

STUDIENREPORT

WIE TICKEN DEUTSCHLANDS „DIGITALRAKETEN“?

WAS DIGITALKOMPETENTE MINT-TALENTE UNTER GUTER ARBEIT VERSTEHEN



Veröffentlichung von Prof. Dr. Yasmin Weiß
in Kooperation mit Dell Technologies

DELLTechnologies

WIE TICKEN DIE TOP-TALENTE VON MORGEN?

Studienreport
Wie ticken Deutschlands
„Digitalraketen“?

Und was müssen Unternehmen tun, um dem immer dramatischeren Fachkräftemangel gerade in der IT wirksam zu begegnen?

Artikel zu diesem Thema gibt es mittlerweile ja wie Sand am Meer. Die meisten davon gründen dabei jedoch vor allem auf Meinungen und subjektiven Erfahrungen seitens der Unternehmen, sprich der Arbeitgeber. Dabei stellen sie in erster Linie Vermutungen dazu an, was die so begehrten jungen Talente von ihrer beruflichen Zukunft wohl erwarten, und spekulieren trefflich darüber, wie man diese am besten für sich gewinnt und langfristig an sich bindet.

Woran es hingegen nach wie vor mangelt, sind empirische Arbeiten und fundierte Studien, die tatsächlichen Aufschluss darüber geben, was in den Köpfen derer vorgeht, die jetzt in den Arbeitsmarkt drängen. Woran das liegt? Vermutlich daran, dass man sie viel zu selten selbst dazu befragt.

Mit der hier vorgelegten Untersuchung unter Federführung von Professor Dr. Yasmin Weiß und ihrem Team wollten wir aufdecken, was denn nun die Wahrheit ist und was doch nur Mythos. Und genau dafür sind wir gemeinsam an die Quelle gegangen und haben uns bei unserer Befragung auf diejenigen konzentriert, die zwei wesentliche Eigenschaften in sich vereinen – eine hohe, von Kindesbeinen an erworbene Digitalkompetenz, gepaart mit großer Leistungsbereitschaft. Wir nennen sie die „Digitalraketen“.

Besonders spannend: Unsere Digitalraketen waren hierbei nicht nur reine Antwortgeber, sondern selbst aktiv an der Erarbeitung der Fragestellungen beteiligt, die für sie wirklich relevant sind.

Herausgekommen ist ein spannender und erkenntnisreicher Blick auf die innere Verfassung, die Wünsche und Erwartungen derer, um die sich alle zu Recht reißen – die IT-Fachkräfte von morgen.

Ihnen wünsche ich jetzt viel Spaß bei der Lektüre und hoffentlich einige wertvolle Anregungen für Ihr Unternehmen.

Ihr

Tim van Wasen
Geschäftsführer von Dell Technologies Deutschland



ABSTRACT

Studienreport

Wie ticken Deutschlands
„Digitalraketen“?

Der Arbeits- und Fachkräftemangel stellt branchenübergreifend eine der größten Herausforderungen für Arbeitgeber dar. Dieser Mangel wird sich bis zum Jahr 2030 weiter verschärfen, wenn durch den Renteneintritt der geburtenstarken Babyboomer-Jahrgänge dem deutschen Arbeitsmarkt ca. 3 Millionen Arbeitskräfte abhanden kommen und nicht ausreichend junge Nachwuchskräfte nachfolgen werden. Der Wettbewerb in den verschiedenen Arbeitsmarktsegmenten fällt unterschiedlich stark aus. Besonders umkämpft sind sogenannte „Digitalraketen“, also Talente, die zwei Eigenschaften mitbringen: ein hohes Maß an Digitalkompetenz und zugleich ein hohes Maß an Leistungsstreben. Denn genau diese Kombination aus digitaler Leistungsfähigkeit und -willigkeit benötigen die Arbeitgeber in ihrer Belegschaft, um digitale Transformationsprozesse erfolgreich umsetzen zu können. Grund genug, um genau jenen Talenten genauer auf den Zahn zu fühlen. Die vorliegende Studie soll Aufschluss darüber geben, was die Zielgruppe der jungen „Digitalraketen“ unter guter Arbeit und Arbeitgeberattraktivität versteht und was die Treiber ihrer intrinsischen Motivation sind. Erst ein solches Verständnis ermöglicht Arbeitgebern eine zielorientierte Umsetzung von „Employee Centricity“, also einer ausgeprägten Ausrichtung der Personal- und Führungsarbeit an den Bedürfnissen der Mitarbeiter, die erforderlich ist, um diese umkämpfte und damit anspruchsvolle Zielgruppe für sich gewinnen und nachhaltig binden zu können.

DIE AUTORIN

PROF. DR. YASMIN WEISS

Studienreport

Wie ticken Deutschlands
„Digitalraketen“?

lehrt und forscht an der Technischen Hochschule Nürnberg zu den Themen „Future of Work“ und „Future Skills“ und untersucht die Auswirkungen der Digitalisierung auf Anforderungsprofile sowie Jobs der Zukunft. Sie startete ihre Karriere in den Unternehmen Accenture, E.ON und BMW Group und ist heute Mitglied in verschiedenen Aufsichtsräten. 2013 wurde sie von der damaligen Bundeskanzlerin Angela Merkel in den Innovationssteuerkreis der Bundesregierung berufen sowie vom damaligen Bundeswirtschaftsminister Sigmar Gabriel in den Außenwirtschaftsbeirat des Bundeswirtschaftsministeriums. Das Wirtschaftsmagazin Capital wählte sie 2017 in den Kreis der „Top 40 unter 40“ in Wissenschaft und Gesellschaft.



