

Future Work & Future Skills

Was brauchen und was wünschen sich die Talente von morgen?

Prof. Dr. Carina Braun

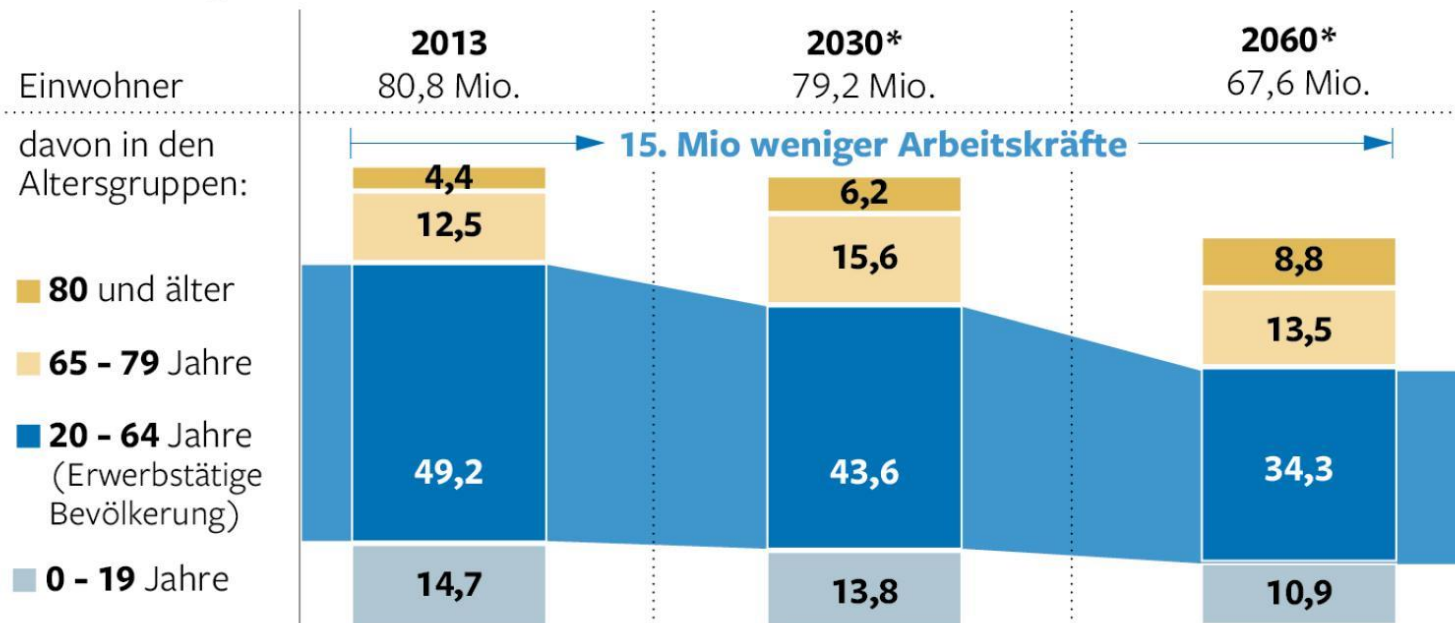
OTH Regensburg

TRIOKON 2022. Progressive Provinz

22. September 2022, Passau

Der Arbeitsmarkt wird von vielen Faktoren bestimmt

Entwicklung der Einwohnerzahl



Annahmen: Geburtenhäufigkeit 1,4 Kinder je Frau; Lebenserwartung bei Geburt 2060: 84,8 Jahre für Jungen, 88,8 Jahre für Mädchen; * langfristige Nettozuwanderung/Jahr: 100.000 Personen

- **Erwerbspersonenpotential** in Deutschland sinkt, vor allem ländliche Regionen kämpfen um Fachkräfte
- Junge Menschen haben viel **Transparenz** über offene Jobs, Arbeitgeber und teilen offen Meinungen, Perspektiven, Ideen...

Quelle: Statistisches Bundesamt (2015) in: Beutelsbacher/ Sommerfeldt (2015)

