



Stiftung
flexible Arbeitswelt

Wie wollen wir arbeiten?

Junge Menschen zum
Arbeitsmarkt

Band 6 der Schriftenreihe
der Stiftung flexible Arbeitswelt

Die Stiftung

Der Arbeitsmarkt und die Arbeitswelt befinden sich in einem ständigen Veränderungsprozess. Die demografische Entwicklung und die Digitalisierung werden die Arbeitswelt in den nächsten Jahrzehnten nachhaltig verändern.

Die Stiftung flexible Arbeitswelt möchte diesen Prozess im Austausch mit Wirtschaft, Wissenschaft und Politik begleiten und sich in den wissenschaftlichen und politischen Prozess einbringen. Es geht um Fragen wie: Wie wollen die Menschen morgen arbeiten? Was ist ihnen wichtig? Wie sehen junge Menschen ihre Perspektiven auf dem sich rasant verändernden Arbeitsmarkt? Und: Was braucht die Wirtschaft? Welche Anforderungen stellen die Unternehmen morgen an ihre Mitarbeitenden?

Als gemeinnützige Stiftung liegt der Fokus auf der Förderung von Bildung, insbesondere mit Blick auf die wachsende Flexibilisierung der Arbeitswelt, des Personaleinsatzes und der Beschäftigungsverhältnisse.



Vorwort



Liebe Leserinnen und Leser,

die Arbeitswelt der Jugend steht heute mehr denn je im Fokus der gesellschaftlichen Diskussion. In einer Zeit, in der die Arbeitswelt von ständigen Veränderungen und Herausforderungen geprägt ist, ist es von größter Bedeutung, jungen Menschen eine Plattform zu bieten, auf der sie ihre Perspektiven, Erfahrungen und Visionen teilen können.

Der demografische Wandel und die fortschreitende Digitalisierung haben tiefgreifende Auswirkungen auf unsere Arbeitsweise und die Anforderungen, die an die zukünftigen Arbeitskräfte gestellt werden. Dabei fällt auf, dass häufig ältere Generationen über die Jugend sprechen, anstatt mit ihnen zu kommunizieren. Band 6 der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt zielt darauf ab, genau diese Lücke zu schließen. Unser Ziel ist es, jungen Menschen eine Stimme zu geben und ihnen die Möglichkeit zu bieten, ihre Ansichten und Ideen zur Arbeitswelt darzulegen. Wir sind der Überzeugung, dass die Einbindung junger Perspektiven entscheidend ist, um die zukünftige Arbeitswelt nachhaltig und innovativ zu gestalten.

Ein zentrales Anliegen der Stiftung flexible Arbeitswelt ist es, die Bildung und Qualifizierung zu fördern, um den Anforderungen einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt gerecht zu werden. In früheren Bänden haben wir uns intensiv mit Weiterbildung und Qualifizierung auseinandergesetzt. Nun liegt der Fokus darauf, die Perspektiven der jungen Generation zu beleuchten und ihre Anliegen und Ideen sichtbar zu machen.

Die Beiträge in diesem Band stammen von jungen Menschen, die ihre unterschiedlichen Erfahrungen und Sichtweisen in Bezug auf ihre beruflichen Anfänge und Entwicklungen teilen. Diese Vielfalt an Stimmen und Geschichten bietet einen wertvollen Einblick in die Hoffnungen, Erwartungen und Herausforderungen, mit denen die Jugend heute konfrontiert ist.

Die jungen Autorinnen und Autoren dieses Buches behandeln eine Vielzahl von Themen: von der Bedeutung flexibler Arbeitsmodelle über die Herausforderungen des Berufseinstiegs bis hin zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf ihre Arbeitsweise. Diese Beiträge zeigen nicht nur die aktuellen Probleme auf, sondern liefern auch innovative Lösungsansätze und inspirierende Visionen für die Zukunft.

Die Stiftung flexible Arbeitswelt versteht sich als Vermittlerin und Unterstützerin, die den Dialog zwischen den Generationen fördert und dabei hilft, Brücken zu bauen. Durch die Veröffentlichung dieses Bandes möchten wir einen Beitrag dazu leisten, dass die Stimmen der Jugend gehört und ernst genommen werden. Zudem möchten wir ein besseres Verständnis für die Bedürfnisse und Erwartungen der jungen Generation schaffen und Impulse für die Gestaltung einer zukunftsfähigen Arbeitswelt geben.

Josephine Frey

Kuratoriumsvorsitzende der Stiftung flexible Arbeitswelt

Ergänzende Anmerkung und Dank

Teil 1 des Buches beinhaltet Interviews mit jungen Menschen. Diese Statements werden in Teil 2 ergänzt durch zwei Interviews zu Praxisbeispielen, wie jungen Menschen der Start in den Arbeitsmarkt ermöglicht werden. Dazu gehören auch Fragen der Arbeitsqualifizierung von Beschäftigten sowie die Zusammenarbeit der Generationen untereinander. In Teil 3 finden Sie den Blick der Wissenschaft auf diese Thematik.

An dieser Stelle danken wir den Beteiligten, die mit ihrem Engagement zum Gelingen dieses Projekts beigetragen haben: Josephine Frey, Gülperi Atalay-Akgün, Dr. Florian Keppeler, Luisa Waldvogel und Thomas Hetz. Ihre Unterstützung hat maßgeblich zur Realisierung beigetragen.

Wilhelm Oberste-Beulmann

Vorstandsvorsitzender





Inhaltsverzeichnis

Die Stiftung flexible Arbeitswelt

Vorwort

Teil 1: Interviews junge Erwachsene

Maria Bosch, 17 Jahre

Carl Brünjes, 24 Jahre

Luca Michael Demes, 27 Jahre

Lina Hammoud, 16 Jahre

Leoni Joline Heyden, 21 Jahre

Klea Hoxha, 21 Jahre

Marie Kaspar, 26 Jahre

Denise Moya Lopez, 25 Jahre

Dilo Pso Namir, 29 Jahre

Jasmin Rath, 28 Jahre

Dustin Savarino, 25 Jahre

Moritz Waldvogel, 25 Jahre

Joel Zganiatz, 26 Jahre

Teil 2: Expertinnen Meinungen, Praxisbeispiele

Vivian Gann – Ausbildungsleiterin,
Stadtwerke München

Michaela Schröder – Gemeinschafts-Müll-
Verbrennungsanlage Niederrhein

Teil 3: Wissenschaft

Dr. Florian Keppeler – Assistent Professor,
Aarhus University, Kuratoriumsmitglied

**Schriftenreihe der
Stiftung flexible Arbeitswelt**



Teil 1

Interviews junge Erwachsene



Interview mit Maria Bosch



Haben Sie eine Vorstellung von einem idealen Beruf?

Ja, den hatte ich schon in jungen Jahren. Ich habe eine schwer behinderte Schwester und war immer beeindruckt, was man mit Physiotherapie bewirken kann. Ich wusste früh,

dass ich in diesem Bereich arbeiten möchte. Deshalb habe ich mich nach der Mittleren Reife vergangenes Jahr sofort auf einer Privatschule für Physiotherapie beworben und bin auch angenommen worden. Die Ausbildung macht mir viel Freude.

Was ist Ihnen in Ihrem Berufsleben wichtig?

Ich möchte etwas Sinnvolles tun, am liebsten im sozialen Bereich.

Wenn Sie die Chance haben, eine Stelle in einer anderen Stadt zu bekommen, würden Sie dann umziehen oder ist es Ihnen wichtiger, bei Familie und Freunden wohnen zu bleiben?

Ich fühle mich in meiner Heimat und bei meiner Familie sehr wohl und würde auch später gerne ländlich wohnen. Für eine interessante Arbeitsstelle bin ich aber jederzeit bereit, mich räumlich zu verändern. Ich möchte mich immer weiterentwickeln, und wenn dazu auch ein Ortswechsel erforderlich ist, wäre das kein Problem.

Wie wichtig ist Ihnen Work-Life-Balance?

Das ist für mich in der Tat wichtig. Ich meine damit, ich will nicht rund um die Uhr erreichbar sein, am liebsten sind mir geregelte Arbeitszeiten, so

ab 8 Uhr bis 16 Uhr wäre für mich ideal. Überstunden sollten überschaubar sein, ich möchte gerne genügend Zeit haben für mein Privatleben.

Was ist für Sie im Beruf noch wichtig?

Das Klima im Betrieb muss stimmen. Was ich später mal verdienen werde, weiß ich jetzt noch nicht. Auf jeden Fall möchte ich keinen Beruf, der mit ständiger sitzender Tätigkeit in einem Büro verbunden ist. Zu viel Theorie und Arbeit am Computer sind für mich ein Graus.

Werden Sie sich im Berufsleben weiterbilden wollen?

Selbstverständlich. Um auf dem neuesten Stand zu sein, werde ich regelmäßig an Weiterbildungen teilnehmen.

Was machen Sie in Ihrer Freizeit?

Ich spiele seit zwölf Jahren Klavier und seit zwei Jahren Saxophon. Außerdem bin ich aktives Mitglied im Musikverein Fellheim.

Gibt es Vorbilder, die Sie geprägt haben?

Ja, das sind meine Eltern. Sie haben viel durch eigene Kraft und Arbeit geschafft und waren immer für uns Kinder da. Ich werde auch immer ein Familiensch sein.

Welche Stärken besitzen Sie?

Ich denke, ich bin hilfsbereit und empathisch.

Gibt es Kompetenzen, die Sie noch gerne hätten?

Ich bin eher zurückhaltend und kann nicht vor einer Gruppe von Menschen reden. Daran möchte ich arbeiten. Außerdem wäre ich gerne selbstbewusster.

Welche Schlüsselwörter fallen Ihnen ein, was für Ihr Berufsleben wichtig ist?

Freiheit, selbstbestimmt zu handeln, das ist mir wichtig.

Wenn Sie an die Zukunft denken, haben Sie auch Ängste?

Mit Blick auf die vielen Krisenherde und Kriege mache ich mir natürlich Sorgen. Sie dürfen aber nicht mein Leben bestimmen. Wir stehen großen Herausforderungen gegenüber, die die Welt meistern muss. Was mir sehr am Herzen liegt, sind der Klimawandel und der Umweltschutz. Ich finde, hier ist jeder verantwortlich. Ich lebe zum Beispiel seit einigen Jahren vegan. Das ist zwar nur ein kleiner Beitrag, aber wenn jeder etwas tun würde, um die Umwelt nicht unnötig zu schädigen, wäre es gut.

.....
Maria Bosch, 17 Jahre, Memmingen
Ausbildung als Physiotherapeutin



Interview mit Carl Brünjes



Wie haben Sie Ihre Schulzeit erlebt? Gibt es eine Erfahrung, die prägend für Sie war?

Mein Wechsel von einem normalen Gymnasium zum Wirtschaftsgymnasium war für mich die beste Entscheidung überhaupt.

Dort habe ich vieles gelernt, was man wirklich im Arbeitsleben braucht. Zum Beispiel was es mit betrieblichen Kennzahlen auf sich hat. Solche Themen fanden vorher gar nicht statt.