Sie ist Autorin des Buchs „Weltbeste Bildung. Wie wir unsere digitale Zukunft sichern“, das im September 2022 erschienen ist.



VORWORT

Unternehmen und Behörden sind mehr denn je gefragt, die Chancenpotenziale der Digitalisierung zu nutzen und ihre Geschäftsprozesse neu auszurichten. Für die erfolgreiche digitale Transformation gilt es dabei nicht nur in eine zeitgemäße Soft- und Hardware in Form von IT-Infrastruktur, Tools und Geräten zu investieren. Es geht vor allem auch um Mitarbeiter, die über das passende Mindset sowie die Fähigkeiten verfügen, um anspruchsvolle Transformationsziele zu entwickeln und erfolgreich umzusetzen. Schließlich kann die Belegschaft die digitale Transformation ihres Unternehmens nur mitgestalten und in gebotem Tempo umsetzen, wenn sie über die erforderliche Digitalkompetenz verfügt. Der sich verschärfende Mangel an IT- und Digitalisierungsexperten wächst sich zu einer Gefährdung für Deutschlands große Transformationsaufgaben aus. Gemäß einer Studie des Digitalverbands Bitkom ist branchenübergreifend die Zahl unbesetzter Stellen für IT-Fachkräfte im Jahr 2021 auf 96.000 gestiegen.¹ Der Fachkräftemangel wird inzwischen als eines der höchsten Risiken für Unternehmen wahrgenommen, fast die Hälfte der deutschen Unternehmen spürten im Jahr 2021 eine Beeinträchtigung ihrer Geschäftstätigkeit, weil Fachpersonal fehlt. Es ist davon auszugehen, dass diese Fachkräftelücke bei IT- und Digitaltalenten sich mit fortschreitender Digitalisierung in allen Branchen und Sektoren in den kommenden Jahren noch deutlich verschärfen wird.

Arbeitgeber stehen derzeit vor einer doppelten Herausforderung:

Upskilling und Reskilling: Sie müssen die bestehende Belegschaft fit für die digitale Zukunft machen und durch geeignete „Up- und Reskilling“-Maßnahmen die erforderlichen Kompetenzen vermitteln. Es geht hierbei um die Anpassung der Kompetenzen der Belegschaft an neue Anforderungen sowie um die Qualifizierung von Mitarbeitern für neue Aufgabenprofile.

Recruiting und Retention: Gleichzeitig geht es darum, als attraktiver Arbeitgeber neue Talente anzulocken und zu binden, die zusätzliche Digitalkompetenz von außen einbringen. Es muss hierfür systematisch in die von innen und außen wahrgenommene Arbeitgeberattraktivität investiert werden.

Eine passende „Digitaltalent-Strategie“ ist daher für Arbeitgeber unerlässlich, um durch die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen und eine entsprechend ausgerichtete Personal- und Führungsarbeit sicherzustellen, dass diese doppelte Herausforderung erfolgreich gemeistert werden kann. Eine solche „Digitaltalent-Strategie“ sollte dabei nicht nur zum Top-Thema der Personalabteilungen, sondern auch der Unternehmensleitungen gemacht werden. Anders ausgedrückt gilt: Angesichts der sehr gut prognostizierbaren weiteren Verschärfung des Fachkräftemangels wäre es fahrlässig und erfolgsgefährdend, sich nicht proaktiv mit geeigneten Wegen zur Gewinnung und Bindung der passenden Talente zu befassen. Im Mittelpunkt sollte die konkrete Frage stehen: „Wie gelingt es uns als Arbeitgeber, die am Arbeitsmarkt hart umkämpften Digitaltalente für uns zu gewinnen und diese zu halten, und was müssen wir gegebenenfalls verändern, damit dies möglich ist?“

Studienreport

Wie ticken Deutschlands
„Digitalraketen“?



1 | Vgl. die Angaben von Bitkom Research aus dem Jahr 2022, abrufbar unter: IT-Fachkräftelücke wird größer: 96.000 offene Jobs | Bitkom e. V.

Schon längst ist klar: Ein wettbewerbsfähiges Gehalt und ein unbefristeter Arbeitsvertrag reichen als „Package“ nicht aus, um qualifizierte Arbeitskräfte anzulocken und längerfristig zu binden. Wenn Unternehmen den Kampf um Digitaltalente gewinnen wollen, müssen sie sich vom Wettbewerb abheben und dabei berücksichtigen, was die jungen Menschen unter „guter Arbeit“ und „Arbeitgeberattraktivität“ tatsächlich verstehen. Dabei gilt: „Der Wurm muss dem Fisch und nicht dem Angler schmecken.“ Es geht bei der Gewinnung von Digitaltalenten also nicht darum, was Personalverantwortliche oder Führungskräfte für ein attraktives Arbeitsangebot halten, sondern was als solches von der Zielgruppe wahrgenommen wird. Dafür ist ein fundiertes Verständnis der Digitaltalente erforderlich. Jene sind oftmals Vertreter der GenZ und bringen veränderte Bedürfnisse an Arbeit und ein neues Werteverständnis mit. Sie vertreten eine Generation an Talenten, die mit digitalen Technologien von Beginn an aufgewachsen sind, Flexibilität bei der Arbeitsgestaltung sowie flache Hierarchien als selbstverständlich erachten und sich ihres Marktwerts sehr bewusst sind. Gleichwohl ist diese Generation geprägt durch Krisen: Klimakrise, Pandemie, Energiekrise und Krieg. Viele Talente möchten mit ihrer Arbeitsleistung einen Beitrag leisten, um Antworten auf die großen Fragen unserer Zeit zu finden.