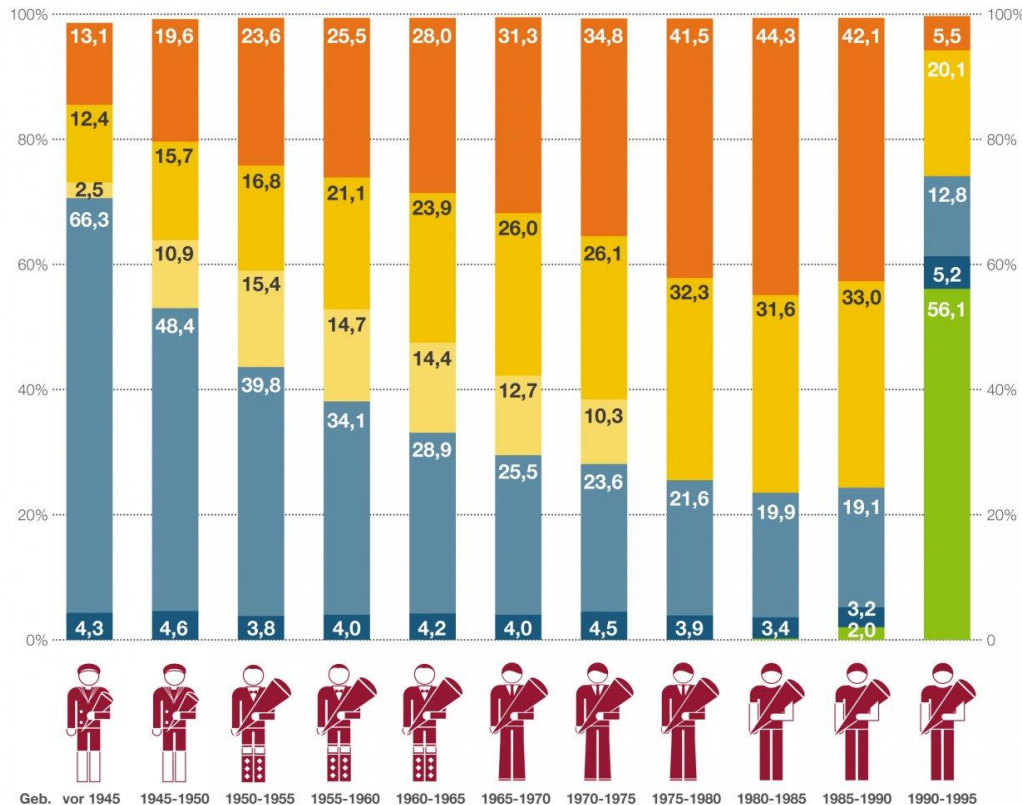
Bildquelle: <https://www.welt.de/wirtschaft/article140589466/Talente-werden-Bogen-um-Deutschland-machen.html>

Der Arbeitsmarkt wird von vielen Faktoren bestimmt

► Welche Abschlüsse erreichten Schüler früher und heute?

Bevölkerung in Deutschland nach Geburtsjahren und allgemeinbildenden Schulabschlüssen (2010)

■ noch in schulischer Ausbildung
 ■ ohne allgemeinbildenden Abschluss
 ■ Hauptschulabschluss
■ Abschluss der polytechnischen Oberschule (DDR)
 ■ Mittlerer Abschluss
 ■ Hochschulreife



- **Erwerbspersonenpotential** in Deutschland sinkt, vor allem ländliche Regionen kämpfen um Fachkräfte
- Junge Menschen haben viel **Transparenz** über offene Jobs, Arbeitgeber und teilen offen Meinungen, Perspektiven, Ideen...
- **Höhere Bildungsabschlüsse** haben bei der jungen Generation hohe Relevanz, Zugang zu höherer Bildung steht jedermann offen (Durchlässigkeit des Bildungssystems)

Hinweise: „Hauptschulabschluss“ einschließlich Volksschulabschluss, „Hochschulreife“ einschließlich Fachhochschulreife, „Ohne allgemeinbildenden Abschluss“ einschließlich Abschluss nach höchstens sieben Jahren Schulbesuch. Die Anteilswerte summieren sich nicht auf 100 Prozent, da die Kategorie „ohne Angaben des Schulabschlusses“ hier nicht aufgeführt wird.

Quelle: Autorengruppe Bildungsberichterstattung (2012), Bildung in Deutschland 2012, S.236, Tab. B5-1A. Bundeszentrale für politische Bildung, www.bpb.de, und Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, www.wzb.eu, 2013.



Bildquelle: <https://www.bpb.de/themen/bildung/dossier-bildung/159282/welche-abschluesse-erreichten-schueler-frueher-und-heute/>

Unternehmen & Talente: Zwei Welten treffen aufeinander

▪ Perspektive der Unternehmen

- (Technologische) Innovation und Transformation sowie Agilität sind relevante Konzepte für eine erfolgreiche Zukunft → **Future Skills**
- Fachkräftebedarf hoch – vor allem auf der Ebene des Nachwuchses → zunehmende **Anstrengungsbereitschaft** auf betrieblicher Seite
- FK-Bedarf ggf. aber auch volatil (Krisendynamik) → **Aufgeschlossenheit gegenüber neuen Arbeitskonzepten**



▪ Perspektive der Talente

- Aufgewachsen mit hohem Digitalisierungsgrad → Offenheit, aber auch Erwartung an digitale Lösungen (und schnelle Prozesse) im Kontext von Arbeit
- Berufliche Sicherheit und deshalb auch Bildung sind wichtig → **Durchlässigkeit im Bildungssystem** erlaubt berufliche Entwicklung
- Arbeitsbelastung und gesundheitliche Grenzen bei den Eltern → hoher Stellenwert von Gesundheit und Freizeit sowie **veränderte Erwartungen an Beruf und Karriere**
- Mangel an qualifizierten Fachkräften lässt den eigenen Marktwert steigen → **eigene Bedürfnisse durchsetzbar**