Haben Sie schon konkrete Vorstellungen, was Sie beruflich machen werden?

Nach meinem Bachelor möchte ich erst noch Reisen in andere Länder unternehmen, da aber auch schon arbeiten. Welche Jobs ich währenddessen machen werde, ist mir relativ egal. Anschließend möchte ich im Bereich Consulting als Rechtsberatung im wirtschaftlichen Bereich arbeiten und in einer Beratungsgesellschaft Erfahrungen sammeln. Mittelfristig, so etwa in zehn Jahren, will ich mich selbständig machen. Selbständigkeit, mein eigener Herr zu sein und auf eigenes Risiko zu arbeiten, ist mein Ziel.

Freiheit und Unabhängigkeit sind für Sie offenbar wichtig?

Ja, ich möchte möglichst immer alle Fäden in der Hand haben.

Wie wichtig ist für Sie Work-Life-Balance?

Natürlich möchte ich Zeit für mein Privatleben haben. Ich bin aber ehrgeizig und denke nicht darüber nach,

wann ich Feierabend habe oder Überstunden anfallen. Ich möchte so viel Geld verdienen, dass ich mir einen hohen Lebensstandard leisten kann. Und das geht nicht, wenn man sich nicht richtig reinhängt.

Haben Sie schon Erfahrungen damit, hart zu arbeiten?

Ja, zumindest was schwere körperliche Arbeit betrifft, denn ich habe schon in vielen verschiedenen Branchen gejobbt. In der Gastronomie, Security, auf dem Bau. In Finnland habe ich als Möbelpacker gearbeitet, das war echt anstrengend. Aber es gab auch gutes Geld dafür.

Haben Sie konkrete Gehaltsvorstellungen für Ihre Pläne?

Als Berufsanfänger in einem Consulting-Unternehmen würde ich gerne 2.500 Euro netto verdienen, als Selbständiger später peile ich ein deutlich höheres Einkommen an.

Was läuft auf dem Arbeitsmarkt aus Ihrer Sicht falsch, was würden Sie anders machen wollen?

Leistungswillige müssten mehr unterstützt werden. Es ist ein Unding, dass immer mehr Unternehmen, die risikobereit sind und Arbeitsplätze schaffen, ins Ausland abwandern. Die Steuern für Selbständige müssten deutlich gesenkt werden. Es fehlen insgesamt Leistungsanreize. Es ist falsch, dass Leute in meinem Alter, die keine Lust auf Arbeit haben, das Sozialsystem eiskalt ausnutzen können und auch ohne sich anzustrengen ein einträgliches Leben führen können.

Gibt es etwas, das Sie während Ihrer ersten beruflichen Erfahrungen in anderen Ländern kennen gelernt haben und woran man sich in Deutschland ein Beispiel nehmen kann?

In anderen Ländern wird häufig weniger Wert auf eine akademische Ausbildung gelegt. Bei uns muss man oft einen Masterabschluss haben, um Karriere machen zu können. In anderen Ländern ist es häufig entscheidend, ob die nötigen Skills passen. Das finde ich gut.

.....
Carl Brünjes, 24, Göttingen
Studium der Rechtswissenschaften und BWL

Interview mit Luca Michael Demes



Sie haben bereits Berufserfahrung in der Gesundheits- und Kinderkrankenpflege und haben sich offenbar beruflich noch einmal neu orientiert. Haben Sie konkrete Berufsziele?

Nein, aber ich weiß, dass ich nicht die nächsten Jahrzehnte in der Gesundheitsbranche arbeiten möchte. Unter anderem hat mir der Schichtdienst nicht gutgetan. Während einer Tätigkeit als Werkstudent im Vertrieb und in der Buchhaltung habe ich gemerkt, dass dies meinen Neigungen total entspricht. Ich kann mir vorstellen, im Bereich Finanzen zu arbeiten oder in der strategischen Beratung.

Was ist Ihnen im Hinblick auf Ihren Beruf wichtig?

Ich möchte eigenständig arbeiten und Verantwortung tragen. Ich bin ein Verfechter des agilen Arbeitens, auf Augenhöhe zusammenarbeiten und auch das Recht haben, Fehler zu machen, sind mir wichtig.

Würden Sie für ein interessantes Arbeitsangebot in eine andere Stadt ziehen?

Im Prinzip würde ich gerne in Berlin bleiben, hier fühle ich mich wohl. Aber wenn das Angebot gut ist, würde ich natürlich auch unter der Woche pendeln.

Wie wichtig ist Weiterbildung?

Im Moment befinde ich mich ja schon in einer Weiterbildung. Ich denke, das wird für mich immer wichtig bleiben, vor allem für die Entwicklung der Persönlichkeit.

Gibt es etwas, das Sie besonders antreibt?

Ja, ich war in der Schule ein mäßiger Schüler und hatte auch in der Ausbildung keine besonders guten Noten. Das versuche ich jetzt in meinem Studium anders zu machen. Ich bin da sehr diszipliniert.

Was machen Sie in Ihrer Freizeit?

Sport steht bei mir im Mittelpunkt. Außerdem verreise ich sehr gerne allein.

Über welche besonderen Kompetenzen verfügen Sie?

Eine meiner Stärken liegt wohl darin, dass ich mich nicht so schnell aus der Ruhe bringen lasse. Außerdem kann ich gut um Hilfe bitten, wenn ich unsicher bin.

Was läuft Ihrer Meinung nach auf dem Arbeitsmarkt nicht gut, was würden Sie ändern wollen?

Ich sehe große Defizite in der Gesundheits- und Pflegebranche. Die dort arbeitenden Fachkräfte werden häufig schlecht bezahlt und bekommen wenig Anerkennung. Das habe ich zum Beispiel in Mexiko anders erlebt. Dort verfügen die Fachkräfte über ein Studium, in Deutschland machen sie eine Ausbildung. Die ist zwar sehr anspruchsvoll, aber die Anerkennung dafür fehlt. Es ist abschreckend, wie herablassend Vorgesetzte häufig mit Mitarbeitenden umgehen. Wertschätzung und Arbeiten auf Augenhöhe sind ganz wichtig.

.....

Luca Michael Demes, 27 Jahre

Ausgebildeter Kinder- und Gesundheitspfleger

Aktuelles Studium BWL – Digitale Wirtschaft an der
Berliner Hochschule für Technik

Interview mit Lina Hammoud



Haben Sie schon klare Ideen, in welchem Beruf Sie arbeiten möchten?

Nein, konkrete Pläne habe ich noch nicht. Ich weiß aber, dass mir mein Beruf Freude machen muss und die Höhe des Gehalts allerdings nicht oberste

Priorität hat, wie bei vielen Leuten in meinem Alter.

Geben Sie doch bitte mal ein Beispiel.

Es nervt mich, wenn ich sehe, wie viele in meinem Alter sich von Youtubern, Influencern oder reichen Fußballern beeindrucken lassen. Wenn es immer nur darum geht, möglichst schnell möglichst viel Geld zu verdienen. Ohnehin stört es mich, dass viele Menschen nur Profit im Kopf haben.

Was ist Ihnen wichtig?

Ich interessiere mich für Menschenrechte, in diesem Bereich würde ich sehr gerne arbeiten. Zum Beispiel als Anwältin. Wenn man sich die weltpolitische Lage mit den vielen Kriegen, Grausamkeiten und damit auch Menschenrechtsverletzungen ansieht, wird es langfristig wichtig bleiben, sich dafür einzusetzen.

Wie stellen Sie sich Ihren Berufsalltag vor? Streben Sie einen 9-to-5-Job an oder wie flexibel in Sachen Arbeitszeiten wollen Sie sein?

Ich finde gleitende Arbeitszeiten am besten. Dann hat man auch mehr Zeit fürs Privatleben. Das bedeutet mir viel. Für mich ist es auch wichtig, dass das Privatleben und Beruf nicht vermischt werden. Deshalb möchte ich auch nicht vorrangig im Home Office

arbeiten. Im Büro kann ich mich besser abgrenzen und außerdem ist mir der persönliche Austausch mit Kollegen wichtig.

Kommt für Sie der Umzug in eine andere Stadt in Frage, wenn Sie eine besser bezahlte Stelle angeboten bekommen?

Nein, eher nicht. Ich habe ein ganz enges Verhältnis zu meiner Familie und von der möchte ich nicht getrennt leben.

Gibt es einen Menschen, der Sie besonders beeindruckt und geprägt hat?

Das ist eindeutig meine Mutter. Sie hat mich vor allem charakterlich beeinflusst. Meine Mutter hat mir Selbstbewusstsein gegeben und dass ich immer so sein kann wie ich bin.

.....
Lina Hammoud, 16 Jahre, Berlin
11. Klasse Gymnasium





Interview mit Leoni Joline Heyden



Mit Blick auf Ihre derzeitige Ausbildung bei gleichzeitigem dualem Studium haben Sie offensichtlich schon konkrete Vorstellungen von Ihrem Berufsziel, richtig?

Ja, ich möchte als erstes meine Ausbildung als Steuerfachangestellte abschließen, dann den Bachelor fertig machen. Anschließend plane ich einen Masterstudiengang Steuerberatung. Mein Ziel ist es, in möglichst kurzer Zeit mit zwei Abschlüssen viel zu erreichen.

Dann sind Sie ehrgeizig und wollen Karriere machen?

Das ist richtig. Ich finde es gut, mit zwei Abschlüssen breit aufgestellt zu sein.

Wie sind Ihre Gehaltsvorstellungen?

Das ist ein wunder Punkt. Ich erhoffe mir natürlich schon ein höheres Gehalt. Mit Blick auf meine Qualifikation und mein Engagement sollte auch der Verdienst stimmen. Allerdings wird in Deutschland das Thema Gehalt leider totgeschwiegen. Man traut sich nicht, Kollegen zu fragen, was sie verdienen. Und deshalb habe ich bis heute auch noch keine Vorstellung, was ich erwarten kann.

Wie stehen Sie zu Überstunden?

Überstunden müssen bei größeren Projekten natürlich sein, da kommt man nicht herum.

Wie wichtig ist Ihnen Work-Life-Balance?

Im Moment ist das kein Thema für mich. Da ich beruflich und in meinem Studium so stark eingespannt bin, bleibt für Freizeit im Moment so gut wie keine Zeit. Das ist aber kein Problem. Meine Eltern haben mir immer auf den Weg mitgegeben „Von nichts kommt nichts“. Das ist auch meine Überzeugung. Langfristig möchte ich natürlich schon den Beruf mit meinem Privatleben gut in Einklang bringen können.

Welche Arbeitszeiten wünschen Sie sich?

Ich finde gleitende Arbeitszeiten ideal, so wird das auch schon heute in der Steuerkanzlei, in der ich meine Ausbildung mache, gehandhabt. Das gibt mir die Möglichkeit, schon früh anzufangen. Dadurch habe ich am Nachmittag Zeit für mein Studium.