Mit der vorliegenden Publikation von Prof. Dr. Yasmin Weiß soll ein wirkungsvoller Beitrag geleistet werden, indem mehr Transparenz darüber geschaffen wird, wie herausragende Digitaltalente – sogenannte Digitalraketen – ticken und was sie von ihren Arbeitgebern erwarten. Ihnen soll in besonderer Form auf den Zahn gefühlt werden, indem sie in dieser Studie die Möglichkeit erhalten haben, Antworten auf Fragen zu geben, die sie selbst gewählt haben. Dadurch bringt die Studie gerade jene Informationen hervor, die diesen Talenten besonders am Herzen liegen, um damit ihre potenziellen Arbeitgeber von morgen zu erreichen. Die vorliegende empirische Publikation basiert bewusst auf einem „reversen“ Forschungsdesign, das die Zielgruppe nicht nur zum Antwortgeber macht, sondern auch zum Fragensteller. Dadurch wird es möglich, die in existierenden Studien oftmals noch unerfassten Bedürfnisse der Zielgruppe besser zu identifizieren. Durch die Aufnahme von „Originalzitaten“ in der Studie soll zudem verdeutlicht werden, welche Botschaften den jungen Digitalraketen mit eigenen Worten besonders wichtig sind und wie sie ihre authentischen Gedanken zu einer attraktiven Arbeitswelt formulieren.

Mit dieser Informationsbasis möchten wir im Wesentlichen zwei Zielgruppen dienen:

Für Personaler in Unternehmen soll in Ergänzung zu existierenden Studien eine zusätzliche Informationsbasis geschaffen werden, wie sie die besonders umkämpfte Zielgruppe der jungen Digitaltalente besser verstehen und für sich gewinnen können.

Für Führungskräfte sollen Einblicke gegeben werden, wie die nachfolgenden Mitarbeitergenerationen ticken, was ihre Anforderungen an gute Führungsarbeit sind und welche Art von Unternehmenskultur für solche Talente attraktiv ist.

Mein wissenschaftliches Team und ich bedanken uns bei allen Mitwirkenden für ihre Unterstützung und ihr Engagement bei unserem Forschungsprojekt. Insbesondere bedanken wir uns auch bei Dell Technologies für die Unterstützung bei der Kommunikation dieser Forschungsergebnisse.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung männlicher und weiblicher Sprachformen in diesem Bericht verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichwohl für beide Geschlechter.

München, im Oktober 2022
Prof. Dr. Yasmin Weiß



1. EINLEITUNG DER WAR FOR TALENTS IST ENTSCHIEDEN: TALENT HAS WON!

Studienreport
Wie ticken Deutschlands
„Digitalraketen“?



Der Arbeitsmarkt befindet sich global inmitten eines historischen Umbruchs, und das gilt gerade auch für Deutschland. Hier schlagen eine fortschreitende Digitalisierung, immer kürzere Innovationszyklen und neue Technologien, der demografische Wandel, Energiewende und die Transformation zu klimafreundlichen Geschäftsmodellen simultan in den Unternehmen auf und stellen unsere Wirtschaft, den Arbeitsmarkt sowie die Arbeitswelt, wie wir sie bislang kannten, auf den Kopf. Arbeit wird anders organisiert, es wird in hybriden Arbeitsformen kommuniziert und kollaboriert, das Büro der Zukunft wandelt sich, die Zusammenarbeit aus Mensch und Maschine sowie aus humaner und künstlicher Intelligenz wird intensiviert und die Gesetze des Arbeitsmarkts verändern sich. In vielen Arbeitsmarktsegmenten bewerben sich Arbeitgeber bei qualifizierten Mitarbeitern und versuchen, diese schon während ihrer Ausbildung an sich zu binden. Gerade im Bereich der Digitalspezialisten kommt es für Arbeitgeber darauf an, die Talente so gut in ihren Bedürfnissen zu verstehen, dass eine attraktive „Employer Value Proposition“, also ein überzeugendes Leistungsversprechen an Mitarbeiter, herausgearbeitet und umgesetzt werden kann. Gemäß dem Leitsatz „wahre Schönheit kommt von innen“ reichen schön formulierte Personalmarketingbotschaften, die nach extern kommuniziert, aber intern nur rudimentär gelebt werden, nicht mehr aus. Es geht um die Etablierung einer attraktiven Unternehmenskultur, um zeitgemäße Anreizsysteme sowie um die Gestaltung einer Arbeitswelt, die von den Mitarbeitern als attraktiv wahrgenommen wird.