Einleitung

Trend: Future Skills

Forschungsprojekt: Erwartungen von Eltern vs. Personalabteilungen

Trend: Doppelqualifikation

Forschungsprojekt: Bindung von Auszubildenden in Ostbayern

Trend: Erwartungen an Beruf und "Karriere"

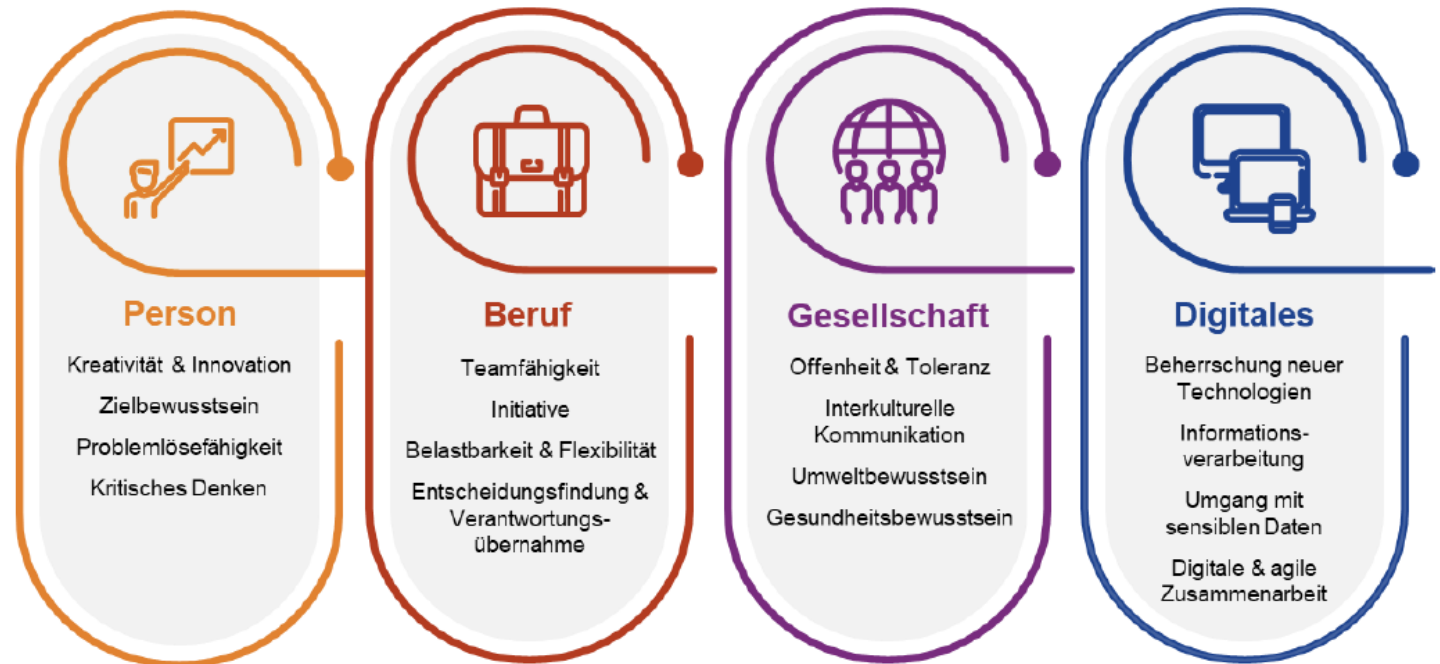
Forschungsprojekt: Karrieretheorien und -ambitionen Studierender