Was bedeutet der Begriff „Freiheit“ für Sie im Kontext mit Ihrem Berufsleben?

Freiheit bedeutet für mich, eigenständig zu arbeiten. Ich bin sehr froh über den Vertrauensvorschuss, den ich in meinem Büro erlebe, sodass ich schon heute bei bestimmten Aufgaben selbständig arbeiten kann.

Womit können Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber bei der Suche nach qualifizierten Nachwuchskräften punkten?

Ein wichtiges Thema wird auch künftig die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sein. Ein Arbeitgeber ist dann für mich attraktiv, wenn ich beide Seiten unter einen Hut bekomme. Das gilt für Frauen und Männer gleichermaßen. Ein junger Vater darf

keine Nachteile haben, wenn er mehr Aufgaben in der Familie übernimmt. Kinder dürfen keine Nachteile sein.

Die Generation Z steht vielfach in der Kritik, nicht besonders leistungsbereit zu sein. Teilen Sie diese Meinung?

Solche pauschalen Behauptungen sind nicht fair. Ich finde es nicht gut, wenn junge Leute einfach abgestempelt werden, ohne Hintergründe für deren Denken zu kennen.

Haben Sie angesichts der vielen Krisen und Kriege in der Welt Zukunftsängste?

Die schwierige Lage macht mir natürlich Sorgen, aber Zukunftsängste sind aus meiner Sicht der falsche Weg. Wir sollten optimistischer in die Zukunft sehen.

.....
Leoni Joline Heyden (21 Jahre), Schöneiche
Duales Studium im Bereich Steuerwesen an der
Fachhochschule Ökonomie und Management, Berlin,
und Ausbildung zur Steuerfachangestellten in der
Kanzlei Vierhaus, Berlin

Interview mit Klea Hoxha

Haben Sie konkrete Berufsziele?

Ja, ich absolviere gerade ein Duales Studium in BWL und möchte im Bereich Steuer- und Prüfungswesen Karriere machen. Für das Duale Studium habe ich mich aus Kostengründen entschieden. Meine Familie kann mich finanziell nicht voll unterstützen. Außerdem sammle ich in dem Steuerbüro, in dem ich arbeite, schon heute Praxiserfahrung.

Was ist Ihnen im Berufsleben wichtig?

Die Arbeit muss mir Freude bereiten und sinnstiftend sein. Außerdem möchte ich gerne eigenverantwortlich arbeiten.

Welche Rolle spielt die Höhe des Gehalts?

Das Gehalt muss natürlich stimmen, damit ich mir eine ordentliche Wohnung leisten und mein Leben finanzieren kann. Ich strebe aber keine Phantasiesummen an. Zufrieden im Beruf zu sein und nicht zu viel Stress zu haben, ist mir wichtiger.

Was bedeutet Work-Life-Balance für Sie?

Work-Life-Balance heißt für mich, dass es auch ein Leben außerhalb des Berufs gibt. Einsatz im Büro ist selbstverständlich. Dazu gehören auch Überstunden. Aber die sollten die Ausnahme sein.

Gibt es jemanden, der Sie in Ihrem Leben besonders motiviert hat, sozusagen Ihr Vorbild ist?

Ja, es gibt starke Frauen, die mich immer wieder inspirieren, allen voran meine Mutter. Meine Mutter ist mit uns Kindern vor neun Jahren aus Albanien hierhergekommen und hat bei null in dem für uns damals fremden Land angefangen. Ich bin beeindruckt,

mit wieviel Mut sie als Alleinerziehende alles gemeistert hat. Ich hätte gerne manchmal die Kraft wie sie, das ist enorm.

Welche Schwächen sehen Sie im Hinblick auf Ihre beruflichen Ziele bei sich?

Mir fällt es schwer, schnell Entscheidungen zu treffen. Hieran möchte ich noch arbeiten.

Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer Schulausbildung bzw. Ihrer Ausbildung bis heute?

Mit der aktuellen Situation bin ich sehr zufrieden, ich fühle mich wertgeschätzt und habe klare Ziele.

Allerdings habe ich in der Vergangenheit auch schmerzhaft Erfahrungen gemacht. Bei mehreren Bewerbungen bin ich abgelehnt worden, obwohl ich an einem Berliner Gymnasium Abitur gemacht habe und die Mitbewerberinnen, die schließlich eingestellt wurden, nur Mittlere Reife hatten. Ich bin davon überzeugt, dass der Grund mein Akzent ist und weil ich ab und zu kleinere Fehler in Deutsch mache. Ich habe mich minderwertig gefühlt und verletzt.

Was sollte anders laufen im Hinblick auf ausländische Bewerberinnen und Bewerber auf dem Arbeitsmarkt?

Sprache ist der Schlüssel zur Integration. Aber wie soll ich meine Deutschkenntnisse ausbauen, wenn ich keine Chancen dafür bekomme? Kleine sprachliche Mängel sollten kein Hindernis sein, jemanden

einzustellen. Jeder Tag im Büro und im Gespräch mit Kollegen ist der beste Weg, um seine Sprachkenntnisse zu verbessern.

.....
Klea Hoxha, 21 Jahre, Berlin
Duales Studium BWL
Steuern und Prüfungswesen
Mitarbeiterin in Steuerberatung

Interview mit Marie Kaspar



Sie haben nach Ihrem Bachelor-Abschluss im vergangenen Jahr Ihre erste Stelle als Bauingenieurin in einem dänischen Unternehmen in der Abteilung für Brückenbau angetreten. Bietet Dänemark bessere Optionen in Ihrem Beruf?

Ich habe mich schon während eines Auslandssemesters in Dänemark sehr wohl gefühlt. Und nachdem ich ein tolles Angebot in Aarhus bekommen hatte, habe ich mich entschieden zu bleiben, obwohl ich auch Angebote in Berlin und München hatte. Dass ich mich damit in einer extrem komfortablen Situation befinde, freut mich. Es ist nicht immer einfach, einen guten ersten Job zu finden.

Brauchten Sie gute dänische Sprachkenntnisse, um die Stelle zu bekommen?

Ja, man hat in Dänemark nicht nur Anspruch auf den Besuch von Sprachkursen. In kleineren, weniger international ausgerichteten Unternehmen wird erwartet, dass man die Sprache spricht. In größeren Firmen ist Englisch oft die offizielle Sprache, wobei in rein dänischen Teams nur dänisch gesprochen wird. Davor hatte ich ganz schön Respekt. Ich beherrsche mittlerweile Dänisch recht gut.

Was ist Ihnen in Ihrem Job wichtig?

Der finanzielle Aspekt ist für mich ein entscheidender Faktor. Ich habe ein anspruchsvolles Studium absolviert, da habe ich im Hinblick auf mein Gehalt auch gewisse Erwartungen. Dafür investiere ich im Gegenzug viel Kraft und Zeit in meine Arbeit. Die Balance zwischen Arbeit und Privatleben muss stimmen.

Erleben Sie in Dänemark Vorteile im Beruf, von denen sich deutsche Unternehmen was abschauen können?

Ja, zum Beispiel gefällt es mir, dass ab 16 Uhr selten wichtige Sitzungen stattfinden. Es ist normal, dass vergleichsweise früh Büroschluss ist, dafür beginnt man auch Punkt 8 Uhr morgens. Zeit zu haben für meine privaten Interessen brauche ich als Ausgleich für die stressige Arbeit. Dann habe ich am nächsten Tag automatisch mehr Energie.

Ein zweiter Punkt: Das Betriebsklima ist angenehm, das ist auch wichtig. Und als neue Kollegin oder neuer Kollege wird man gut in der Eingewöhnungsphase an die Hand genommen. Danach ist man aber auch schnell auf sich gestellt und kann eigenverantwortlich arbeiten. Das gibt mir Selbstbewusstsein, ich erfahre dadurch, dass ich gut bin und meine Arbeit wertgeschätzt wird. Die flachen Hierarchien tragen zu einer schnellen Integration bei.

Im Bauingenieur-Beruf sind vermutlich auch in Dänemark Frauen noch in der Unterzahl. Wie erleben Sie das?

Im Studium betrug der Anteil der weiblichen Studierenden ca. 35 Prozent. Da ist noch Luft nach oben. Während meines Jobs als Werkstudentin in Berlin habe ich es leider erlebt, dass ich mich in reinen Männerrunden nicht ernst genommen gefühlt habe. Hier muss sich noch etwas ändern. Ich habe im Übrigen dazu in dem letzten Unternehmen in Berlin ein Forum gegründet, in dem sich Kolleginnen in männerdominierten Berufen austauschen können. Das stärkt das Bewusstsein, dass man nicht allein ist und man feste Ansprechpartner und Ansprechpartnerinnen hat, wenn es Probleme gibt. Die Idee von

der Gründung des Forums wurde von der Geschäftsführung gut aufgenommen, hier bekamen wir Unterstützung. Männliche Kollegen waren bei unseren Treffen übrigens sehr willkommen.

Welche Erwartungen haben Sie an Politik und Wirtschaft im Hinblick auf eine moderne Arbeitskultur?

Es darf nicht mehr um die Frage gehen: Familie oder Karriere. Hier müssen noch bessere Rahmenbedingungen geschaffen werden, um beides vereinbaren zu können, ohne dass man einen Stillstand der Karriere hinnehmen muss. Betriebs-Kindergärten sind wichtig.

Wie gefällt Ihnen die Duz-Kultur in Dänemark?

Die finde ich gut. Das Du baut Barrieren ab. Meiner Wahrnehmung nach ist es keine Frage des Respekts, wenn sich geduzt wird.

Wie wichtig ist Ihnen eine sinnstiftende Arbeit?

Sehr wichtig. Das ist auch ein Grund, warum ich Bauingenieurin geworden bin. Mit der Natur im Einklang etwas zu gestalten und zu bauen, ist mein Anliegen.

Wo liegen Ihre persönlichen Stärken?

Ich bin ein neugieriger Mensch, ich glaube das ist eine Stärke. Ich möchte mich immer weiterentwickeln, Neues ausprobieren. Wenn der Job zur Routine wird, langweilt mich das.

.....
Marie Kaspar, 26 Jahre, Aarhus, Dk
Bauingenieurin und Bankkauffrau

Interview mit Denise Moya Lopez



Nach Ihrer Ausbildung zur Kauffrau für Büromanagement studieren Sie jetzt Personalmanagement. Offenbar haben Sie konkrete Vorstellungen, was Sie beruflich machen wollen, oder?

Auf jeden Fall. Schon während meiner Ausbildung bei der ZAG, einem der führenden Personaldienstleister, wurde mir klar, dass ich im Personalbereich arbeiten und eine höhere Qualifikation anstreben möchte. Von Anfang an durfte ich Verantwortung übernehmen, wodurch meine persönliche Entwicklung gefördert wurde. Heute bin ich unter anderem im Recruiting tätig und mir wird zugetraut, die Onboardingmaßnahmen neuer Mitarbeitender zu managen.

Welche Ziele verfolgen Sie langfristig?

