Ruhepol zum restlichen Leben“



Christian Mayhofer, Veronika Keuschnigg

Was erwarten die Millennials von der Arbeitswelt? Die Unternehmensberater Julia Culen und Christian Mayhofer sind skeptisch geworden angesichts der vielen Zuschreibungen, die über die heute 20- bis 30-jährigen kursieren. Mit Veronika Keuschnigg, Studentin der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Wien, haben sie die Studie „Future World of Work: What nowadays students want“ auf den Weg gebracht, die einige Annahmen über diese Generation auf den Kopf stellt. Im Interview erklären Keuschnigg und Mayhofer, was die Studienergebnisse für Unternehmen bedeuten.

Wie entstand die Idee, die Job-Erwartungen der Millennials zu untersuchen?

Mayhofer: Wir haben in den vergangenen Jahren erlebt, dass die Beraterzene das Thema New Work stark forciert und den Unternehmen empfiehlt, sich auf ganz neue Erwartungen der jungen Generation einzustellen. Irgendwann hatten wir aber den Eindruck, dass diese Ratschläge mehr mit den Vorstellungen der Berater und ihrer Gegenüber im HR-Bereich zu tun haben, als mit dieser Generation selbst. Das hat uns bewogen, die jungen Leute selbst zu fragen, was sie von der Arbeitswelt erwarten.

Wie sind Sie vorgegangen?

Mayhofer: Wir wollten keine Beraterstudie machen, weil die Relevanz und Authentizität der Ergebnisse leidet, wenn seniore Berater junge Menschen befragen. Daher haben wir uns für eine Peer-to-Peer-Studie entschieden, bei der Studierende Studierende interviewen – und mit Veronika Keuschnigg eine Partnerin gefunden, die ihre Masterarbeit zu diesem Thema schreiben wollte. Wir haben im ersten Schritt eine Vorlesung an der Uni Wien

angeboten, in der sich 20 Studierende mit der „Future World of Work“ beschäftigten. Mit ihnen haben wir den Fragebogen erarbeitet – durch qualitative Einzelinterviews, welche die Studierenden untereinander führten.

Keuschnigg: Der finale Online-Fragebogen basierte auf den Interviews aus der Lehrveranstaltung und auf Literaturrecherche. 350 Studierende haben teilgenommen, das Durchschnittsalter lag bei 25 Jahren. 80 Prozent waren Wirtschaftsstudierende, der Rest verteilte sich auf andere Fachrichtungen.

Wie sieht der Traumjob dieser Studienteilnehmer aus?

Keuschnigg: Sie suchen vor allem einen sicheren Job, der klare Strukturen bietet und nicht zu fordernd ist. Denn sie legen Wert auf Work-Life-Balance. Auch lebenslanges Lernen ist ihnen wichtig.

An herausfordernden Aufgaben ist diese Generation nicht so interessiert?

Keuschnigg: Sehr wenig. Es zeigt sich auch, dass Vielfalt in der Arbeit nicht wirklich ge-

wünscht wird. Stattdessen sucht diese Generation in der Arbeit einen Ruhepol zum restlichen Leben. Sie ist in den sozialen Medien sehr exponiert, was sie auch als stressig erlebt. In der Arbeitswelt will sie daher als Ausgleich eine eher ruhige Tätigkeit, bei der sie sich wieder sammeln kann.

Das heißt, die bisherigen Vorstellungen von Arbeit und Freizeit werden umgekehrt?

Keuschnigg: Ja, das kommt so in der Studie zum Ausdruck.

Mayhofer: Das Ergebnis ist deshalb so spektakulär, weil es dem Narrativ über diese Generation diametral entgegensteht. Sie will eben nicht im Job durchstarten, sich selbst verwirklichen und spannende Projekte anstoßen, weil sie durch die sozialen Medien und die neuen Formen der Kommunikation so beschäftigt und gefordert ist, dass sie sich in einem Zustand der permanenten Erschöpfung befindet. Die Hauptsehnsucht scheint zu sein, Ruhezeiten zum Chillen zu finden.

Hinzu kommt eine Angst, die ein großes Bedürfnis nach Sicherheit weckt. Getriggert wird sie durch die politischen Auflösungserscheinungen in der EU und im Rest der Welt, die über Social Media zu uns gespült werden, aber auch durch die Automatisierung, die das Versprechen eines sicheren Jobs ins Wanken bringt: Alles was fix war, scheint nicht mehr fix zu sein.

Wenn der Nachwuchs einen sicheren Job mit viel Routine sucht, was erwartet er dann in Sachen Vergütung?

Keuschnigg: Die Erwartungshaltungen gegenüber dem Gehalt sind trotz allem hoch. Ein großer Teil der Studierenden erwartet sich ein Netto-Einstiegsgehalt von mehr als 2.000 Euro. Diese Vorstellungen passen natürlich nicht zu dem geringen Interesse an Herausforderungen und dem Wunsch nach Routineaufgaben.

Mayhofer: Auch Teilzeit ist ein großes Thema. Die präferierte Arbeitszeit lag in der Studie bei 30 Stunden – und diesen Umfang haben die Studienteilnehmer durchweg als vollwertigen Beitrag gesehen. Trotz der recht hohen Erwartungen an das Gehalt scheint Geld übrigens kein großer Motivator zu sein. Speziell diese Generation wurde in eine solche Fülle hineingeboren, dass sie ein gewisses Gehalt einfach als Selbstverständlichkeit betrachtet.

Aktuell beschäftigen sich viele Unternehmen mit Selbstorganisation und flachen Hierarchien. Kommt das den Millennials entgegen?