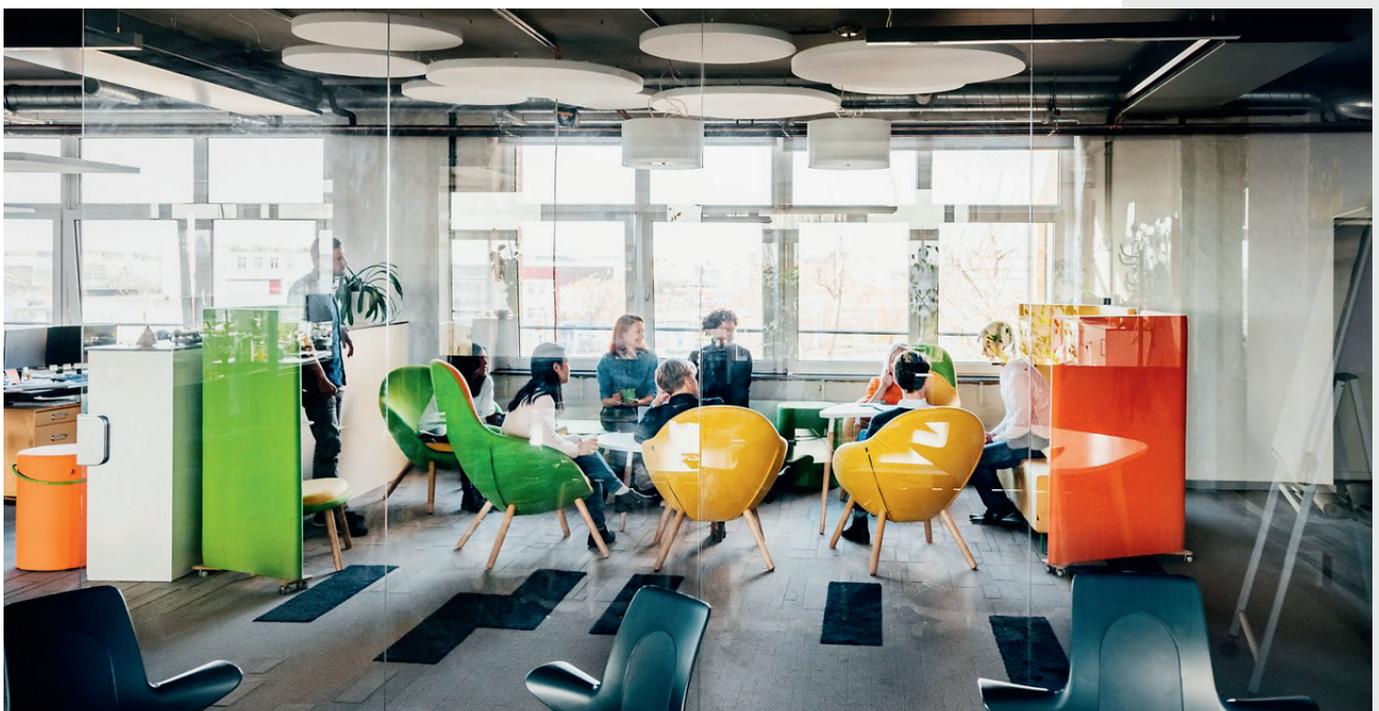
2. METHODISCHES VORGEHEN UND ZIELSETZUNG DER STUDIE

Genau hier setzt die vorliegende empirische Studie an. Das Ziel liegt darin, zu ausgewählten und aus Sicht der Zielgruppe besonders relevanten Fragestellungen Aufschluss darüber zu geben, wie Deutschlands junge Digitalraketen, also digitalkompetente Studierende mit besonderer Leistungsmotivation, ticken, wenn sie nach ihren persönlichen Vorstellungen von „guter Arbeit“ und einem „attraktiven Arbeitgeber“ gefragt werden. Im Zeitraum zwischen Dezember 2021 und Oktober 2022 wurden 120 MINT-Studierende bzw. Young Professionals befragt, die zugleich Stipendiaten in verschiedenen deutschen Förderprogrammen bzw. Begabtenförderungsnetzwerken sind². Durch letzteres Kriterium soll sichergestellt werden, dass zusätzlich zur fachlichen Studienrichtung der Talente, die für die Digitalisierung besonders relevant ist, auch von einer überdurchschnittlichen Leistungsmotivation der befragten Talente ausgegangen werden kann. Grundsätzlich sind die Erkenntnisse aus der Befragung dieser Zielgruppe auch auf weitere umkämpfte Arbeitsmarktsegmente im Grundsatz übertragbar.

Auch wenn in der vorliegenden empirischen Studie herausragende MINT-Talente aus der GenZ befragt worden sind, ist doch davon auszugehen, dass sich die Aussagen im Sinne von Trendaussagen durchaus auch auf andere Mitglieder ihrer Alterskohorte übertragen lassen. Die Besonderheit der befragten Zielgruppe ist darin zu sehen, dass sie selbstbewusster und offener das fordert, was andere auch an Bedürfnissen in sich tragen, es jedoch nicht so klar kommunizieren. Beim Thema „Wie wichtig ist Dir Gehalt?“ ist allerdings eine Abweichung zu sehen. Die befragten Top-Talente sehen dieses Thema deswegen gelassener, weil sie sich sicher sein können, immer eine gute Beschäftigungsmöglichkeit zu haben. Weniger gut qualifizierte Altersgenossen hingegen benötigen eine gewisse finanzielle Sicherheit, da sie nicht sofort in einen anderen Job wechseln können.

Studienreport
Wie ticken Deutschlands
„Digitalraketen“?

² | Zu diesen Förderprogrammen zählen beispielsweise die Bayerische EliteAkademie, das BayFid-Programm für weibliche Digitaltalente, die Begabtenförderung der Friedrich-Naumann-Stiftung oder das E-Fellows-Programm.



ABSTRACT

AUTORIN

VORWORT

EINLEITUNG

METHODIK

ERGEBNISSE

FAZIT



Für die Kombination aus Digitalkompetenz und überdurchschnittlicher Leistungsmotivation wurde bewusst der Begriff „Digitalraketen“ entwickelt. Denn aus den Gesprächen mit den Talenten wurde deutlich, dass sie ein Selbstverständnis besitzen, eines Tages mit ihrem Potenzial „durchzustarten“ und eine prägende Rolle bei der Gestaltung der digitalen Zukunft Deutschlands einzunehmen.