Fazit

Verschiedene Studien lassen sich zusammenfassen

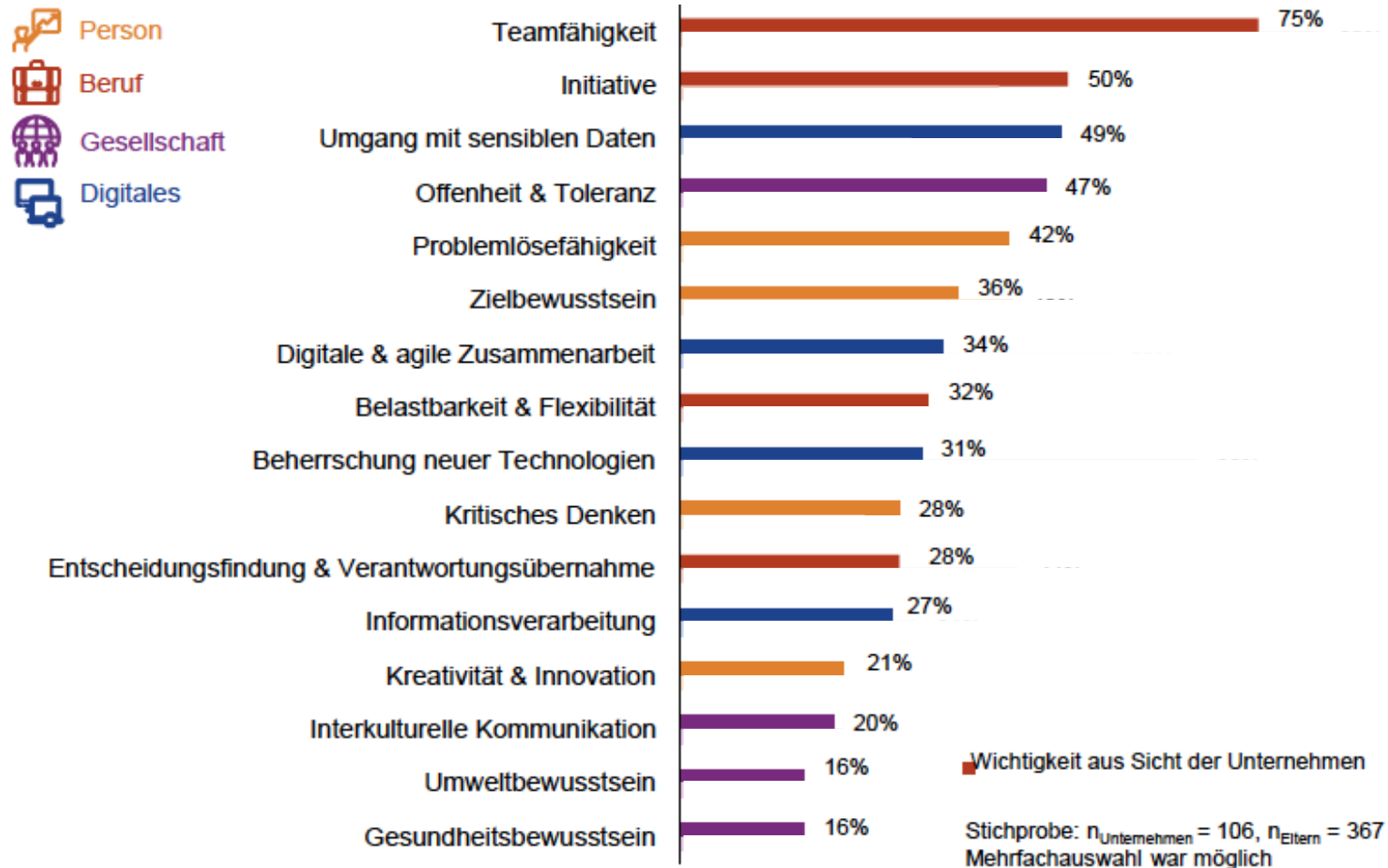
Studien, die Future Skills beschreiben:

- Stifterverband & Mc Kinsey. (2021).
- P21 Network - A Network of Batelle for Kids. (2019).
- Goinger Kreis e.V. & Schule im Aufbruch. (2016).
- UNESCO. (2017)



Quelle: Barth/Ederer/Grimm/Herzog (2022)

Die Sicht der Eltern über die Relevanz der Future Skills deckt sich nicht mit den Erwartungen der Unternehmen



Unternehmen erwarten

- Teamfähigkeit (75%)
- ein hohes Maß an Initiative (50%)
- Umgang mit sensiblen Daten (49%)
- Offenheit & Toleranz (47%)
- Problemlösefähigkeiten (42%)

Tendenzielle Übereinstimmung in den Erwartungen

- Teamfähigkeit (hohe Relevanz)
- Kommunikation, Umwelt- und Gesundheitsbewusstsein (jeweils geringe Relevanz)

Diskrepanzen in den Erwartungen*

- Belastbarkeit & Flexibilität
- Beherrschung neuer Technologien
- digitaler & agiler Zusammenarbeit
- Entscheidungsfindung & Übernahme von Verantwortung

*Unternehmen bewerten die Wichtigkeit dieser Future Skills geringer, als Eltern es erwarten.