Ich strebe im Personalwesen eine Leitungsposition an und möchte Verantwortung übernehmen.

Welche Rolle spielt das Einkommen?

Für jemanden, der Verantwortung trägt und sich engagiert, sollte ein entsprechendes Gehalt selbstverständlich sein.

Gehört Weiterbildung für Sie dazu?

Stillstand ist für mich keine Option. In meinem Beruf muss man sich regelmäßig weiterbilden, da man sich an den stetigen Wandel der Arbeitswelt anpassen muss.

Wo möchten Sie am liebsten leben?

Das hängt auch von meinen beruflichen Chancen ab. Ich bin ja schon nach der Ausbildung der Stelle wegen in eine größere Stadt gezogen. Wenn ich die Wahl habe, lebe ich gern in einer Großstadt.

Welche Bedeutung haben Work-Life-Balance und Home-Office für Sie?

In unserem Unternehmen gibt es flexible Arbeitszeiten. Ich fange zwischen 7 und 9 Uhr an zu arbeiten, dadurch kann ich gut meine privaten und beruflichen Interessen unter einen Hut bringen. Ausschließlich remote zu arbeiten, ist für mich keine Option, da ich den Austausch mit Kolleginnen und Kollegen im Büro sehr schätze.

Wo besteht in der Arbeitswelt aus Ihrer Sicht besonderer Handlungsbedarf? Was erwarten Sie von den Unternehmen?

Meiner Meinung nach sollten Unternehmen wesentlich schneller auf Veränderungen reagieren, sei es in Sachen KI, Mitarbeiterbindung oder Weiterqualifizierung. Die Erkenntnis, dass Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt nötig sind, ist da, allerdings wird häufig viel zu langsam gehandelt.

Was ist Ihnen im Beruf persönlich wichtig?

Wertschätzung und ein freundlicher Umgang miteinander, sowohl mit den Kollegen als auch mit den Vorgesetzten. Auch Freiheit und Selbstbestimmung sind für mich von Bedeutung.

Welche Kompetenzen sehen Sie bei sich?

Ich bin immer zuverlässig und freundlich, habe eine offene Art und kann dadurch gut auf meine Mitmenschen zugehen.

Welche Werte sind in Ihrem Leben von Bedeutung?

Ich bin eng mit meiner Familie verbunden, hier finde ich immer Rückhalt. Hilfsbereitschaft und ein menschlicher Charakter sind für mich wichtig. Diese Werte wünsche ich mir nicht nur von meinem privaten Umfeld, sondern auch von meinen Vorgesetzten.

Haben Sie Vorbilder?

Ja, meine Mutter, sie hat mich immer inspiriert. Aber auch mein Chef ist mein Vorbild. Er hat schnell erkannt, dass ich sehr engagiert arbeite und hat mich dabei immer unterstützt.

.....
Denise Moya Lopez, 25 Jahre, aus Göttingen

Abitur

Kauffrau für Büromanagement, bei ZAG in Göttingen

Duales BA-Studium Personalmanagement in Hannover



Interview mit Dilo Pso Namir



Als 15-Jähriger kamen Sie ohne Eltern aus dem Irak nach Deutschland. Wie sind Sie in den Beruf gestartet?

Ich bin von Anfang an gefördert worden, erst im Jugendheim und dann in der Schule von meinem Klassenlehrer. Ich bin al-

len sehr dankbar. Da ich schnell die Sprache gelernt habe, konnte ich den qualifizierten Hauptschulabschluss machen. Dann bekam ich die Möglichkeit, über ein Sozialprojekt der Stadtwerke München unterstützt zu werden. Dort konnte ich auch meine Ausbildung machen. Die Stadtwerke haben mit dem Ausbildungsbeginn sogar so lange gewartet, bis ich mich von mehreren Operationen erholt hatte. Die Stadtwerke haben mich anschließend fest übernommen.

Was ist Ihnen im Beruf wichtig?

Ich muss mich vor allem wohl fühlen. Bei den Stadtwerken passt alles, die Arbeit macht mir Spaß und ich komme gut mit den Kollegen klar.

Welche Bedeutung hat die Höhe des Gehalts für Sie?

Ich möchte so viel Geld verdienen, dass ich mir eine schöne Wohnung leisten und davon leben kann. Das ist bei mir der Fall. Geld ist nicht alles. Mir ist es wichtiger, morgens gerne zur Arbeit zu gehen.

Was bedeutet Work-Life-Balance für Sie? Welche Arbeitszeiten hätten Sie gerne?

Bei uns gibt es gleitende Arbeitszeiten, ich kann zwischen 6 und 9 Uhr anfangen. Das finde ich super.

Dann kann ich morgens noch ins Fitnessstudio gehen. Und wenn ich will, auch Überstunden ansammeln. Mit Work-Life-Balance kann ich ansonsten nicht viel anfangen. Zum Arbeitsleben gehört auch, dass ich mir nicht alles aussuchen kann.

Wie sieht es mit Weiterbildung aus? Haben Sie Pläne?

Ich habe bereits nach meiner Ausbildung ein Fernstudium absolviert. Das Geld dafür habe ich allein aufgebracht, Weiterqualifizierung ist für mich wichtig.

Was wären Gründe für Sie, sich nach einem anderen Arbeitsplatz umzusehen?

Wenn ich mich nicht mehr wohl fühle, für meine Arbeit keine Wertschätzung habe. Aber das ist zum Glück bei mir nicht der Fall. Ich habe nicht vor, zu wechseln.

.....
Dilo Pso Namir, 29 Jahre, kam als unbegleiteter Flüchtling aus dem Irak nach Deutschland
Ausbildung im Rahmen des „Stadtwerkeprojektes“
der Stadtwerke München für junge Menschen mit Startschwierigkeiten
Ausbildung als Industriemechaniker
Weiterbildung zum Maschinenbautechniker (Fernstudium)

Interview mit Jasmin Rath



Wann wussten Sie, in welche Richtung Ihre Berufswahl gehen wird?

Ich war schon während meiner Schulzeit eine der wenigen, die früh eine Vorstellung hatten, was sie später machen wollten. Meine Oberschule

hatte einen wirtschaftlichen Schwerpunkt. Bereits hier wurde meine Leidenschaft für Wirtschaft und Psychologie geweckt. Psychologie begeistert mich noch heute und begleitet mich tagtäglich in meinen Tätigkeiten im Accountmanagement und Marketing.

Mit Blick auf E-Commerce zum Beispiel ist in diesen Bereichen die Digitalisierung schon weit fortgeschritten. Haben sich Ihrer Erfahrung nach in den Unternehmen dadurch auch der Arbeitsstil und die Unternehmenskultur spürbar verändert oder gelten überwiegend noch klassische Hierarchieebenen?

Auf der einen Seite gibt es in der Agentur-Branche tatsächlich noch Unternehmen, die eher konservativ geführt werden, in denen die Führungskräfte bei Projekten zu jedem Zeitpunkt mit involviert sein wollen. Das ist nicht der Stil, den ich mir wünsche. Ich arbeite am liebsten eigenverantwortlich und selbständig. Das liegt mir, ich kann mich gut auf andere Menschen und deren Vorstellungen einstellen. Auf der anderen Seite hat das eher klassische Modell durchaus auch Vorteile. Meiner Erfahrung nach wird hier strenger auf die Einhaltung von Arbeitszeiten geachtet und eventuell doch anfallende Überstunden werden ausgezahlt und/oder ausgeglichen.

Und was verbinden Sie mit moderner Unternehmenskultur? Was ist Ihnen da wichtig?

Drei Punkte: Im Arbeitsumfeld lege ich viel Wert auf Vertrauen, Feedback und eine gewisse Flexibilität. Als Werkstudentin habe ich in einem Unternehmen gearbeitet, in dem man mir von Anfang an Vertrauen entgegengebracht hat. Das hat mir enorm geholfen, zu wachsen und hat mein Vertrauen in meine eigene Arbeit gestärkt.

Der zweite Punkt: Feedback ist ein wichtiger Aspekt, um das Vertrauen aufzubauen und auch nachhaltig zu fördern. Wenn klares konstruktives Feedback in beide Richtungen gelebt wird, erfolgt aus meiner Sicht eine Arbeitsweise mit dem größtmöglichen Nutzen für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Der dritte Punkt: Flexibilisierung bei den Arbeitszeiten und ein hybrides Arbeitsmodell. Bestimmte Aufgaben kann ich gut von außerhalb abarbeiten. Aber ansonsten schätze ich es, ins Büro zu gehen. Der Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen und der persönliche Austausch sind wichtig für mich.

Welche Werte sind für Sie wichtig?

Gleichberechtigung in jeder Form und mehr Umweltbewusstsein. Auch wenn das Gehaltsangebot überdurchschnittlich wäre, käme für mich ein Arbeitgeber, der meine Werte nicht mitträgt, nicht in Frage.

Wie wichtig ist Ihnen ein hohes Gehalt?

Das Gehalt muss auf jeden Fall meinen Vorstellungen

entsprechen. Es hat aber nicht oberste Priorität. Andere Kriterien müssen auch stimmen. Es kommt auf das Gesamtpaket an.

Wie sieht das aus?

Auf ein paar Aspekte bin ich bereits eingegangen. Ein weiteres Beispiel ist Familienfreundlichkeit. Bei einem Kollegen habe ich erlebt, wie das funktionieren kann. Das Unternehmen, in dem er arbeitet, hat sich in Absprache mit ihm unbürokratisch auf flexible Vereinbarungen, die seinen Bedürfnissen als Vater entgegenkommen, eingelassen.

Wären Sie bereit, für eine interessante Stelle in eine andere Stadt zu wechseln?

Spontan würde ich sagen eher nicht, weil ich eng mit der Familie verbunden bin und ich mich hier jederzeit auf Unterstützung verlassen kann, wenn mein Partner und ich Eltern werden sollten. Aber wenn ich zum Beispiel ein interessantes Angebot aus Hamburg hätte, und ich hybrid arbeiten und ein bis zweimal die Woche mit dem ICE hin pendeln könnte, wäre das möglich.

Welche Wünsche haben Sie mit Blick auf die Arbeitswelt an die Politik und Wirtschaft?

Bei dieser Frage würde ich gerne auf das Thema Gleichberechtigung zurückkommen. Mir ist es wichtig, dass jede Person in der Lage ist, ihr Lebensmodell selbst bestimmen zu können. In Skandinavien erhalten Doktorandinnen zum Beispiel bereits während der Schwangerschaft in verschiedener Hinsicht Unterstützung. Es ist dort erwünscht, dass junge

Frauen nicht in ihrer Karriere blockiert werden, nur weil sie ein Kind bekommen. Solche Hilfsangebote wünsche ich mir auch für Deutschland. Kinder dürfen kein Karrierehemmnis sein. Weder für Mütter noch für Väter.

.....
Jasmin Rath, 28, Berlin

Junior Account Manager einer Werbeagentur,
MA Internationales Marketing- und Medienmanagement,
BA Medien- und Wirtschaftspsychologie, HMKW Berlin



Interview mit Dustin Savarino



Was ist Ihnen in Ihrem Berufsleben wichtig und haben Sie eine Vorstellung von Ihrem idealen Beruf?