Als methodische Vorgehensweise ist ein dreistufiger Ansatz gewählt worden, der in der nachfolgenden Abbildung dargestellt ist:



Abb. 2.1
Dreistufiger Erhebungsansatz
zur Datenerhebung

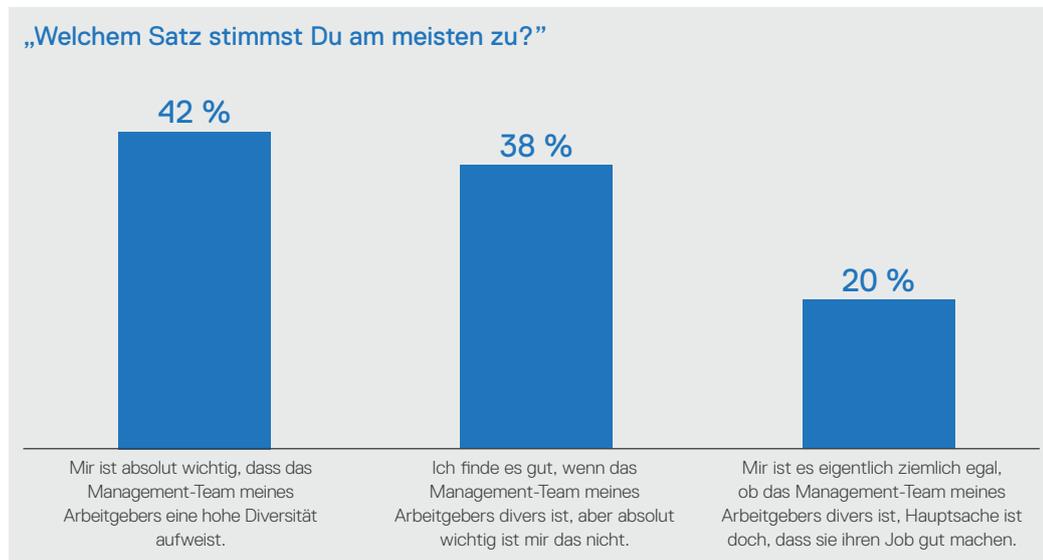
1. In einem **Forschungs-Workshop** entwickelten sechs der ausgewählten Talente in einem moderierten Verfahren selbst, welche Fragen für sie besonders relevant erscheinen, um Arbeitgeber dafür zu sensibilisieren, was sie unter guter Arbeit und Arbeitgeberattraktivität verstehen. Aus einer „Longlist“ an Fragen wurden schließlich die 10 Fragen für die empirische Erhebung identifiziert.

2. Im Zeitraum zwischen Dezember 2021 und März 2022 beantworteten 115 Talente in einer **Online-Befragung** die Fragen.

3. Anschließend wurden im Oktober 2022 sechs zusätzliche persönliche **Tiefen-Interviews** geführt, um zum einen auf die inzwischen eingetretenen Veränderungen in der Welt Bezug zu nehmen und die Ergebnisse der empirischen Erhebung noch differenzierter diskutieren sowie Originaltöne erfassen zu können.

3.2 Diversität des Management-Teams

Diversität im Management wird von den Digitaltalenten wertgeschätzt, 80 Prozent der Befragten finden es entweder „absolut wichtig“ oder „gut“, wenn das Management-Team bei ihrem Arbeitgeber divers besetzt ist.



Studienreport
Wie ticken Deutschlands
„Digitalraketen“?



Abbildung 3.2

Hingegen wurde in den persönlichen Gesprächen sehr deutlich, wie „befremdlich“ und „aus der Zeit gefallen“ es auf die jungen Digitaltalente wirkt, wenn das Top-Management homogen besetzt ist.

Dabei sind den Talenten bei der Diversität insbesondere die Dimensionen „Geschlecht“ und „Internationalität“ wichtig, die sexuelle Orientierung oder Religion hingegen spielen für die Befragten kaum eine Rolle, da sie dies für „reine Privatsache“ des Managements halten.

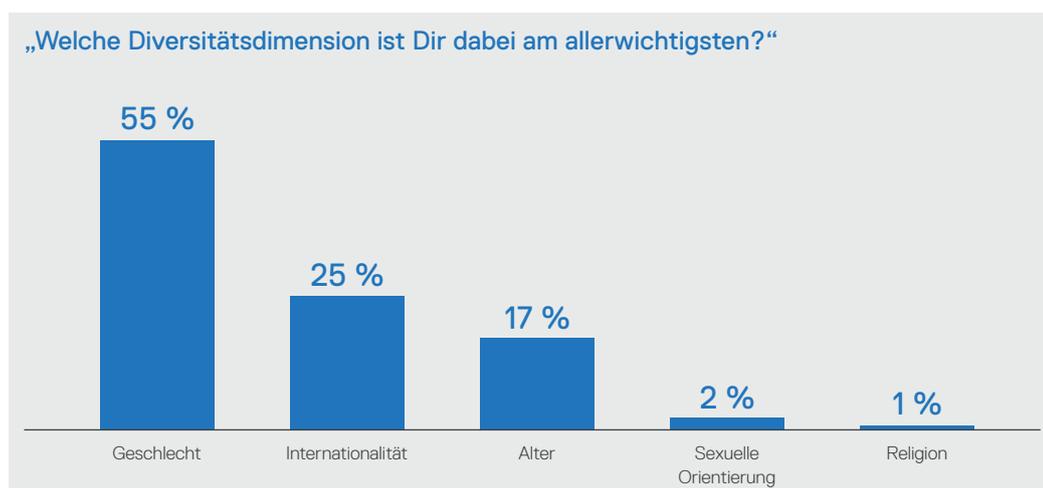


Abbildung 3.2.1

Allerdings erwarten die Talente klar, dass ihre eigene jeweilige sexuelle Orientierung oder Religion nicht zu Nachteilen führen darf, wenn sie diesbezüglich von der Norm im Unternehmen abweichen. „Ich will eine Rolle spielen, ohne eine Rolle spielen zu müssen“, formulierte eines der befragten Digitaltalente den weit verbreiteten Wunsch dieser Zielgruppe nach Authentizität.