Einleitung

Trend: Future Skills

Forschungsprojekt: Erwartungen von Eltern vs. Personalabteilungen

Trend: „Risiko“ Doppelqualifikation

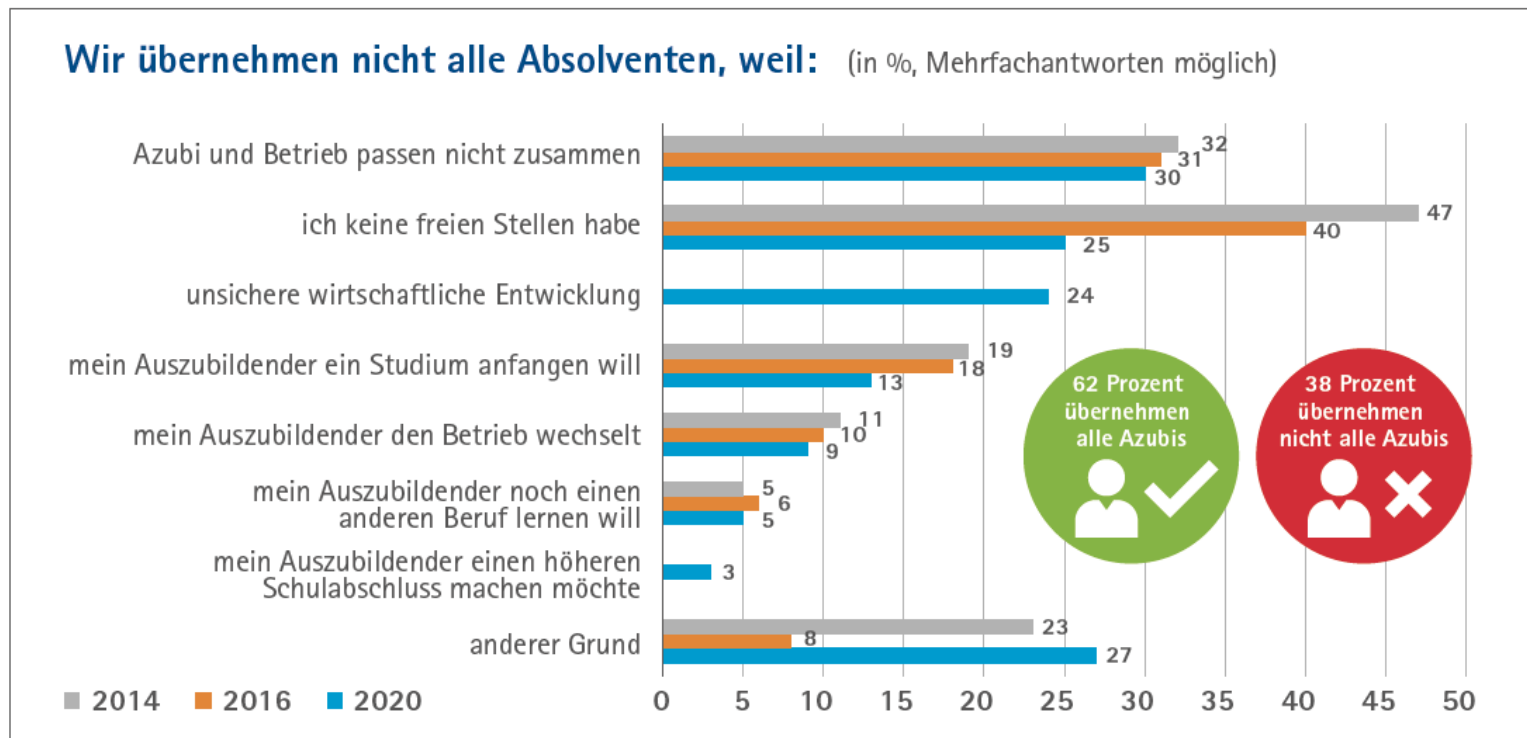
Forschungsprojekt: Bindung von Auszubildenden in Ostbayern

Trend: Erwartungen an Beruf und Karriere

Forschungsprojekt: Karrieretheorien und -ambitionen Studierender

Fazit

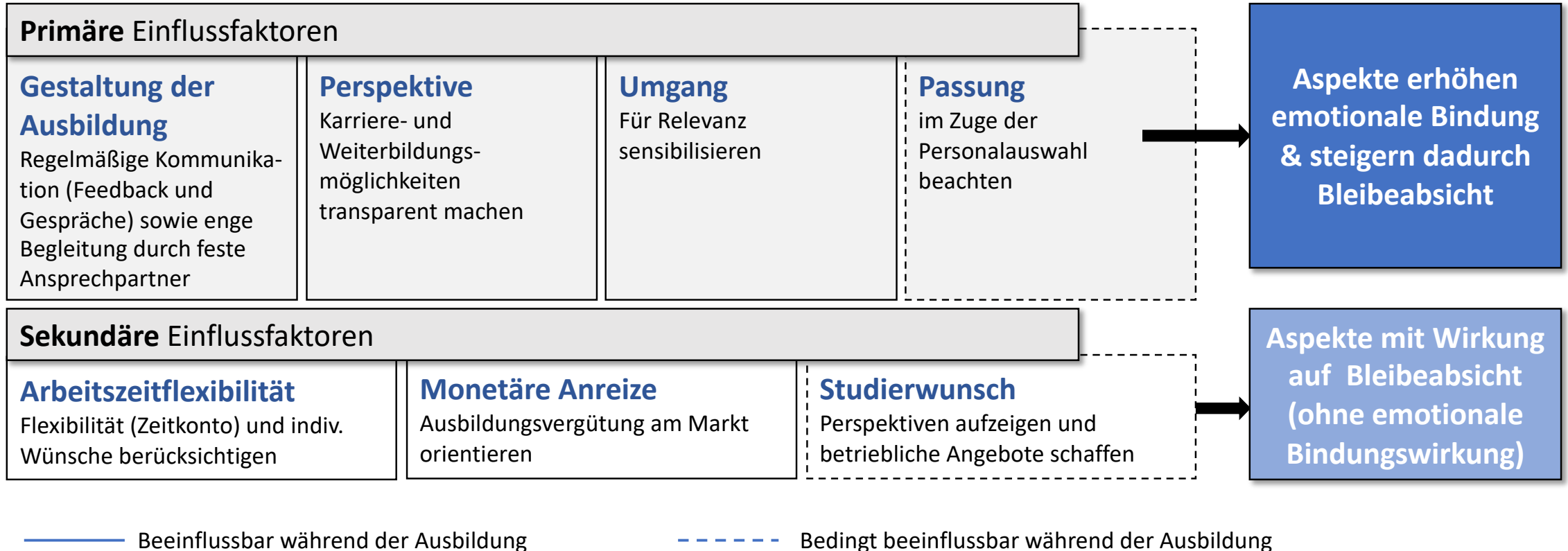
Mehr als ein Drittel der Betriebe in Deutschland übernahmen 2020 nicht alle Azubis – die Gründe liegen nicht nur in mangelnden (wirtschaftlichen) Möglichkeiten*