Ja, 2022 habe ich nach intensiver Selbstreflexion erkannt, dass mein Streben nach einem tieferen Sinn in meiner Tätigkeit im Sozialunternehmertum münden soll. Mein Berufswunsch ist es, als Social Entrepreneur gesellschaftliche Probleme anzugehen und „Mit etwas Gutem tun“ Geld zu verdienen. Als Sozialunternehmer möchte ich aus meiner Leidenschaft ein Geschäftsmodell machen und dazu beizutragen, Sozialunternehmertum in Deutschland voranzutreiben.

Was treibt Sie an?

Ich engagiere mich leidenschaftlich für die digitale Transformation der Arbeitswelt. Ich bin davon überzeugt, dass wir dadurch nicht nur effizienter werden können, sondern auch mehr Zeit für die wichtigen Dinge im Leben haben.

Wie sieht Ihre Vorstellung von Ihrem Arbeitsplatz aus?

Seit der Corona-Pandemie wissen wir, dass man auch sehr gut remote arbeiten kann. Für mich ist es wichtig, vorgeschriebene Präsenzzeiten im Büro möglichst gering zu halten. Ich kann von überall aus effektiv arbeiten. Das erfordert zwar viel Selbstdisziplin, macht aber wesentlich zufriedener.

Was sind Ihre Stärken?

Kollegen haben mir gesagt, ich würde Energie ins Team bringen und Mitarbeitende motivieren und

mitnehmen, um ein gutes Ergebnis zu erzielen. Ich denke, ich verfüge auch über ein agiles Mindset und übernehme gerne Verantwortung.

Und wo sehen Sie bei sich noch Defizite?

Zwei Punkte fallen mir sofort ein: Ich habe einen hohen Erwartungsdruck an mich selbst. Dadurch fühle ich mich manchmal sehr gestresst. Dann möchte ich meine rhetorischen Fähigkeiten verbessern. Vor vielen Menschen zu sprechen, fällt mir noch schwer.

Was müsste sich Ihrer Meinung nach gesellschafts- und arbeitsmarktpolitisch ändern?

Wirtschaftsunternehmen arbeiten fast ausschließlich gewinnorientiert. Ich wünsche mir, dass sich der Fokus auch auf mehr Sinnhaftigkeit richtet. Gezielte Förderprogramme für Social Enterprises wären hilfreich. Allerdings sollten staatliche Zuschüsse nicht nur die Startphase fördern, sondern über mehrere Jahre gewährt werden. So werden nicht nur neue Ideen unterstützt, sondern auch gute Ideen im Wachstum gefördert. Die Robert-Bosch-Stiftung unterstützt zum Beispiel Lokalprojekte über die Projektarbeit hinaus, sodass die Wirkung des Geschäftsmodells skalieren kann. Das ist eine gute Sache.

.....
Dustin Savarino, 25 Jahre, Karlsruhe
Duales Studium Bachelor Wirtschaftsingenieur
Aktuell Masterstudium Digital Management und
Transformation und Projektmanager bei Lokalprojekte
gemeinnützige GmbH

Interview mit Moritz Waldvogel



Dem Studiengang nach haben Sie offensichtlich konkrete Vorstellungen von Ihrer beruflichen Zukunft, ja?

Das stimmt. Ich habe in einem kleinen Dorf bei Freiburg im Breisgau Abitur an einem naturwissenschaftlichen Gymnasium

gemacht, weil es keine schulischen Alternativen gab. Ich habe schon damals festgestellt, dass meine Interessen ganz woanders liegen, nämlich in der inhaltlichen Auseinandersetzung und im analytischen Denken. Ich fühlte mich schon damals von der Kultur angezogen. Die Filmuniversität in Potsdam-Babelsberg bietet mir genau das, was ich mir gewünscht habe. Die Liebe zur Kultur treibt mich an, mein Fokus liegt auf Film und Fernsehen.

Kunst und Kultur stehen nicht gerade für einen sicheren Arbeitsplatz und ein regelmäßiges Einkommen. Ist das für Sie nachrangig?

Nein, ganz und gar nicht. So sehr ich die kulturelle Arbeit, in meinem speziellen Fall die Arbeit für Filmfestivals, spannend finde, ist mir klar, dass Jobs in der Kulturbranche immer unsicheres Fahrwasser sind. Für mich ist ein regelmäßiges Gehalt wichtig. Deshalb werde ich mich nach dem Master bei den öffentlich-rechtlichen Sendern in einer Fernsehredaktion oder im Bereich Formatentwicklung um eine feste Anstellung bewerben.

Wie ist Ihre Meinung zu festen Arbeitszeiten bzw. was halten Sie von Überlegungen einer Sechstageswoche?

Ich halte beide Varianten für ungeeignet, die Produktivitätsdebatten halte ich für ein Märchen. Bei

starren Arbeitszeiten kommt es vor, dass Leute ihre Stunden teilweise absitzen, obwohl sie mit ihrer Arbeit fertig sind. Individuelle Arbeitszeiten sind für mich persönlich wesentlich produktiver. Ich bin deshalb für mehr Flexibilität bei den Arbeitszeiten und für remote, wann immer dies möglich ist. Die Zeit, die ich in der Bahn sitze, um von meiner Wohnung in Berlin nach Potsdam zu kommen, ist verlorene Zeit. Das Angebot vieler Unternehmen, zwei Tage remote arbeiten zu dürfen, hat nichts mit richtiger Flexibilität zu tun. Auch hier halte ich die Begründungen angeblich besserer Wirtschaftlichkeit oder höherer Produktivität für unzutreffend.

Flexibilität bei den Arbeitszeiten und Arbeitsorten sind also Themen, auf die Politik und Wirtschaft noch mehr eingehen sollten. Was erwarten Sie ansonsten noch von der Arbeitsmarktpolitik?

Ich wünsche mir, dass Politikerinnen und Politiker noch mehr Verständnis für die Bedeutung von Kultur aufbringen. Bei den Unternehmen in der Kulturbranche ist diese Haltung natürlicherweise schon vorhanden. Kultur ist wichtig und nicht zum Nulltarif zu haben. Wenn ich mir die Kürzungen bei den aktuellen Haushaltsberatungen ansehe, ist die Einstellung der Politik zur Kultur noch eine andere. Hier besteht Handlungsbedarf.

Moritz Waldvogel, 25 Jahre, aus Freiburg im Breisgau
Masterstudiengang Medienwissenschaft an der
Filmuniversität Babelsberg KONRAD WOLF



Interview mit Joel Zganiatz



Sind Sie mit Ihrer beruflichen Situation zufrieden?

Ja, ich bin sehr zufrieden mit meiner beruflichen Situation. Als ich meine Lehre zum Elektroniker für Betriebstechnik bei der GMVA begonnen hatte, habe ich nicht erwartet, dass ich schon mit 26 Jahren Werkstattleiter sein würde. Beruflich hat bisher alles gepasst, ich bin immer von meinem Arbeitgeber unterstützt worden. Diese Unterstützung hat mir nicht nur beruflich weitergeholfen, sondern auch mein Selbstvertrauen gestärkt. Ich habe das Gefühl, dass meine Karriere auf einem stabilen Fundament steht und ich weiterhin auf diesem Weg wachsen kann.

Wie sah die Unterstützung der GMVA für Sie konkret aus?

Die Unterstützung der GMVA war entscheidend für meinen beruflichen Werdegang. Nach meiner verkürzten Ausbildung wollte ich den Industriemeister machen. Um mich in Ruhe vorbereiten zu können, hat mich die GMVA für ein halbes Jahr lang freigestellt und einen Teil der Kosten für den Meisterlehrgang übernommen. Im Jahr 2022 habe ich dann erfolgreich die Industriemeisterprüfung abgelegt. Zwei Jahre später wurde mir die Werkstattleitung angeboten, was für mich ein großer Schritt in meiner Karriere war. Darüber hinaus habe ich die Möglichkeit, mich im Rahmen eines betriebsinternen Nachwuchsförderprogramms weiterzubilden.

Weiterbildung ist offenbar für Sie ein Thema, oder?

Selbstverständlich. Wer in dieser schnelllebigen Zeit nicht am Ball bleibt, kommt nicht weiter. Ich mache

deshalb auch zurzeit neben meiner Arbeit ein Studium für Elektrotechnik. Das ist zwar eine harte Nummer, abends nochmal an den Schreibtisch zu gehen. Andererseits bin ich sehr froh, dass mir die Meisterprüfung die Möglichkeit gibt, überhaupt ein Studium aufzunehmen.

Was erhoffen Sie sich von dem Studium?

Von meinem Studium der Elektrotechnik erhoffe ich mir, dass ich mein Wissen und meine Fähigkeiten weiter ausbauen und vertiefen kann. Während die Meisterprüfung vor allem praxisorientierte Themen wie Organisation und Personalführung behandelt hat, bietet mir das Studium eine fundierte theoretische Grundlage in der Elektrotechnik.

Was ist Ihnen im Berufsleben wichtig?

Ein gutes Miteinander im Team. Ich muss morgens gerne zur Arbeit gehen können. Ich lege großen Wert darauf, dass ich mich mit meinen Kollegen gut verstehe und wir gemeinsam an einem Strang ziehen. Zudem finde ich es wichtig, dass man sich gegenseitig unterstützt und respektvoll miteinander umgeht.

Was machen Sie in Ihrer Freizeit?

Meine Hobbies sind Fahrrad fahren und Laufen. Diese Aktivitäten helfen mir, den Kopf freizubekommen und einen Ausgleich zum beruflichen Alltag zu finden.

Wie wichtig ist Ihnen Work-Life-Balance?

Work-Life-Balance ist für mich ein wichtiger Aspekt, auch wenn ich nicht ständig darüber nachdenke.

Natürlich möchte ich Zeit für mein Privatleben haben und die Dinge tun, die mir Freude bereiten. Gleichzeitig bin ich jedoch auch bereit, mich beruflich voll einzubinden. Es geht darum, ein gesundes Gleichgewicht zu finden, bei dem sowohl die beruflichen als auch die privaten Bedürfnisse berücksichtigt werden.

Sind Sie bereit, Überstunden zu machen?

Ja, selbstverständlich. Wenn es erforderlich ist, bin ich jederzeit bereit, Überstunden zu machen. Es gehört zu meiner beruflichen Verantwortung, in dringenden Fällen flexibel zu sein und zusätzliche Arbeitsstunden zu leisten. Ich sehe dies als Teil meiner Verpflichtung gegenüber meinem Team.

Über welche Kompetenzen verfügen Sie?

Ich betrachte mich als ehrgeizig, ordentlich und diszipliniert. Außerdem finde ich leicht Zugang zu anderen Menschen. Die sozialen Kompetenzen sind genauso wichtig wie fachliche Kenntnisse, um ein erfolgreiches und harmonisches Arbeitsumfeld zu schaffen.

