

## Neustart nach der Pandemie

### Bedürfnisse und Bedarfe der am Arbeitsmarkt nachrückenden Generation im Kontext von Talentmanagement und altersgerechten Arbeitskarrieren

Beate Großegger

Die in der Arbeitswelt nachrückende „Generation Z“ hat klare Vorstellungen vom Traumberuf: Sie wünscht sich Arbeitsplatzsicherheit, faire Bezahlung, ein gutes Arbeitsklima, Spaß an der Arbeit und ausreichend Freizeit neben dem Beruf. Doch die Covid-19-Pandemie stellt vieles in Frage. Junge Menschen blicken in eine unsichere berufliche Zukunft: Drei von vier Jugendlichen und jungen Erwachsenen fürchten, dass die Arbeitslosigkeit aufgrund der Pandemie massiv steigen wird. Dennoch haben junge Menschen vor, sobald es die Pandemie zulässt, erfolgsorientiert durchzustarten. An Motivation fehlt es also nicht. Doch das allein eröffnet ihnen noch keine Karriereperspektiven. Die Generation Z gibt sich zwar strebsam, die breite Mehrheit zeigt aber eine ausgeprägte Risikoscheu. In die Erwerbspraxis gewendet bedeutet das: Man steckt die Ziele nicht zu hoch, sondern orientiert sich am Schaffbaren. Nur eine kleine feine Minderheit sucht wirklich Herausforderungen und nur diese Gruppe wird dem Etikett „High Potentials“ gerecht.

Junge „High Potentials“ bringen Innovation in die Unternehmen und sind seitens der Wirtschaft daher heiß begehrt. Doch die jungen Talente zu finden und sie an ein Unternehmen zu binden, ist gar nicht so einfach. Das war bereits vor der Covid-19-Pandemie der Fall, die Pandemie hat die Situation aber in mancherlei Hinsicht noch verschärft. Junge Talente bringen neue Werte in die Arbeitswelt und sie haben durchaus hohe Erwartungen an ihre Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen. Was ihre Vorstellung von einem attraktiven Arbeitsplatz betrifft, geben sie sich anspruchsvoll. Zeit(souveränität) ist für sie die neue Währung der Erwerbsarbeitswelt. Sie sind nicht (mehr) so ohne weiteres dazu bereit, ihre persönlichen Lebensentwürfe an die Erwartungen ihrer Arbeitgeber und Arbeitgeberinnen anzupassen. Insbesondere, was zeitliche Verfügbarkeit betrifft, wollen die meisten nicht in die Fußstapfen ihrer Vorgängergeneration treten. Und: Junge Talente haben natürlich auch ihren eigenen Kopf. In ihrer beruflichen Tätigkeit suchen sie nach Abwechslung und Entwicklungsmöglichkeiten. Von ihren Führungskräften erwarten sie sich klare Zielvorgaben, jedoch Gestaltungsspielräume bei der Zielerreichung. Und sie hoffen zugleich darauf, dass ihr Arbeitsplatz eine Wohlfühlumgebung bietet. Konkret heißt das, ein gutes Arbeitsklima im Team plus eine nette Kantine.

Die Pandemie hat insbesondere bei „High Potentials“ den Blick auf die Qualität von Erwerbsrealitäten geschärft. Aufgrund ernüchternder Erfahrungen im pandemiebedingten Distanzmodus steht Präsenz statt Video-Konferenzen für sie heute für einen neuen Wert. Ein Jahr Home-Office führt zu neuen, hohen Erwartungen an betriebliche Gesundheitsförderung, sowohl im Hinblick auf psychische Gesundheit als auch im Hinblick auf körperliches Wohlbefinden. Und, was vielleicht am meisten zählt: Die Bedeutung, die sie Work-Life-Balance beimessen, hat im Pandemie-Kontext noch zugenommen. Im Klartext heißt das: Junge Talente wünschen sich eine Tagesstruktur mit klarer Trennung von beruflichem und außerberuflichem Leben.

Unternehmen stehen hier vor Herausforderungen: Will man diese jungen Menschen binden, muss es gelingen, das Karrieremanagement an ihre Lebensentwürfe, aber auch an ihre sich mit den Jahren wandelnden biographischen Herausforderungen anzupassen. Das Konzept der „Rotationskarriere“ wird von jungen Talenten heute jedenfalls nicht mehr ohne weiteres akzeptiert. Insbesondere gilt dies für junge Frauen. Was man sehen muss, ist, dass talentierte junge Frauen und talentierte junge Männer zwar in der Berufseinstiegsphase ähnlich „ticken“, dass sich die Wertsetzungen wie auch die persönlichen Möglichkeitsräume aber verschieben, sobald Familiengründung oder auch Fürsorgearbeit für die alternden Eltern zum Thema wird. Aus Sicht der Forschung sind hier noch etliche wichtige Fragen offen, etwa: Wie lässt sich das Konzept der „Rotationskarriere“ adaptieren, um talentierten jungen Frauen über den gesamten Verlauf ihrer Berufsbiographie (bessere) Karriereperspektiven zu bieten? Wie schaffen wir lebenszyklusadäquate Modelle für Work-Life-Balance, die der Generation Z so wichtig ist? Aber auch: Wie können wir unsere Pandemieerfahrungen mit dem Home-Office nutzen, um mit Blick auf die nachrückende Generation attraktive Hybridlösungen für den Arbeitsplatz der Zukunft zu finden?

Für uns am Institut für Jugendkulturforschung ist es interessant und wichtig, hier mit Unternehmen wie auch mit jungen Menschen, die ambitioniert in ihre berufliche Zukunft starten, im Dialog zu bleiben. Und zwar nicht nur, indem wir mit unserer Expertise zwischen den Interessenlagen vermitteln, sondern vor allem auch, indem wir Daten bereitstellen, die den Weg für neue innovative Ansätze im Talentmanagement ebnen.

#### **Zur Autorin:**

Dr. Beate Großegger ist wissenschaftliche Leiterin des Instituts für Jugendkulturforschung. Das Institut für Jugendkulturforschung bietet Auftragsforschung, Fortbildung und Beratung und verfügt über langjährige Expertise im Bereich „Jugend und Generationen in der Arbeitswelt“. Weitere Infos zu den Aktivitäten des Instituts für Jugendkulturforschung finden Sie auf der Website <https://jugendkultur.at/> sowie [hier](#).