

Purpose beyond Profit: Worauf es ankommt, wenn Millennials auf Jobsuche gehen

Fabian Buder und Christine Kittinger-Rosanelli

KEYWORDS

Millennials, Werte, Karrieremotive, Jobmotivation, Umfrage, Leaders of Tomorrow

AUTOR*INNEN

Fabian Buder

Head of Future & Trends Research
fabian.buder@nim.org

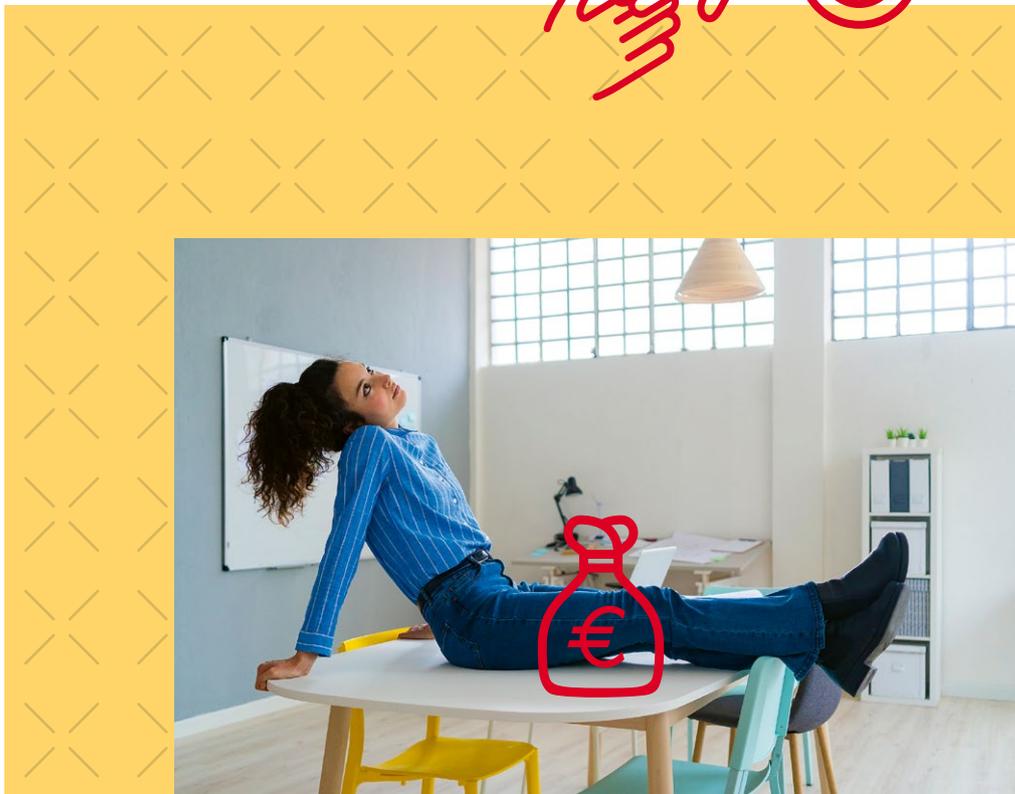
Christine Kittinger-Rosanelli

Managing Editor NIM MIR
Christine.kittinger@nim.org

Beide: Nürnberg Institut für
Marktentscheidungen
Nürnberg, Deutschland

Die Generationen Y und Z rücken nach ✕ Die nächste Generation von Führungskräften ist in einer wohlhabenden und digitalen Welt aufgewachsen. Dank des technischen Fortschritts sind die Digital Natives permanent vernetzt und erhalten – meist kostenlos – Informationen aus aller Welt in Echtzeit. Sie haben eine neue Vorstellung von Raum und Zeit. Es gilt als völlig normal, ständig über diverse Geräte und Anwendungen mit anderen zu kommunizieren und zusammenzuarbeiten. Unsere Welt ist sehr bequem geworden, aber die jungen Generationen Y, die Millennials, und Z, die noch Jüngeren, bemerken auch immer mehr die möglichen Schattenseiten unseres Lebensstils und den Preis, den wir dafür vielleicht zahlen müssen. In den letzten Jahren sind viele global brisante Themen in den Fokus gerückt und die junge Generation steht an vorderster Front beim Kampf gegen unerwünschte Entwicklungen. Proteste gegen die Wall Street, die große Gefolgschaft von Greta Thunberg im Kampf gegen den Klimawandel oder Demonstrationen gegen Rassendiskriminierung sind zu globalen Bewegungen geworden. Wie verhält sich diese Generation am Arbeitsplatz? Wie führen sozial- und umweltbewusste junge Talente Unternehmen und für welche Jobs interessieren sie sich? Eine seit 2015 jährlich stattfindende Umfrage (Box 1) liefert ein klares Bild: Die junge Generation bevorzugt „Purpose“, also Sinnhaftigkeit des Tuns, gegenüber „Profit“.