Gibt es Fähigkeiten, die Sie noch verbessern möchten?

Ja, ich möchte mein Durchsetzungsvermögen weiter verbessern. Ich habe festgestellt, dass es in meiner Position wichtig ist, klare Entscheidungen zu treffen und diese auch konsequent durchzusetzen. Daher plane ich, mir hierfür noch professionelle Unterstützung zu holen, sei es durch Coaching oder spezielle Schulungen. Mein Ziel ist es, meine Führungsqualitäten weiter zu stärken und dadurch noch effektiver und souveräner in meiner Rolle als Werkstattdleiter zu agieren.

Was könnte im Kampf gegen den Fachkräftemangel hilfreich sein? Was wünschen Sie sich von der Wirtschaft und Politik?

Meiner Meinung nach setzen zu viele junge Leute auf ein herkömmliches, theorielastiges Studium an einer Universität. Ich fände es gut, wenn das duale Studium noch bekannter gemacht und vermehrt angeboten würde. Beim dualen Studium laufen Theorie und Praxis gleichzeitig nebenher, was den Studierenden nicht nur eine praxisnahe Ausbildung, sondern auch finanzielle Unabhängigkeit durch das gleichzeitige Arbeiten ermöglicht. Diese Kombination aus praktischer Erfahrung und theoretischem Wissen ist meiner Ansicht nach ideal, um den Fachkräftemangel effektiv zu bekämpfen. Von der Wirtschaft und der Politik wünsche ich mir, dass sie dieses Modell stärker fördern und unterstützen, um mehr jungen Menschen diese wertvolle Möglichkeit zu bieten.

.....
Joel Zganiatz, 26 Jahre,
Mülheim/Ruhr, Werkstattleiter Gemeinschafts-Müll-
Verbrennungsanlage GMVA Niederrhein,
Studium Elektrotechnik



Expertinnen Meinungen

Was können Unternehmen tun, um jungen Menschen den Start in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen? Und wie gelingt es, die besten Köpfe zu halten?

Zwei Praxisbeispiele

Praxisbeispiel 1

Für ein Leben auf eigenen Füßen

Gesellschaftliche Verantwortung: Stadtwerke München ermöglichen Jugendlichen mit Startschwierigkeiten eine sozialpädagogisch begleitete Ausbildung.

50.000 Schülerinnen und Schüler verlassen jedes Jahr im Durchschnitt die Schule ohne Schulabschluss – und es ist keine Besserung in Sicht. Dies sei eine „inakzeptable Vergeudung von Ressourcen“, heißt es in der jüngsten Bertelsmann-Studie angesichts des Fachkräftemangels. Für die Stadtwerke München SWM ist die hohe Schulabbrecher-Quote nicht nur ein ökonomisches Problem, sondern hier sei gesellschaftliche Verantwortung gefragt, ist die Auffassung des kommunalen Unternehmens, das vor diesem Hintergrund das so genannte Stadtwerkeprojekt realisiert. Ziel ist es, benachteiligten jungen Menschen unter 27 Jahren die Möglichkeit einer sozialpädagogisch begleiteten Ausbildung im gewerblich-technischen Bereich zu geben. Ausgebildet wird vorwiegend zum Industriemechaniker, aber auch in anderen Ausbildungsberufen der SWM. Das Münchner Projekt hat Modellcharakter in ganz Deutschland und gibt es bereits seit über 30 Jahren.

Dr. Gabriele Jahn, SWM Geschäftsführerin Personal, Immobilien und Bäder, sagt: „Im Stadtwerkeprojekt finden junge Menschen, deren Start in die Arbeitswelt noch nicht geglückt ist, eine Möglichkeit, sozialpädagogisch begleitet, eine Ausbildung zu meistern. Damit ist eine gute Basis für deren berufliche Zukunft geschaffen.“ Die Stadtwerke haben dabei eine Kooperation mit dem Münchener Verein Spectrum Arbeit Beruf Soziales e.V. und ziehen Bilanz: Das Projekt war bislang für mehr als 180 junge Menschen ein berufliches Sprungbrett. „Dies stellt eine Win-Win-Situation für die Jugendlichen und die SWM gerade vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels dar,“ so Dr. Jahn.

Interview mit Ausbildungsleiterin Vivian Gann



Was sind häufig die Ursachen, wenn junge Leute auf dem Weg ins Arbeitsleben zunächst scheitern und wie erreichen Sie die Menschen?

Die Gründe, warum die jungen Menschen es vorher nicht geschafft haben, in den Beruf zu starten, sind vielschichtig. Jeder hat sein eigenes Päckchen, das er mitbringt, wenn er zu uns kommt. Schwierige familiäre Verhältnisse, in denen sie groß geworden sind, Sucht oder Abrutschen auf die schiefe Bahn und Gefängnisaufenthalte sind Stichworte. Das Stadtwerkeprojekt und der Verein Spectrum arbeiten eng mit dem Jugendamt der Stadt zusammen. Das Jugendamt stellt in jedem Fall den Jugendhilfebedarf in einem Clearing vorab fest, nur dann ist eine Einstellung möglich.

Laufen die Projekte dabei immer gleich ab oder eher individuell?

Die Angebote werden immer wieder an die Bedürfnisse junger Menschen mit beruflichen Handicaps angepasst, etwa mit einem Netzwerk für Allein-erziehende, mit unterschiedlich intensiv betreuten Wohngruppen oder mit dem integrierten Wohnprojekt ViViDante für junge Menschen mit und ohne Unterstützungsbedarf. Die Stadtwerke München haben für diesen Zweck drei Wohngruppen innerhalb des SWM-Werkswohnungsbaus, der 2019 in der Münchner Dantestraße eröffnet wurde, eingerichtet. Die Wohnheime mit Einzelwohnungseinheiten und mehreren WG stehen für neue SWM-Mitarbeiter zur Verfügung. Dort können auch junge Leute aus dem

Stadtwerkeprojekt für die Zeit ihrer Ausbildung in WGs wohnen. Die volljährigen Auszubildenden werden tagsüber von drei Sozialpädagogen betreut, die jüngeren rund um die Uhr.

Was passiert nach der Ausbildung? Stehen die Stadtwerke auch danach als Arbeitgeber zur Verfügung?

Von den rund 180 jungen Menschen, die eine Ausbildung im Rahmen des Stadtwerkeprojekts durchlaufen haben, wurden über 100 der Teilnehmenden nach erfolgreichem Abschluss von den Stadtwerken München übernommen. Davon profitieren sowohl die jungen Menschen als auch die Stadtwerke als Arbeitgeber. Während die jungen Frauen und Männer nach Umwegen noch die Chance auf eine erfolgreiche berufliche Zukunft bekommen, bedeutet das für das kommunale Unternehmen motivierte und gut ausgebildete Arbeitskräfte. Dabei sind die regelmäßige Qualifizierung und Zertifizierung ein wichtiger Nachweis für die Qualität unserer Arbeit. Bereits zum dritten Mal wurde das Stadtwerkeprojekt erfolgreich zertifiziert, und zum vierten Mal wurde es mit dem Gütesiegel der Landesarbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit (LAG) in Bayern ausgezeichnet. Jährlich werden vier bis fünf junge Menschen angenommen.

An wen wendet sich das Ausbildungsprojekt konkret?

Der Fokus liegt auf jungen Menschen ohne abgeschlossene Ausbildung unter 25 Jahren, die z.B.:

- ◆ das Berufsvorbereitungsjahr absolviert haben,
- ◆ bereits von anderen Einrichtungen der Jugendhilfe betreut wurden,

- ◆ möglichst einen Abschluss der Mittelschule in der Tasche haben,
- ◆ von Arbeitslosigkeit bedroht oder arbeitslos sind bzw.
- ◆ ihre Lehrstelle abgebrochen haben.

.....
Ausbildungsleiterin, Stadtwerke München

Praxisbeispiel 2



Sprungbrett für Karriere im eigenen Unternehmen

Interne Weiterqualifizierung: Die GMVA Gemeinschafts-Müll-Verbrennungsanlage Niederrhein bietet im Rahmen eines Nachwuchsförderprogramms Mitarbeitenden Möglichkeiten zur Weiterqualifizierung an. Das Programm kann ein Sprungbrett für die berufliche Karriere sein – für die Mitarbeitenden heißt das, es gibt keinen Grund zum Wechsel in ein anderes Unternehmen. In einem Interview erklärt Michaela Schröder, Geschäftsführerin der Gemeinschafts-Müllverbrennungsanlage Niederrhein, wie es gelingt, mit dem Programm die besten Köpfe im Unternehmen zu halten.



Interview mit Geschäftsführerin Michaela Schröder



Die Müllverarbeitungsbranche wirkte früher gemeinhin nicht unbedingt als attraktiv für junge Menschen, die ihre Karriere planen. Woran liegt es, dass das Image und zugleich die Fachkräfte-Situation in der GMVA in Oberhausen positiv sind und Sie opti-

mistisch sind, was die Suche nach Nachwuchskräften betrifft.

Abfallverarbeitung ist im Zeitalter von Zero Waste und Klimaschutz zunehmend eine hochtechnologische und damit moderne Branche, in der es immer wichtiger ist, gute Leute zu finden und zu halten. Das erfordert natürlich, dass wir gute Arbeitsbedingungen gewährleisten. Nicht nur ein gutes Gehalt ist wichtig, sondern das Arbeitsklima muss passen.

Sie sprechen in Ihrem Programm nicht nur junge Mitarbeitende an, sondern auch ältere, die teilweise viele Jahren bei der GMVA sind. Wie funktioniert die Zusammenarbeit?

Wir setzen schon lange auf einen Mix von älteren und jungen Beschäftigten. 36 Prozent unserer Belegschaft ist zwischen 55 und 65 Jahre alt, erweitert man den Zeitraum auf den Bereich 50 bis 65 Jahre, so liegt der Anteil sogar bei 54 Prozent. Das Besondere in unserem Unternehmen ist, dass viele Beschäftigte seit Jahrzehnten im Unternehmen sind, teilweise sogar schon in zweiter Generation. Das zeigt, dass sich die Menschen bei uns wertgeschätzt fühlen, das ist wichtig. Unabhängig davon stehen wir vor einem großen Generationswechsel. Und hier sind wir vorbereitet.

Wie sehen diese Vorbereitungen aus?

Unsere Branche bietet langfristig Karrierechancen, damit werden wir. Umwelttechnologien werden ein zentrales Thema auf dem Arbeitsmarkt sein. Dazu braucht es aber genügend gut ausgebildete Fachkräfte. Deshalb sind Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten unserer eigenen Fachkräfte ein großes Thema. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollen die Chance haben, sich im Haus immer weiter zu qualifizieren.

Wie gelingt es Ihnen, die Stärken beider Generationen zu nutzen?