3.3 Social-Media-Aktivitäten/Sichtbarkeit der Geschäftsführung/ des Vorstands

69 Prozent der befragten Digitalraketen finden es entweder „zeitgemäß“, „sympathisch“ oder „wichtig“, dass die Geschäftsführung ihres potenziellen Arbeitgebers ihre Ideen und Aktivitäten in den Social Media kommuniziert und damit sichtbar ist.

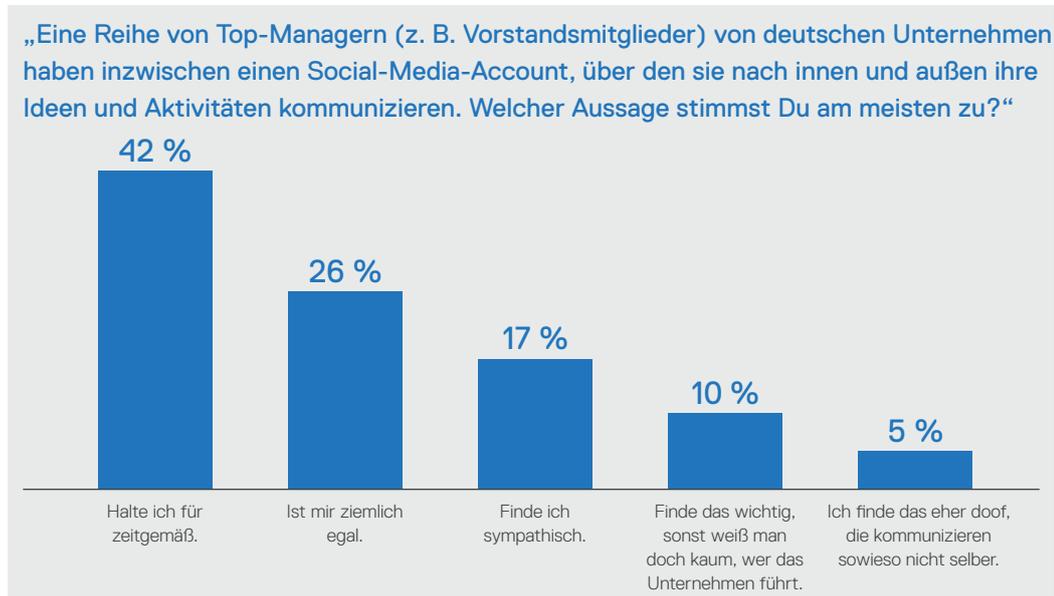


Abbildung 3.3

Die Talente gaben in den Tiefeninterviews an, dass es ihnen wichtiger ist, sich mit den Führungskräften eines Unternehmens identifizieren zu können, als mit dem Unternehmen und der Arbeitgebermarke selbst. Dafür allerdings müssten gerade die Vertreter des Top-Managements, die sowohl Strategie als auch Kultur eines Unternehmens maßgeblich prägen, nach außen und innen sichtbar sein und identifikationsstiftend wirken, damit die Talente den Drang verspüren, sich bei diesem Arbeitgeber zu bewerben. Social-Media-Kanäle wie Instagram oder LinkedIn sind für die Digitalraketen dabei die natürliche virtuelle „Begegnungsform“ mit ihren Führungskräften von morgen, Facebook hingegen spielt für diese Generation nur noch eine untergeordnete Rolle.

Ferner gaben eine Reihe von befragten Digitaltalenten an, dass sie sich wünschen, für „digitale Aushängeschilder“ zu arbeiten. Darunter verstehen sie „fachliche Koryphäen“ in ihren jeweiligen Disziplinen, die für ihre hohe Expertise geschätzt werden, sodass sie von ihnen persönlich lernen möchten. Einige Talente gaben beispielsweise an, dass sie nicht nachvollziehen können, warum wir in unserer Gesellschaft bekannte Persönlichkeiten aus Bereichen wie Unterhaltung, Medien und Sport „feiern“, nicht jedoch aus der Wirtschaft. Sie sehen ein großes Potenzial, dass in Zukunft mehr Technologie-Experten, die die digitale Zukunft persönlich prägen, eine hohe Identifikationskraft und Magnetwirkung entfalten, die Arbeitgeber bei der Akquise neuer Talente gezielt nutzen können.

Gerade eine Reihe von weiblichen Digitalraketen erwähnten, dass es ihnen noch immer an sichtbaren weiblichen Vorbildern fehlt, mit denen sie sich persönlich identifizieren, weil sie ihnen vorleben, wie sie eine spannende Karriere im Digitalbereich mit einem erfüllten Privatleben vereinen. Gerade zu diesem Thema gaben die weiblichen Digitalraketen an, dass sie sich hierzu mehr sichtbare Aushängeschilder vonseiten ihrer zukünftigen Arbeitgeber wünschen, mit denen sie auf einfachem Weg über die Social-Media-Kanäle in Kontakt treten können.