- 42 Prozent aller IHK-Ausbildungsbetriebe konnten im Jahr 2021 nicht alle angebotenen Ausbildungsplätze besetzen
- Duale Ausbildung als Investition in die Zukunft – vor allem in Zeiten des Fachkräftemangels
- Mitarbeiterbindung gut erforscht
- **Es besteht ein hohes Potenzial, dem Verlust von Talenten und dem Fachkräftemangel durch zielgerichtete Bindung von Auszubildenden entgegenzuwirken**

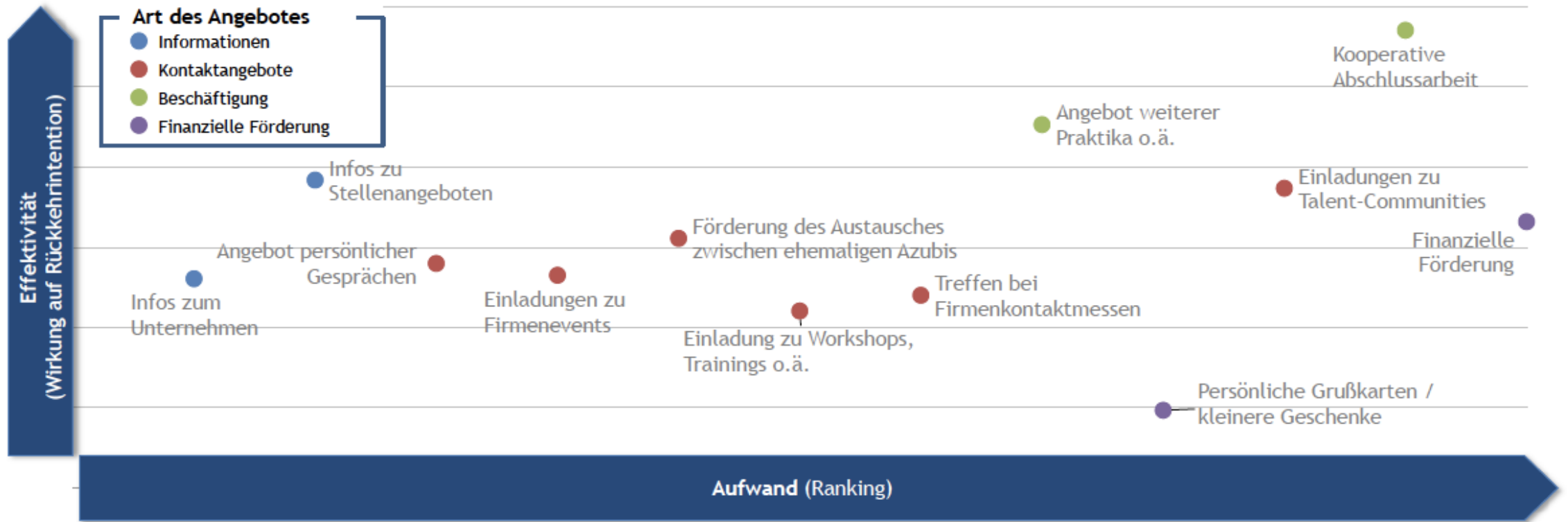
*(Bild-)Quelle: DIHK (2020) – Ausbildung 2020 - Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung

Der Verbleib in einem Ausbildungsbetrieb hängt vor allem von der in Aussicht gestellten Perspektive ab



Quelle: Braun / Müller (2022 - forthcoming)

Bereits wenig aufwändige Angebote können den Rückkehrwunsch steigern



Quelle: Braun / Voußem (2019), Braun / Voußem (2022)

Einleitung

Trend: Future Skills

Forschungsprojekt: Erwartungen von Eltern vs. Personalabteilungen

Trend: Doppelqualifikation

Forschungsprojekt: Bindung von Auszubildenden in Ostbayern

Trend: Erwartungen an Beruf und "Karriere"