Keuschnigg: Flache Hierarchien wünschen sie sich durchaus. Wichtig ist aber, dass die Verantwortung nicht allzu groß ist. In einem vorgegebenen Rahmen mit gesteckten Zielen wollen sich die Studienteilnehmer schon selbst organisieren. Sie möchten zum Beispiel selbst bestimmen, wie sie ihre Ziele erreichen. Aber sie möchten diese nicht festlegen.

Mayhofer: Dieses Verständnis von Selbstorganisation unterscheidet sich aber deutlich von den Konzepten der Selbstorganisation, die im Beratungsumfeld aktuell gehandelt werden. Den Studierenden geht es um Selbstorganisation in einem sicheren Umfeld bei klaren Rahmenseetzungen. Sie möchten eine starke Führung. „Es muss mir ja jemand zei-

gen, wie das geht“, war eine typische Aussage. Auch das persönliche Streben in der Hierarchie endete mit einer ganz großen Prozentzahl spätestens im mittleren Management.

Was bedeuten diese Ergebnisse für die Arbeitgeber? Lassen sich die Herausforderungen der Zukunft mit einem Nachwuchs bewältigen, der eine ruhige Kugel schieben will?

Mayhofer: Das ist die spannende Frage. Aber einer der erste Befunde scheint zu sein: Die Hinweise aus der Beraterwelt, dass auf die Wirtschaft lauter hochpotente Leistungsträger zukommen, die uns die Verantwortung aus der Hand reißen, sind falsch. Diese Leute gibt es zwar auch, aber sie sind wesentlich sparsamer verteilt, als geglaubt. Das bestätigen uns auch unsere Kunden. Die Unternehmen müssen sich viel stärker um den Nachwuchs kümmern, als sie dachten.

Wie können sie den Nachwuchs abholen?

Mayhofer: Sie müssen Führung radikal neu betonen. Denn diese ist spielentscheidend für die Prosperität der Unternehmen.

Welche Art von Führung wünschen sich denn die Studierenden?

Keuschnigg: Sie möchten viel Feedback. Sehr erwünscht sind zum Beispiel Mentoringprogramme, die eine laufende Unterstützung bieten und ihnen das Gefühl vermitteln, dass sie nie auf sich allein gestellt sind. Führung sollte also sehr begleitend sein.

Mayhofer: Man könnte das flapsig „Soft Leadership“ nennen. Führung sollte subtil als Mentoring oder Coaching auftreten. Diese Erwartungshaltung trifft aber auf eine Führungskräftewelt, die jetzt schon mit einer Vorgängergeneration kämpft, die noch viel größere Probleme damit hatte, diese Qualitäten auch nur im Ansatz zu liefern, die jetzt in einem exorbitanten Ausmaß gefordert sind. Wir glauben, dass grundsätzliche Kernwerte von Führung wieder in den Mittelpunkt treten sollten. Es geht darum, Klarheit zu geben und Rahmen zu setzen. Was erwarten wir? Was tun wir? Wie arbeiten wir? Die Beziehung muss – der Mentoring-Idee entsprechend – sehr partnerschaftlich sein, aber die inhaltliche Schärfung glasklar und präzise sein. Sie sollte ein bisschen so wie ein Meister-Schüler-Verhältnis sein, also sehr

begleitend. Wenn das gelingt, dann vermuten wir, dass ein Maß an Sicherheit entsteht, mit dem diese Generation zur Hochform auflaufen kann.

Sicherheit erzeugen ist das eine. Aber laut Ihrer Studie ist dieser Generation die Arbeit viel weniger wichtig als ihren Vorgängern. Wie lassen sie sich motivieren?

Mayhofer: Tatsächlich ist die Arbeit für diese Generation nicht mehr der überwiegende Ort des Erfülltseins. Daher wird die Purpose-Diskussion in den Unternehmen einen weiteren Spin erhalten. Sie wird wichtiger, weil viele Unternehmen an einem Punkt stehen, an dem sie Mitarbeiter brauchen, die bereit sind, eine Extrameile zu gehen und über ihre Jobbeschreibung hinauszudenken. Das kann ich nicht kaufen, sondern nur durch Begeisterung und Sog erzeugen – das bekomme ich in Wahrheit geschenkt. Aber ich muss auch etwas dafür tun, damit die Mitarbeiter bereit sind, alles zu investieren.

War bei den Vorgängergenerationen die Bereitschaft größer, sich den Anforderungen des Unternehmens anzupassen?

Mayhofer: Das war sicher so. Daher war meine erste Reaktion auf die Studie auch Unverständnis im Sinne von „Was wollen denn die?“. Mittlerweile denke ich, dass wir einiges von dieser Generation lernen können. Zum Beispiel, sich abzugrenzen. Während wir es noch als Vorteil erlebt haben, abends E-Mails beantworten zu können, fordern sie eine klare Grenzziehung zwischen Privatleben und Beruf. Damit können sie durchaus zur Selbstreflexion unserer Generation beitragen. Denn wir wissen ja auch, dass es fragwürdig ist, was wir tun – nämlich dauernd verfügbar zu sein.

Interview: Bettina Geuenich

VERANSTALTUNGSTIPP

Wer gerne über die Studie diskutieren möchte, hat am 24. Oktober 2018 zwischen 9 und 11 Uhr die Gelegenheit dazu.

Die Unternehmensberatung Culen Mayhofer lädt zur Studienpräsentation mit anschließender Podiumsdiskussion in die Sky Lounge der Universität Wien. Bettina Geuenich, Chefredakteurin dieser Zeitschrift, moderiert die Diskussionsrunde.

Anmeldungen unter: <https://bit.ly/2Lflm7X>