Unseren Beschäftigten der Generation Z, also die als erste Generation von Geburt an digital Lernender, fallen neue Abläufe tatsächlich manchmal leichter. Auf der anderen Seite verfügt die ältere Generation über wertvolles Fach- und firmenspezifisches Wissen. Wir nutzen also die Stärken beider Generationen. Wir bestärken unsere jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darin, Betriebsprozesse zu hinterfragen und geben ihnen Unterstützung darin, neue Impulse ins Unternehmen einzubringen, während wir gleichzeitig auf die Expertise erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zurückgreifen können und die Älteren ihr Wissen mit den Jungen teilen. Nur gemeinsam realisieren wir neue Projekte.

Parallel zum Nachwuchsförderprogramm haben Sie die Führungskräfte im Blick. Was ist das Ziel Ihres Führungskräfteprogramms?

Führungskräften kommt eine besondere Rolle zu. Sie befinden sich in einer Sandwich-Position zwischen

Geschäftsführung und Mitarbeitern. Sie vertreten Unternehmensinteressen und sind gleichzeitig das Sprachrohr der Mitarbeiter. Sie sind also diejenigen, die im Wesentlichen alle unternehmerischen Ziele und Werte gegenüber der Belegschaft vertreten und vorleben sollten. Geht es um die Frage, wie Talente im Unternehmen identifiziert und gehalten werden können, ist hier die Schlüsselstelle. Daher halten wir es für wichtig, die Führungskräfteposition zu stärken und sie in die Verantwortung für Veränderungsprozesse zu nehmen.

.....
Geschäftsführerin, Müllverarbeitungsanlage Niederrhein,
Oberhausen



Teil 3

Wissenschaft

Interview mit Dr. Florian Keppeler



„Das Alter und die Lebensphase sind entscheidende Faktoren, nicht die Generation.“

Noch nicht lange im Berufsleben oder mitten in der Berufsausbildung befindet sich die Gruppe junger Menschen, die oftmals als Generation Z bezeichnet wird. Deren Mitglieder werden dargestellt als selbstbewusst, gegenüber Arbeitgebern als fordernd und nicht gerade treu. Wie Betriebe und Unternehmen junge Menschen für sich gewinnen können und was gegen den Arbeitskräftemangel getan werden muss, sind die Themen des Gesprächs mit Dr. Florian Keppeler von der Universität Aarhus (Dänemark). Der Politikwissenschaftler ist Mitglied im Kuratorium der Stiftung Flexible Arbeit.

Fühlen Sie sich persönlich der Generation Z zugehörig oder der Generation X oder Y?

Y kommt vielleicht hin. Aber die Frage ist, wer definiert welchen Blickpunkt: Wann ist es Generation X, Y, Z oder Alpha? Und ergibt das überhaupt Sinn, auf Basis des Geburtsjahrs Schlüsse zu ziehen. Die Generationenkategorisierung wird überwiegend aus dem amerikanischen Raum definiert. Dabei wird davon ausgegangen, dass es einschneidende Ereignisse gibt, die eine ganze Generation prägen. Nine-Eleven, der Anschlag auf die Twin-Towers in New York, im Jahr 2001 gilt als so ein Ereignis oder das Millennium. Das soll angeblich die eine Generation von der anderen trennen.

Dem zeitlichen Rahmen folgt zunehmend auch eine Charakterisierung der jeweiligen Generationengruppe. Wie zutreffend ist die?

Es zeigt die Unsinnigkeit der Definition an sich. Es gibt irgendwelche mehr oder weniger willkürlich gewählten Ereignisse, die wohl für einen Kulturraum mehr prägend sind als für einen anderen. Insofern stellen sie auch wenig Übertragbarkeiten und Vergleichbarkeit her. In der Wissenschaft finden die keine Unterstützung. Es gibt keine belastbaren empirischen Belege für vermeintliche Generationsunterschiede hinsichtlich der Arbeitsmotivation.

Woran liegt es, dass über junge Menschen, die in Ausbildung sind oder in den ersten Berufsjahren, oftmals pauschal geurteilt wird, indem sie der Generation Z zugeordnet werden, die wiederum als "faul, bequem, arbeitsunfähig" gilt, um nur einige der kursierenden negativen Attribute zu nennen?

Das mögen Beobachtungen oder Anekdoten aus dem Alltag mit jungen Menschen sein. Allgemein-gültig sind die nicht. Langzeitstudien finden keine Belege für Generationsunterschiede. Stattdessen zeigen sich Unterschiede zwischen Altersgruppen: Berufseinsteiger haben andere Bedarfe als Familienmitglieder mit Kleinkindern oder pflegebedürftigen Angehörigen. Es wird von der Lebensphase determiniert und nicht von irgendeiner Zugehörigkeit zu einer Geburtskohorte. Und zweitens geht es um die Bedeutung von Arbeit und wieviel Raum sie im Leben eines Menschen einnimmt: In den meisten westlichen Regionen nimmt die Bedeutung von Arbeit seit dem 19. Jahrhundert kontinuierlich ab.

Zu arbeiten, berufstätig zu sein, zielt nicht mehr auf existenziellen Broterwerb ab?

Soziologen zeigen in ihren Langzeitstudien einen Trend der allgemein abnehmenden Arbeitsmotivation. Der Soziologe Martin Schröder zeigt auf Basis von Befragungsdaten für 113 Länder, 580.000 Personen und einen Zeitraum von 1981 bis 2022 einen Trend: Die Menschen sind – unabhängig von ihrem Geburtsjahrgang – weniger motiviert zu arbeiten.

Das heißt hinsichtlich des Blicks auf die Arbeit unterscheiden sich die Generationen gar nicht so sehr?

Man muss auf die Ursachen schauen, die sich in den Daten zeigen, und nicht auf irgendein Geburtsjahr. Es gibt Studien, die den Generationalismus sogar als Diskriminierung vor dem Hintergrund des Alters bezeichnen, weil es eine willkürliche Andersbehandlung von bestimmten Altersgruppen ist, ohne dass es dafür Belege in den Daten gibt. Für die soziologische und ökonomische Forschung sind Lebensphasen, ökonomische Zusammenhänge und gesellschaftliche Langzeitentwicklungen die möglichen Ursachen für die Veränderung der Bedeutung von Arbeit.

Die Generationen und die dazugehörigen Schubladen haben ausgedient?

Der Generationenbegriff stammt aus den 1920er-Jahren von dem Soziologen Karl Mannheim. Demnach entsteht eine eigene Generation nur, wenn ein Geburtsjahrgang während seiner besonders prägenden Jugendjahre von den gleichen gesellschaftlichen Ereignissen beeinflusst worden ist, ohne dass der Rest der Gesellschaft dadurch ebenfalls beeinflusst

wurde. Das steht im Gegensatz zu vielen populären Debattenbeiträgen, die etwa alle 15 Jahre eine Generation X, Y, Z ausrufen.

In einem Konsensusreport der amerikanischen Dachorganisation der Wissenschaftsakademien wurde eine Übersichtsstudie erstellt, um den Stand der Forschung zusammenzufassen. Eine der Konklusionen: Viele der vermuteten Generationsunterschiede sind Stereotypen, die keine angemessenen Informationsgrundlagen für Entscheidungen von Management oder Politik liefern können.

Arbeitgeber, Personalchefinnen und Personalchefs sollten den Generationenbegriff also vergessen?

Genauso ist es. Wenn wir über Personalgewinnung sprechen, ist das maßgebliche Kriterium für eine zu besetzende Stelle der Arbeitsmarkt und dessen Teilbereich für die jeweilige Stelle. Wie ist der Wettbewerb um die Stelle, die ich da besetzen möchte? Das kann regionaler oder inhaltlicher Natur sein.

Und wie sollten Arbeitgeber bei ihrer Suche vorgehen?

Suche ich eine Schreinerin oder eine Ingenieurin? Das sind verschiedene Arbeitsmärkte, auf die sich unterschiedlich einzustellen ist. Dabei ist eben nicht der Generationenbegriff sinnvoll. Es ist nützlicher, sich die Arbeitsmarktlage vor Augen zu führen.

Menschen, die jetzt auf den Arbeitsmarkt kommen, ob sie jung sind oder alt, ob sie eine oder mehrere Ausbildungen haben, haben heute ein anderes ökonomisches Standing, eine andere Verhandlungsposition. Weiterer Faktor: Die Berufseinsteiger sind

häufig in anderen Lebenssituationen als es Berufseinsteiger vor 20, 30 Jahren waren. Die Elterngruppen sind zum Beispiel häufig älter und haben Bedürfnisse an Unterstützung.

Das heißt, es ist stärker auf die individuellen Bedürfnisse einzugehen?

Es muss über Alter nachgedacht werden. In welcher Lebensphase befinden sich die Zielgruppen, die ich für eine Stelle gewinnen möchte, und was muss ich ihnen entsprechend bieten? Also, wie alt ist die jeweilige Person und in welcher Lebenssituation bewegt sie sich. Danach sollte eine Arbeitgeberin oder ein Arbeitgeber ihr oder sein Angebot maßschneidern. Das ist ein springender Punkt: Alter und Lebensphase sind erklärende Faktoren, nicht die Generation. In den soziologischen Studien zeigt sich das: Wenn man hinsichtlich der Alters- und Lebensphase-Effekte untersucht, verschwinden jegliche vermuteten Generationeneffekte. Der Unterschied zwischen Alter und Generation: Nur das Lebensalter zählt und nicht eine Zuordnung zu einer Geburtskohorte.

Welche Rolle spielen Region und Elternhaus bei der Berufs- oder Arbeitsplatzwahl?

Früher waren die Wettbewerbsoptionen für Arbeitskraft geringer. Wenn man weniger über Alternativen weiß, kann das auch zu einer intensiveren Betriebszugehörigkeit führen. Heutzutage hat man die Möglichkeit, drei, vier, fünf Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber auszuprobieren. Und die kämpfen ja auch um die Arbeitskräfte. Die Marktmacht hat sich verschoben von den Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern zu den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern.

Und damit ist auch die Mobilität gestiegen, weil es mehr Angebote gibt.

Sind solche Angebote leicht zugänglich?

Wir haben eine bessere Informationslage über Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Vor 30 Jahren war es schwer, ein Vergleichsportal zu Arbeitsplätzen zu finden. Eine bessere Information auf einem Markt führt mit dazu, dass mehr Bewegung herrscht. Interessanterweise haben wir auch weiterhin die Lage, so eine Studie von Arbeitsmarktökonom Simon Jäger, dass viele Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht immer wissen, wieviel mehr sie bei anderen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern verdienen können.

Gute Angebote und bessere Werbung allein werden nicht reichen, um die freien Stellen in allen Branchen zu besetzen...

... in Deutschland werden laut einer Studie der Bertelsmann Stiftung in den nächsten Jahrzehnten jährlich ca. 300.000 bis 500.000 Arbeitskräfte zusätzlich gebraucht, die der deutsche Arbeitsmarkt voraussichtlich nicht bieten kann. Unternehmerinnen und Unternehmer müssen auf die politische Ebene weiter einwirken, um den Mangel an Arbeitskräften zu beheben.

Ist Deutschland spät dran, Arbeitskräfte aus dem Ausland zu überzeugen, hierher zu kommen?