Forschungsprojekt: Karrieretheorien und -ambitionen Studierender

Fazit

Relevante Werte der kommenden Fachkräftegeneration(en), die Einfluss auf die Arbeit haben

Wertehaltung wird innerhalb der Familie weitergegeben

Eltern agieren als Vorbild für das Kind

Menschen werden durch bedeutende Ereignisse in ihren Werten geprägt

Generationenkonzept



Soziokulturelles Umfeld prägt die Werteentstehung jedes Individuums

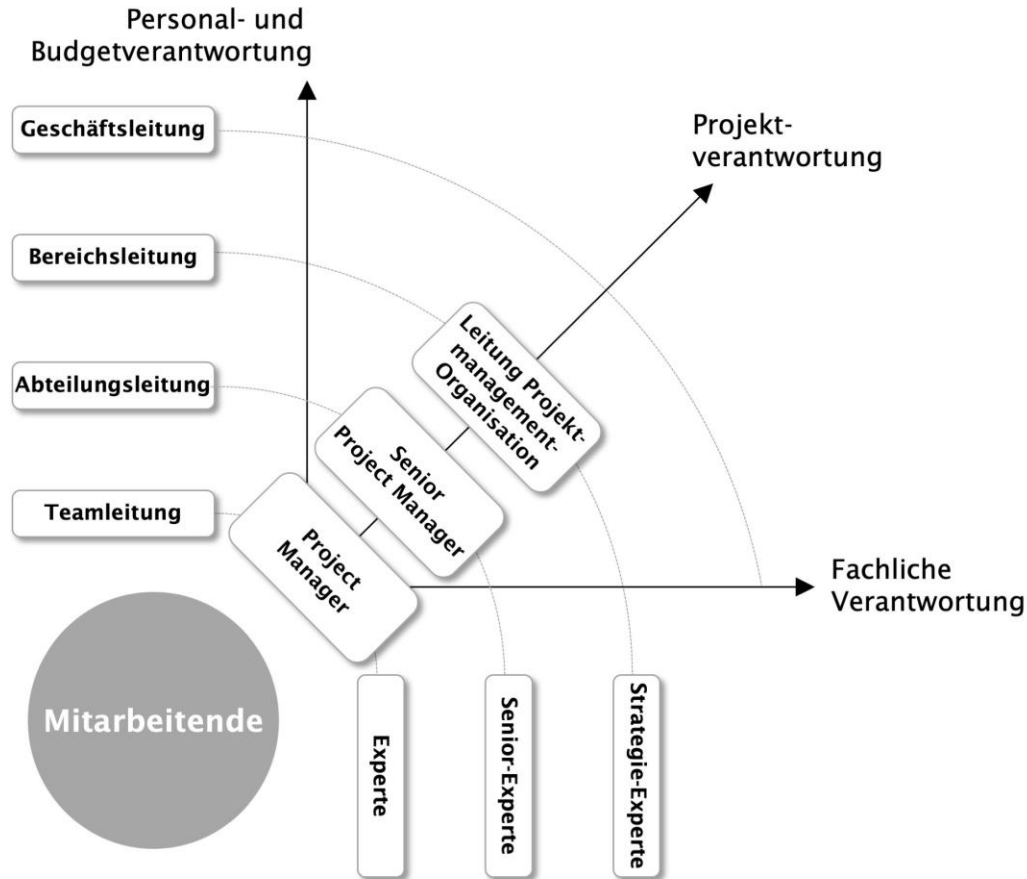
Beispiele hierfür: Kindertagesstätte, Kindergarten, Grundschule, ...

Bildquelle: Baumann/Mittermeier/Neppl/Zahn (2022)

Was der nächsten Generation im Kontext von Arbeit wichtig ist:

- Sicherer Arbeitsplatz / Krisensicherheit
- Genug Freizeit
- Familie und Kinder dürfen neben Beruf nicht zu kurz kommen
- Hohes Einkommen
- Sinnhaftigkeit der eigenen Tätigkeit
- Gefühl etwas zu leisten und Anerkennung dafür
- Eigene Ideen einbringen
- Aufstiegschancen

Karrieremodelle und ihre Relevanz für die nachfolgende Generation am Arbeitsmarkt



Quelle: Laufbahnen im Vergleich in Anlehnung an Olesch (2016)

- Mehr als zwei-Drittel der Studierenden streben eine Führungsposition an – allerdings mehr Männer als Frauen
- In den ersten 5 Jahren nach dem Studium wollen mehr Männer als Frauen eine Führungsposition erreichen
- Fast 90% sind bereit, Zeit und Energie für Karriere zu investieren, ggf. auch einen Arbeitgeberwechsel – den Wohnort wechseln, wollen aber nur wenige.
- Wenn man keine Führungsposition anstrebt, liegt das oft an der Sorge, dass die Work-Life-Balance darunter zu stark leidet.