3.4 Steile Lernkurve und Organisation des Lernens

Die Möglichkeit, von Beginn an eine steile Lernkurve zu realisieren, spielt eine herausragende Bedeutung für die Digitalraketen. Ein Talent formulierte es in den Expertengesprächen wie folgt: „Eine steile Lernkurve ist mir viel wichtiger als ein hohes Einstiegsgehalt. Die Zeit, die man da reinsteckt, ist eine Investition, die sich im Nachhinein viel mehr auszahlt, als von Beginn an ein hohes Einstiegsgehalt zu haben.“

Gerade Digitalraketen möchten im Tagesgeschäft herausgefordert werden und Aufgaben übernehmen, an denen sie wachsen und ihre persönliche Problemlösungskompetenz weiter ausbauen können. „Challenge me!“ ist eine Haltung, die gerade bei dieser Zielgruppe stark verankert ist. Ein Talent formulierte es wie folgt: „Ich wünsche mir von Beginn an Aufgaben, an denen ich nagen muss.“

85 % der befragten Talente gaben an, dass sie eine „geteilte Lernverantwortung“ für das Lernen „super“, „gut“ oder „fair“ finden würden.

„Nimm an, Dein Arbeitgeber bietet eine ‚geteilte Verantwortung‘ fürs Lernen an. Für jede Stunde in Deiner Freizeit, in der Du selbstständig neue Kompetenzen erlernst, darfst Du eine bezahlte Stunde in der Arbeitszeit ebenfalls mit dem Lernen neuer Kompetenzen verbringen. Wie findest Du das?“



Dabei handelt es sich um das Commitment, für jede Stunde des Lernens während der bezahlten Arbeitszeit eine Stunde Freizeit zu investieren, um die gelernten Inhalte zu vertiefen. Hier wünschen sich die Digitaltalente ein hohes Maß an Freiheitsgraden für das Lernen, bspw. in Form von individuellen finanziellen Budgets, über die sie möglichst frei verfügen können. Auch betonen sie ihren Wunsch, von spannenden Kollegen und Führungskräften in Form von informellen Formaten wie Mentoring und offenen Gesprächen lernen zu können. Ein Talent drückte es wie folgt aus: „Dass ich möglichst viel von meinen Kollegen und Führungskräften lerne, ist Teil eines erfüllenden Jobs.“

Damit Lernprozesse regelmäßig stattfinden können, müssen sie vereinbar sein mit dem Tagesgeschäft und sonstigen Verpflichtungen der Mitarbeiter. Vor diesem Hintergrund sprachen sich 60 % der Befragten für eine „2+2“-Stundeneinteilung für eine solche geteilte Lernverantwortung aus.



Abbildung 3.4

Das bedeutet, die Talente würden es favorisieren, wöchentlich zwei bezahlte Arbeitsstunden fürs Lernen von ihrem Arbeitgeber zur Verfügung gestellt zu bekommen, und wären im Gegenzug bereit, ebenfalls zwei Stunden pro Woche während ihrer Freizeit in die Vertiefung und Anwendung des Erlernten zu investieren.



Abbildung 3.4.1

3.5 Sinnstiftung als Karriereindikator

Bei der Frage, wie die junge Generation der Digitalraketen beruflichen Erfolg definiert, wurde einmal mehr deutlich, **welch hohen Stellenwert eine sinnstiftende Tätigkeit für diese Zielgruppe hat. Mehr als ein Drittel der Befragten gaben an, dass die Möglichkeit, „die Welt besser zu machen“, ihr größter persönlicher Indikator für beruflichen Erfolg darstellt.** Gefolgt wurde dieses Verständnis von beruflichem Erfolg von der Möglichkeit, **die privaten Träume mit dem Job zu vereinen.** Ein geschlechterspezifischer Unterschied bei diesem Karriereverständnis konnte nicht festgestellt werden, **auch für männliche Digitalraketen ist dies Teil des Verständnisses von beruflichem Erfolg.** Ein möglichst hohes Einkommen zu realisieren, spielt hingegen nur eine untergeordnete Rolle.



Abbildung 3.5



Ferner sind Digitalraketen immer weniger bereit, ihre Zeit mit sinnlosen Aufgaben oder in sinnlosen physischen Meetings zu verbringen, die aus ihrer Sicht ebenso gut virtuell erfolgen könnten. Ein Talent formulierte es wie folgt: „Ich will nicht meine wertvolle Lebenszeit in sinnlosen Meetings verbringen, bei denen es nur darum geht, präsent zu sein.“

Arbeitgeber sind vor diesem Hintergrund gut beraten, eine hybride Form der Arbeitswelt zu etablieren, bei denen physische Meetings wie in Vor-Corona-Zeiten nicht die Regel sind, sondern gezielt für Aufgaben genutzt werden, bei denen sie der virtuellen Zusammenarbeit klar überlegen sind. Dazu zählen das Etablieren sozialer Beziehungen, der Vertrauensaufbau, der kreative und strategische Austausch oder das Treffen kritischer Entscheidungen. Auch zur Schaffung eines „Wir-Gefühls“ sind regelmäßige physische Treffen den virtuellen klar überlegen. Ein Talent formulierte es wie folgt: „Ich finde, es ist verlorene Lebenszeit, ins Büro zu pendeln. Es ist für mich nur aus Teambuilding-Sicht sinnvoll.“ Jedoch konnte sich keine einzige der befragten Digitalraketen vorstellen, an fünf Tagen pro Woche in ein physisches Büro zu pendeln. Viele begründeten ihre Antwort auch mit ökologischen Argumenten, um ihren Co₂-Ausstoß durch tägliches Pendeln zu reduzieren.