Die Leaders of Tomorrow suchen nach sinnstiftender Arbeit und Purpose ✕ In der Umfrage von 2015 haben wir Millennials gefragt, was sie in ihrer Karriere motiviert, und sie die drei wichtigsten Kriterien auswählen lassen, an denen sie den Erfolg ihrer beruflichen Laufbahn 10 Jahre später messen würden (Abbildung 1). Einen positiven Einfluss auf die Gesellschaft zu haben, war das wichtigste Kriterium für den beruflichen Erfolg, das von 46% der Leaders of Tomorrow gewählt wurde, gefolgt von der Arbeit an interessanten und faszinierenden Projekten (34%).



Unternehmen, die es versäumen, einen „Purpose beyond Profit“ zu etablieren, schrumpfen ihren Talente-Pool.





BOX 1

Die Umfrage „Voices of the Leaders of Tomorrow“

Das Nürnberg Institut für Marktentscheidungen führt jedes Jahr eine Umfrage zu arbeitsbezogenen Werten, Meinungen und Prioritäten unter den Teilnehmern der jährlichen Konferenz „St. Gallen Symposium“ durch. Die Teilnehmer sind meist jünger als 30 und stammen von allen Kontinenten. Das Symposium findet an der Universität St. Gallen in der Schweiz statt. Bei der zweitägigen Veranstaltung treffen sich aktuelle Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft und tauschen sich mit der nächsten Generation von Führungskräften aus. Diese „Leaders of Tomorrow“ qualifizieren sich entweder über einen globalen Essay-Wettbewerb, der sich an Doktoranden richtet, oder werden aufgrund ihrer beruflichen bzw. akademischen Leistungen ausgewählt. Höchstwahrscheinlich wird diese ausgewählte Gruppe einen bedeutenden Einfluss auf zukünftige wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen haben. Die Kernthemen unserer Umfrage veränderten sich im Laufe der Jahre, aber eine Erkenntnis tauchte immer wieder auf: Die Leaders of Tomorrow erwarten von ihren Arbeitgebern Sinn und sind eher motiviert, die Welt zu einem besseren Ort zu machen, als Status und Geld zu vermehren. In diesem Artikel zitieren wir aus den Berichten 2015 und 2019. Die vollständigen Jahresberichte der Umfragen sind unter nim.org und symposium.org verfügbar.

Die klassischen Maßstäbe für beruflichen Erfolg wie ein hohes Gehalt (14%), weitreichende Entscheidungsbefugnisse (12%), die Leitung eines großen Teams (5%) oder Macht über Menschen (3%) wurden als deutlich weniger wichtig eingestuft. Soziale Erwünschtheit könnte hier eine Rolle spielen, da das Streben nach Geld und Macht in der Generation der Digital Natives als „uncool“ gilt. Aber es gibt zusätzliche Indikatoren dafür, dass die jüngere Generation nicht bereit ist, bei ihren Werthaltungen Kompromisse einzugehen.

Ein überzeugender Purpose wiegt finanzielle Anreize auf

✗ Um zu überprüfen, ob die angehenden Führungskräfte ihren Worten auch Taten folgen lassen, haben wir sie in der Welle 2019 gefragt, welche Rolle ein „Purpose beyond Profit“, also ein Unternehmenszweck jenseits des Profits, bei ihren bisherigen Bewerbungen gespielt hat. Welche Kompromisse sind sie bei der Auswahl potenzieller Arbeitgeber eingegangen? Sind die tatsächlich getroffenen Entscheidungen der Millennials im Einklang mit ihrem erklärten Ziel, die Welt zu verbessern? Die Ergebnisse sind ernüchternd für

Unternehmen, die versuchen, Talente vor allem über wettbewerbsfähige Gehälter und Zusatzleistungen zu gewinnen. Unternehmen, die nicht für einen klar artikulierten Purpose und spezifische Werthaltungen stehen, schaffen es möglicherweise nicht einmal auf die Longlist der jobsuchenden High Potentials. Die Leaders of Tomorrow handeln tatsächlich konform mit ihren Werten und streben nicht nach traditionellen Top-Level-Führungskarrieren. Diejenigen, die bereits Erfahrungen bei der Jobsuche hatten, berichteten, dass sie potenzielle Arbeitgeber auf einen für sie bedeutsamen Purpose beyond Profit geprüft haben. Ein signifikanter Anteil der Befragten gab an, sich nicht auf eigentlich interessante Stellenangebote zu bewerben, wenn das Wertesystem des Arbeitgebers nicht mit den eigenen Werten übereinstimmt, oder sogar schon interessante Jobangebote aus diesem Grund abgelehnt zu haben. Mehr als 40% der Befragten gaben an, dass sie bereits ein Jobangebot mit geringerer Bezahlung angenommen haben, um für einen Arbeitgeber zu arbeiten, der zu einem persönlich bedeutsamen Anliegen beiträgt (Abbildung 2). Natürlich ist Geld nicht irrelevant,