Quelle: Friedl/Fritsch/Gloßner/Häsler/Karl/Rowe (2022)

Das Karriereverständnis verändert sich jedoch

Tab. 1 Unterschiede zwischen proteischer und traditioneller Karriere

Merkmal	proteische Karriere	traditionelle Karriere
Wer ist verantwortlich?	Person selbst	Organisation
elementare Werte	Freiheit, persönliches Wachstum	Aufstieg
Grad an Mobilität	hoch	niedrig
Erfolgskriterien	psychologisch: Flow, Werkstolz, Arbeitszufriedenheit	extern: Hierarchie, Gehalt, Status im Referenzsystem
zentrale Überzeugungen	Commitment zur eigenen Profession	Commitment zur Organisation

Nachgewiesen unabhängig von Alter oder Geschlecht, bei Führungskräften aber deutlicher als auf Fachlaufbahn

Subjektiver Erfolg
Objektiver Erfolg
Bindung an die Organisation

Boundaryless Theory

Individuelle ebenso wie traditionelle Karrieren finden innerhalb, aber auch außerhalb einer Organisation statt → *Boundaryless Mindset und Organizational Mobility Preferences*

Bildquelle: übersetzte und erweiterte Darstellung nach Hall 2004. S. 4, übernommen aus Rose 2017

Einleitung

Trend: Future Skills

Forschungsprojekt: Erwartungen von Eltern vs. Personalabteilungen

Trend: Doppelqualifikation

Forschungsprojekt: Bindung von Auszubildenden in Ostbayern

Trend: Erwartungen an Beruf und "Karriere"

Forschungsprojekt: Karrieretheorien und -ambitionen Studierender

Fazit

Wie interpretieren wir die Perspektiven?



Wie können wir die Perspektiven aber auch interpretieren?



Können wir die neue Generation für die aktuelle Arbeitsmarktsituation „anklagen“?

Eigene Bedürfnisse verbalisieren zu können, ist Voraussetzung für Zufriedenheit

Es gab schon immer junge Talente, die studieren, aber keine Führungsposition wollten – und vielleicht sehen wir in der Mehrfachqualifikationen zukünftig eher eine Chance (und weniger das Risiko)?

Warum nicht zuhören und sehen, wer mit welchen Wünschen zum eigenen Unternehmen passt

Möglichkeiten nutzen und nicht auf Vor-Corona-Stand verharren

Dinge ausprobieren – und als Experiment „claimen“

Eigene Grenzen von Unternehmen UND Talenten dabei nicht überschreiten

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Prof. Dr. Carina Braun

Professorin für Personalmanagement und Betriebswirtschaftslehre

Ostbayerische Technische Hochschule Regensburg

carina.braun@oth-regensburg.de

*Kommen Sie am 11. November 2022
zum **Regensburger Personalforum***



Literaturverzeichnis

Barth/Ederer/Grimm/Herzog (2022): „EPF-Projekt OTH Regensburg: Future Skills und die Rolle der Eltern“, Studie im Rahmen des HR-Masterstudiengangs, Juli 2022

Baumann/Mittermeier/Neppl/Zahn (2022): „PWS-Präsentation OTH Regensburg: Nachwuchs – Der Blick von Jugendlichen auf die Arbeitswelt von Morgen“, Präsentation im Rahmen des Personalwirtschaftlichen Seminars, Januar 2022

Beutelsbacher/Sommerfeldt (2015): „Talente werden Bogen um Deutschland machen“, Die Welt, veröffentlicht am 07.05.2015, online verfügbar unter <https://www.welt.de/wirtschaft/article140589466/Talente-werden-Bogen-um-Deutschland-machen.html> (zuletzt aufgerufen am 18.09.2022)

Braun / Müller (2022 – forthcoming): „Auszubildende im Fokus: Facetten der Nachwuchsbindung“, in: dzw Zahntechnik“, Edition 6 – 2022.

Braun / Voußem (2019): "Fakten, Fakten, Fakten! So optimieren Sie Ihre Rekrutierung und Bindung von Auszubildenden", Vortrag im Rahmen des "Deutschen Ausbildungsleiterkongresses", Düsseldorf, November 2019

Braun / Voußem (2022): „Boomerang Students“: Rückgewinnung ehemaliger Praktikanten und Auszubildender, in: Personal Quarterly, 03/2022, S. 34-41.

DIHK (2020): „Ausbildung 2020 - Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung“, online verfügbar unter <https://www.dihk.de/resource/blob/25548/d0f3e881428bce24f5e597eb36bf85f3/dihk-ausbildungsumfrage-2020-data.pdf>, (zuletzt aufgerufen am 18.09.2022)

Hall (2004): „ The Protean Career: A Quarter-century Journey“, in: Journal of Vocational Behavior, 65 (1), S. 1-13.

Olesch (2016): „ Der Weg zum attraktiven Arbeitgeber“, Haufe Verlag.

Rose (2017): „ Proteische Karriere auch für Controller?“, in: Controlling & Management Review, 08/2017, S. 24-30.