Auf die Frage: „Was ist für Euch das Gegenteil von beruflichem Erfolg?“ antworteten mehr als ein Drittel der Befragten, „entgegen der persönlichen Werte handeln zu müssen“. Für sie erscheint ein Arbeitgeber dann besonders attraktiv, wenn der Purpose des Unternehmens sich mit den persönlichen Werten deckt und sie eine Unternehmenskultur vorfinden, in der sie sich gemäß ihrer Werte verhalten können. Auch der Stellenwert der Gesundheit ist bei dieser Generation stark ausgeprägt. Viele sind nicht mehr bereit, aufgrund ihres Jobs ihre Gesundheit zu vernachlässigen, und würden dies als Gegenteil von beruflichem Erfolg empfinden.

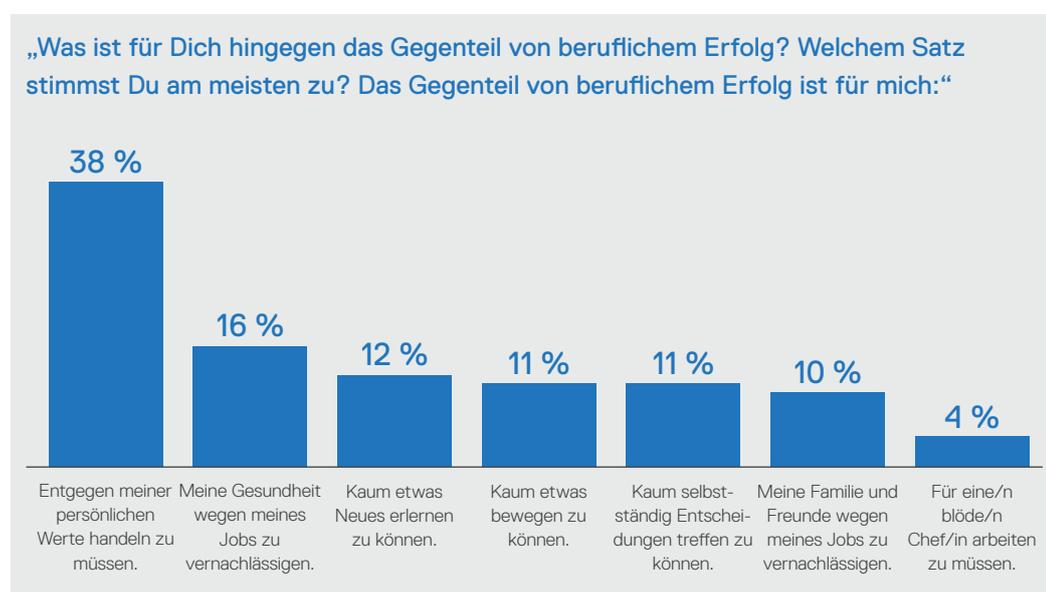


Abbildung 3.5.1

3.6 Autonomie bei der inhaltlichen, zeitlichen und örtlichen Gestaltung von Arbeit

„Nicht mein Leben soll sich in die Arbeit integrieren, sondern die Arbeit in mein Leben.“ Dieser Satz eines der befragten Digitaltalente drückt sehr gut den ausgeprägten Wunsch dieser Zielgruppe nach einer hohen Autonomie bei der zeitlichen und örtlichen Gestaltung von Arbeit aus. Auch der Wunsch nach einer hohen inhaltlichen Autonomie bei der Aufgabengestaltung ist bei den Digitalraketen stark verankert. Micro-Management sehen sie als Grund, das Unternehmen schnell wieder zu verlassen. Denn sie wollen mitgestalten, mitentscheiden und mitdiskutieren. Aus allen Tiefeninterviews wurde deutlich, dass sie nicht nachvollziehbare, als zu starr empfundene Regelwerke als Grund sehen würden, einen Arbeitgeber wieder zu verlassen. Beispielsweise lehnten eine Reihe der befragten Talente eine pauschale Regelung zur Arbeitsorganisation wie etwa „zwei Tage Homeoffice, drei Tage Präsenz“ ab, da sie aufgabenspezifischer differenzieren möchten, wann es tatsächlich sinnvoll ist, im Büro zu erscheinen. Ein Befragter drückte sein Verständnis von guter Arbeit wie folgt aus: „Ich möchte als Softwareentwickler auch von Bali aus arbeiten und am Nachmittag surfen gehen können. Und wenn es erforderlich ist, dann fliege ich nach Deutschland ein, um die Kollegen zu treffen. Wenn ein Arbeitgeber dies kategorisch ablehnt, kommt der für mich nicht infrage.“

FAZIT

Vielen Arbeitgebern mögen die Forderungen dieser Zielgruppe als realitätsfern und anstrengend erscheinen. Doch jene Talente sind so umkämpft, dass nur jene Arbeitgeber für sie in Betracht kommen, die diesem veränderten Verständnis von guter Arbeit und Arbeitgeberattraktivität Rechnung tragen. Arbeitgeber müssen bereit sein, die „Seele“ der nächsten Generation an Digitaltalenten zu verstehen und sie in ihren Bedürfnissen ernst zu nehmen. Auf dieser Basis gelingt es, eine entsprechende Digitaltalent-Strategie zu entwickeln. Die vorliegende Studie soll genau hierzu einen Beitrag leisten.

Studienreport

Wie ticken Deutschlands „Digitalraketen“?



Kontakt zur Autorin der Studie

E-Mail: yasminmei-yee.weiss@th-nuernberg.de

LinkedIn: Prof. Dr. Yasmin Weiß | LinkedIn

Dominik John von der TU München hat das Projekt wissenschaftlich begleitet

Gewinnen und befähigen
Sie Ihre Digitaltalente
mit modernsten
Arbeitsplatzlösungen von
Dell Technologies.

Wir helfen Ihnen gerne dabei!
Schreiben Sie einfach an:
dialog@dell.com

Mehr unter