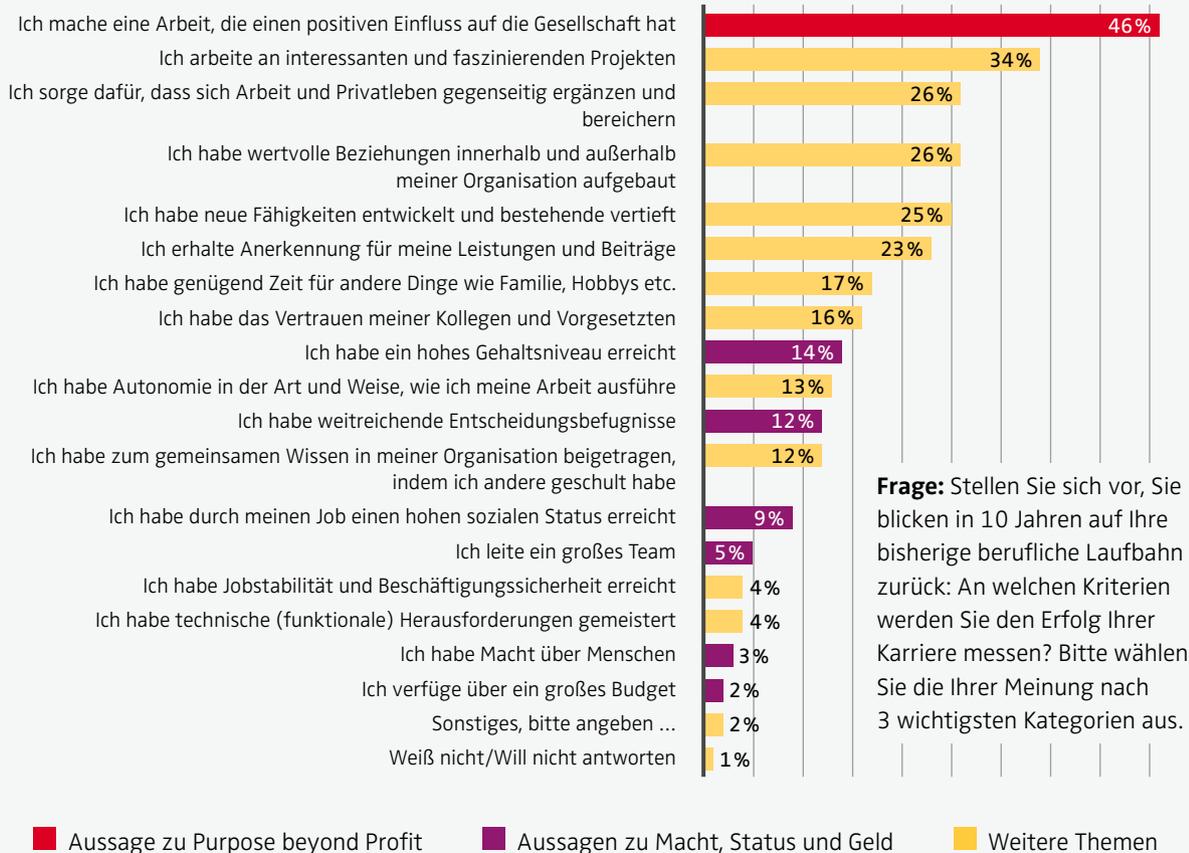


Die Befragten sehen die Unternehmen in der Pflicht, durch ihren Einfluss den Zustand der Welt zu verbessern.



ABBILDUNG 1 > Die „Leaders of Tomorrow“ suchen den beruflichen Erfolg in erster Linie in einer sinnvollen Tätigkeit und nicht in Macht, Status und Geld

Kriterien für Karriereerfolg



n = 1095; „Leaders of Tomorrow – Welle 2015“, © GfK Verein & St. Gallen Symposium | Quelle: Global Perspectives Barometer 2015