In Skandinavien wird in der öffentlichen Debatte häufig klarer zwischen Arbeitsmarktmigration, Flucht und Asyl unterschieden. In Deutschland, so wirkt es auf mich, wird das nicht glasklar unterschieden.

Etwaige Sorgen verbunden mit vielen Asylsuchenden scheinen einherzugehen mit einer vermeintlich ablehnenden Haltung in Sachen Arbeitsmarktmigration. In Dänemark gibt es momentan die Debatte, wie Menschen, die aus dem Iran oder Syrien kommen, in den Arbeitsmarkt integriert werden können, auch um den Pflegekräftemangel zu verringern. In Deutschland könnte deutlich mehr Energie investiert werden, um die Menschen, die hierhergekommen sind, in den Arbeitsmarkt zu bringen. Das würde auch in der Gesellschaft mehr Akzeptanz für notwendige Migration nach sich ziehen. Besser als langwierige Diskussionen über schwer zu realisierende Abschiebeszenarien zu führen, wäre es, die Menschen in Schulen, Berufsschulen und Ausbildungen zu bringen.

Halten Sie die Bereitschaft dafür zu gering?

Umstellung und Umorientierung in der öffentlichen Debatte wäre erforderlich. Es ist nicht so, dass das nicht passiert. Aber es bräuchte einen stärkeren, flächendeckenderen Einsatz. So wäre wünschenswert, wenn man in Deutschland auch versteht, dass Integration nicht nur von der Politik gelöst werden kann. Ebenso wie Arbeitskräftemangel nicht nur von der Wirtschaft gelöst werden kann. Dazu braucht es Politik und Verwaltung, Wirtschaft und Zivilgesellschaft – das sind Aufgaben für die ganze Gesellschaft. Sich den schwarzen Peter zuzuschieben, wer was versäumt hat, müsste aufhören.

Assistent Professor am King Frederik Center for Public Leadership an der Aarhus University
Kuratoriumsmitglied Stiftung flexible Arbeitswelt



Schriftenreihe

50 Jahre

*Zeitarbeit in
Deutschland*

50 Jahre Zeitarbeit in Deutschland



Band 1 der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt

Berlin 2019/2020, ISBN 978-3-00-066959-0

Volker Enkerts/Jutta Rump (Hg.):
50 Jahre Zeitarbeit in Deutschland

Ein 308 Seiten starkes Standardwerk über die Zeitarbeit, das die Branche umfassend aus wirtschaftlicher, juristischer, historischer und politischer Perspektive in den Blick nimmt.

Herausgegeben von: Prof. Dr. Jutta Rump, Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Hochschule für Wirtschaft und Gesellschaft Ludwigshafen; Volker Enkerts, Vorstandsvorsitzender der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung (DGUV)

Autorinnen und Autoren sind u. a.: Wolfgang Clement, ehem. Bundeswirtschaftsminister und Ministerpräsident von NRW †; Prof. Dr. Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln; Ingo Kramer, von 2013 bis 2020 Präsident der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA); Anette Kramme, MdB, Parlamentarische Staatssekretärin beim Bundesminister für Arbeit und Soziales; Sebastian Lazay, Präsident des Bundesarbeitgeberverbandes der Personaldienstleister e. V. (BAP); Thomas Sattelberger, MdB, ehem. Personalvorstand bei Continental und der Deutschen Telekom; Prof. Dr. Gregor Thüsing, Direktor des Instituts für Arbeitsrecht und Recht der sozialen Sicherheit, Universität Bonn; Johannes Vogel, MdB, Arbeitsmarkt politischer Sprecher der Fraktion der Freien Demokraten

Die digitale Transformation in
klein- und mittelständischen
Unternehmen (KMU)

Zukunftsfähigkeit durch Aus-
und Weiterbildung

Astrid Delius M.A.

Band 2 der Schriftenreihe
der Stiftung flexible Arbeitswelt



Band 2 der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt

Berlin September 2021, ISBN 978-300-069710-4

Astrid Dirks M.A.:

Die digitale Transformation in klein- und mittelständischen Unternehmen (KMU) – Zukunftsfit durch Aus- und Weiterbildung

In Band 2 der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt beschäftigt sich Autorin Astrid Dirks M.A. mit der digitalen Transformation und damit verbundenen Veränderungsprozessen in Betrieben, die unter Einfluss digitaler Tools und Daten umgesetzt werden.

Ein solcher technologischer Wandel eröffnet auch Klein- und Mittelständlern aller Branchen die Möglichkeit, das eigene Geschäftsmodell an die Digitalisierung anzupassen und einen betrieblichen Mehrwert zu generieren. Wie kann das gelingen? Was müsste getan werden?

In diesem Band werden Arbeitsabläufe in klein- und mittelständischen Unternehmen unter den Einwirkungen der Begriffe der „Industrie 4.0 (I 4.0)“, „Digitalisierung“ und „künstlichen Intelligenz (KI)“ vorgestellt. Daran anschließend werden Aspekte zum Themenbereich der Aus- und Weiterbildungen erläutert und Handlungsempfehlungen gegeben.

Thomas Hetz, Geschäftsführender Vorstand der Stiftung: „Der Prozess der Digitalisierung wird in Zukunft beständig voranschreiten. Frau Dirks nimmt sich des Themas anhand von Praxisbeispielen aus dem Arbeitsalltag einer Firma an. Da jedes Unternehmen anders aufgestellt ist, handelt es sich hierbei nicht um ein universell übertragbares Konzept. Der vorliegende Text soll daher eine Hilfestellung sein und Anregungen zur Umsetzung der Digitalisierung liefern.“

Positionen zum Thema Arbeit

Expertenktag 06. Juli 2021

Bund in der Schlichterrolle
der Stiftung flexible Arbeitswelt



Band 3 der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt

Berlin November 2021, ISBN 978-3-00-070752-0

Positionen zum Thema Arbeit

Band 3 der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt präsentiert verschiedene Positionen zur Arbeitswelt und ist Ergebnis des Expertentages am 06. Juli 2021, in Berlin zum Thema „Situationen und Perspektiven des Arbeitsmarktes (nach Corona) und der Einbindung Jugendlicher in den Arbeitsmarkt“.

In einem Kreis mit Arbeitsmarktexpertinnen und -experten aus Politik, Wirtschaft, Verbänden, Gewerkschaften und anderen Institutionen wurde das Kernthema diskutiert. Dabei ging es auch darum, Lösungsansätze zu skizzieren. Thematisch wurden insbesondere die Lehren aus der und Veränderungen durch die Corona-Krise und im Zuge dessen die Digitalisierung und Zukunftsfähigkeit sowie mobiles Arbeiten behandelt. Aber auch der Wertewandel, die schulische Bildung und Ausbildung, das Problem der abgehängten Jugendlichen ohne Ausbildung, die Integration und die Attraktivität von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen standen im Fokus der Veranstaltung.

Dazu finden sich in diesem Band der Schriftenreihe die Beiträge der Teilnehmenden wieder, u.a. mit Statements von Jana Schimke, MdB der CDU/CSU-Bundestagsfraktion; Jörg Wirtgen, Vorsitzender des Hauptstadtboards; sowie von den Kuratoriumsmitgliedern, Bernd Becking, Kerstin David und Dr. Sascha J. Flemnitz und der stellvertretenden Vorstandsvorsitzenden der Stiftung flexible Arbeitswelt, Andrea Grudda.



Stiftung
flexible Arbeitswelt

Die Zukunft der Arbeitswelt

Persönliche Positionen
aus Kuratorium und Vorstand

Band 4 der Schriftenreihe
der Stiftung flexible Arbeitswelt



Band 4 der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt

Berlin August 2023, ISBN 978-3-00-075561-3

Die Zukunft der Arbeitswelt – Persönliche Positionen aus Kuratorium und Vorstand

Im vierten Band der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt geben die Mitglieder des Kuratoriums und Vorstands der Stiftung in verschiedenen Aufsätzen ihre individuellen Ansichten und Einschätzungen zu den aktuellen und zukünftigen Entwicklungen und Notwendigkeiten des deutschen Arbeitsmarktes wieder.

Ergänzt werden die Betrachtungen durch einen Blick von außen durch Dr. Peter Jeutter, der sich seit vielen Jahren mit dem Thema Arbeit befasst.

Die Autorinnen und Autoren behandeln dabei u. a. die zentralen Punkte des Arbeitskräftemangels, der Digitalisierung und Nachhaltigkeit sowie neue Formen des Arbeitens und Führens. Sie liefern damit nicht nur Einblicke in die für die Stiftung und ihre Mitglieder persönlich bedeutende Problematiken und Visionen des Arbeitsmarktes in Deutschland, sondern ordnen diese auch gesamtgesellschaftlich ein und entwickeln Handlungsempfehlungen – auf politischer, unternehmerischer und individueller Ebene.



Stiftung
flexible Arbeitswelt

Weiterbildung und Qualifizierung POSITIONEN

Das Beispiel Nürnberger
Qualifizierungsverbund

Band 5 der Schriftenreihe
der Stiftung flexible Arbeitswelt



Band 5 der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt

Berlin Februar 2024, ISBN 978-3-00-076124-9

„Positionen zum Thema Weiterbildung und Qualifizierung – am Beispiel des Nürnberger Qualifizierungsverbunds“

Im fünften Band der Schriftenreihe der Stiftung flexible Arbeitswelt werden die Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt behandelt. Dabei werden Gesetze und Vorschriften, individuelle Schwierigkeiten sowie Themen des Arbeits- und Beschäftigungsschutzes diskutiert.

In unserem Fachgespräch zum Thema Bildung und Weiterbildung im aktuellen Arbeitsmarkt haben wir uns intensiv und bereichernd mit Akteurinnen und Akteuren sowie Verantwortlichen aus verschiedenen Bereichen der Arbeitswelt mit den Herausforderungen der heutigen Arbeitswelt auseinandergesetzt. Es ging darum, differenzierte Ansätze für Fachkräfte und Basisarbeitende zu finden. Ein positives Beispiel aus der Praxis zeigt, wie Qualifizierung und Weiterbildung effektiv gelingen können. Richard Hofmann und Marc Schüpferling lieferten einen Einblick in das Qualifizierungskonzept, das 2022 von der Agentur für Arbeit Nürnberg und der Stiftung flexible Arbeitswelt initiiert wurde. Das Modell kann als Vorlage und Vorbild für ähnliche Initiativen dienen.





Impressum

Selbstverlag
Stiftung flexible Arbeitswelt

Geschäftsführender Vorstand
Thomas Hetz

Universitätsstraße 2-3a
10117 Berlin

www.flexible-arbeit.de

Band 6 der Schriftenreihe
der Stiftung flexible Arbeitswelt

Layout und Satz
Anja Bonkowski
www.anbo.info

Druck
Wilfried Engel
Bernhard Kleinke Kopiertechnik e.K.
Ringbahnstr. 16/18/20
Aufgang III
12099 Berlin

ISBN 978-3-00-080234-8



ISBN 978-3-00-080234-8