

Fit für die Arbeitswelt von morgen

Anspruchsvoll und arrogant, wenig Lust auf Leistung – solche Attribute werden immer wieder mit der Generation Y in Verbindung gebracht. Die 20- bis 35-Jährigen sind zum (Forschungs-)Objekt der Begierde geworden. Anders als frühere Generationen werden sie in Echtzeit vermessen. Denn ihre Haltung zu Beruf und Familie, Freizeit und Karriere ist kennzeichnend für den gesellschaftlichen Wandel – und gibt wichtige Aufschlüsse darüber, wie wir in Zukunft leben und arbeiten werden

Das Roman Herzog Institut (RHI) beschäftigt sich als Thinktank mit dem Kernthema „Zukunft der Arbeit“. Regelmäßig bringt es Experten aus Wirtschaft, Politik und Wissenschaft zusammen, um den Diskurs über relevante gesellschaftspolitische Fragen anzustoßen. Die Einstellungen und Werthaltungen junger Arbeitnehmer hat es in einem eigenen Forschungsschwerpunkt untersucht und dabei überraschende Erkenntnisse gewonnen. Prof. Randolph Rodenstock, Vorstandsvorsitzender des RHI, und Geschäftsführerin Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff stellen sie vor.

RANDOLF RODENSTOCK: Viele befürchten, dass sich mit der Generation von morgen die Werte in der Arbeitswelt tiefgreifend ändern. Pflichtgefühl, Loyalität und Leistungsbereitschaft – kurz: das Arbeitsethos früherer Generationen – stünden auf dem Spiel. Dazu kommen veränderte Rahmenbedingungen durch die Alterung unserer Gesellschaft, durch Zuwanderung und Digitalisierung. Deshalb ist das RHI der Frage nachgegangen: Was bleibt, was wandelt sich? Wie tickt die Generation von morgen? Und wie können sich Unternehmen auf die jungen Arbeitnehmer einstellen?

NEŞE SEVSAY-TEGETHOFF: Tatsächlich unterscheidet sich die Generation Y deutlich von ihren Vorgängern. Die jungen Erwachsenen sind anders sozialisiert als ihre Eltern und legen Wert auf einen Führungsstil, der von gegenseitigem Respekt und Kommunikation auf Augenhöhe geprägt ist. Aufmerksamkeit, Wertschätzung, Unterstützung, Teamwork und ein Klima des Vertrauens sind ihnen im Berufsleben wichtig. Gleichzeitig sind sie hochmotiviert und leistungsbereit, wenn sie ein konstruktives Feedback erhalten und Sinn in ihrer Tätigkeit erfahren. Besonders gilt das für die wachsende Zahl von Hochschulabsolventen, die um den Wert ihrer Bildung für Unternehmen wissen und daraus auch Ansprüche ableiten.

RR: Anders als vielfach behauptet können die Unternehmen die Bedürfnisse und Kompetenzen der jungen Generation gewinnbringend nutzen. Sie profitieren von jungen Leuten, die in der digitalen Welt groß geworden und über soziale Medien gut vernetzt sind. In unserer Wissensgesellschaft werden neue Organisationsformen von Arbeit entstehen – zum Beispiel wird das Arbeiten in Teams, die sich je nach Auftrag immer wieder neu



Der Vorstandsvorsitzender Prof. Randolph Rodenstock im lebhaften „Werte“-Diskurs

formieren, zunehmend wichtiger. Die Generation Y wird damit gut zurechtkommen. Und für die Betriebe zahlt es sich aus, wenn sie das generationenübergreifende Miteinander stärker als bisher in ihre Unternehmenskultur integrieren.

NST: Entscheidend wird sein, inwieweit die Unternehmen den Wünschen junger Menschen nach mehr Flexibilität und Mobilität entgegenkommen. Wir haben

es hier ja mit einer Generation zu tun, die den Stellenwert von Arbeit insgesamt anders definiert als ihre Eltern: Der Beruf ist für sie nicht der Lebensmittelpunkt, um den alles andere kreist. Familie, Freizeit und soziale Kontakte sind den jungen Menschen ebenso wichtig. Sie sind auf der Suche nach Lebensentwürfen, die Arbeit und Freizeit in ein ausgewogenes Verhältnis bringen. Diese Generation geht schonend mit ihren Ressourcen um – möglicherweise auch mit Blick auf die Tatsache, dass sie eine längere Lebensarbeitszeit zu erwarten hat. Die Unternehmen sind nun gefordert, Lösungen zur besseren Vereinbarkeit von Berufstätigkeit und Familie anzubieten, wie zum Beispiel Arbeitszeitkonten, Pflegezeiten für Angehörige oder Homeoffice.

RR: Als Folge der demografischen Entwicklung werden Firmen sich aktiv um qualifizierten Nachwuchs bemühen und maßgeschneiderte Beschäftigungsverhältnisse anbieten müssen. Das wird eine gute Personalpolitik künftig zu leisten haben. Viele Unternehmen sehe ich bereits heute dafür gut aufgestellt. Besonders die mittelständischen Betriebe haben langjährige Erfahrungen mit Belegschaften, die

sehr heterogen zusammengesetzt sind in Bezug auf Alter oder ethnische Zugehörigkeit. Generationenübergreifendes Denken und Voneinander-Lernen sind dort gelebter Alltag. In dieser Vielfalt steckt eine Chance für Innovation. Die Führungsaufgaben werden künftig noch komplexer und anspruchsvoller als heute sein – schließlich geht es ja nicht nur um gute Mitarbeiterführung, sondern auch darum, Unternehmen erfolgreich zu leiten.

NST: Die Beschäftigung mit der Generation von morgen hat uns schließlich auch gezeigt, dass sie nicht als Auslöser, sondern eher als Teil und Abbild eines gesellschaftlichen Wandels zu begreifen ist: Sie spiegelt uns, wie sich die Arbeitswelt in naher Zukunft entwickeln wird, wie sich Lebensstile und Einstellungen ändern. Letztlich geht es bei diesem Thema – wie auch bei vielen anderen, mit denen wir uns am RHI in den 15 Jahren seines Bestehens beschäftigt haben – um Wertefragen.

RR: Deshalb haben wir für unser Jubiläumsjahr 2017 das Thema „Wert(e) der Gesellschaft“ gewählt. Was uns bei unserer Arbeit immer wieder antreibt, ist der Wunsch, Klischees und Vorurteile

durch fundiertes Faktenwissen zu ersetzen. „In welcher Gesellschaft wollen wir leben?“ – diese Frage unseres im Januar verstorbenen Schirmherrn Bundespräsident a. D. Roman Herzog ist dabei richtungsweisend.

Das Roman Herzog Institut ist ein interdisziplinär arbeitender Thinktank. Es bringt Akteure aus Wissenschaft und Praxis zusammen, um gemeinsam nach Lösungen zu suchen und den Entscheidungsträgern in Politik, Unternehmen und Verbänden konkrete Handlungsmöglichkeiten aufzuzeigen. Einen Schwerpunkt seiner Arbeit sieht das RHI in der Förderung des wissenschaftlichen Nachwuchses.



Dr. Neşe Sevsay-Tegethoff, Geschäftsführerin des Roman Herzog Instituts e. V. vor einer Mindmap zum Thema „Werte“