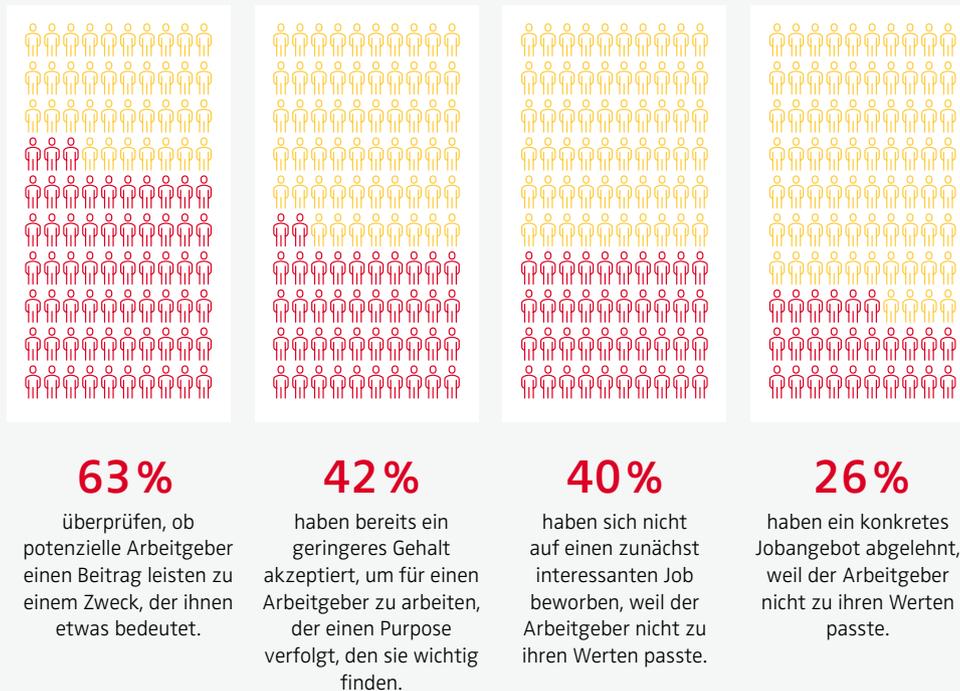
aber es ist nur eines der „drei Ps“, wie es einer der befragten Leaders of Tomorrow formulierte: Payment, Purpose und People müssen im Gleichgewicht sein. Mit anderen Worten: Die Bezahlung sollte angemessen sein, die Aufgabe sinnvoll und die Kollegen sympathisch und fair.

In der Geschäftswelt findet ein Mentalitätswandel statt

× Junge Talente bevorzugen nicht nur Unternehmen, die sich für gesellschaftlich relevante Belange einsetzen, sie sind auch bereit, eine aktive Rolle bei der Gestaltung einer stärker Stakeholder-orientierten Unternehmensmentalität zu spielen. Sie wenden sich gegen einen zu starken Fokus auf

Gewinn- und Shareholder-Value-Maximierung, der in ihren Augen die Geschäftswelt derzeit noch dominiert (Abbildung 3). Für die befragten Leaders of Tomorrow ist die Rolle der Unternehmen in der Gesellschaft eine ganz andere: Unternehmen sollten sich mehr als Instrumente zur Förderung des menschlichen Wohlergehens betrachten. Die Befragten sehen die Unternehmen in der Pflicht, durch ihren Einfluss den Zustand der Welt zu verbessern. Sie betonen die Verantwortung der Unternehmen, nicht nur für ihre Aktionäre Wert zu stiften, sondern für alle Stakeholder einschließlich der Mitarbeiter, der Gesellschaft und der Umwelt Nutzen zu schaffen. Profit- und Effizienzziele zugunsten der Aktionäre

ABBILDUNG 2 > Die Leaders of Tomorrow reden nicht nur schön, sondern handeln bei ihrer Jobsuche auch entsprechend



Frage: Wenn Sie in der Vergangenheit auf Jobsuche waren oder über Jobangebote entschieden haben, haben Sie tatsächlich einmal eines der folgenden Dinge getan? Bitte markieren Sie die Dinge, die Sie tatsächlich mindestens einmal getan haben.

Prozent der Fälle | Mehrere Antwortmöglichkeiten

n = 851 Toptalente mit Erfahrung in der Jobsuche aus n = 1028; „Leaders of Tomorrow – Welle 2019“

© Nürnberg Institut für Marktentscheidungen & St. Gallen Symposium: Voices of the Leaders of Tomorrow 2019

rücken in ihrer Prioritätenliste nach unten. Trotzdem wäre es natürlich naiv zu glauben, dass Geld für die befragten Top-Talente keine Rolle spielt.

Eine glaubwürdige Positionierung in ideologischen Fragen ist eine Voraussetzung, um Top-Talente anzuziehen

× Unternehmen, die es versäumen, einen Purpose beyond Profit zu etablieren, schrumpfen ihren Talente-Pool. Zukünftige Führungskräfte sehen ihr Arbeitsleben als Aktionsplattform für positiven Wandel. Sie wollen Veränderung und betrachten ihr Berufsleben als besten Hebel, auch tatsächlich etwas zu bewirken. Sie glauben, dass Unternehmen einen stärkeren Einfluss haben können als Non-Profit-Organisationen oder Regierungen. Dementsprechend suchen sie

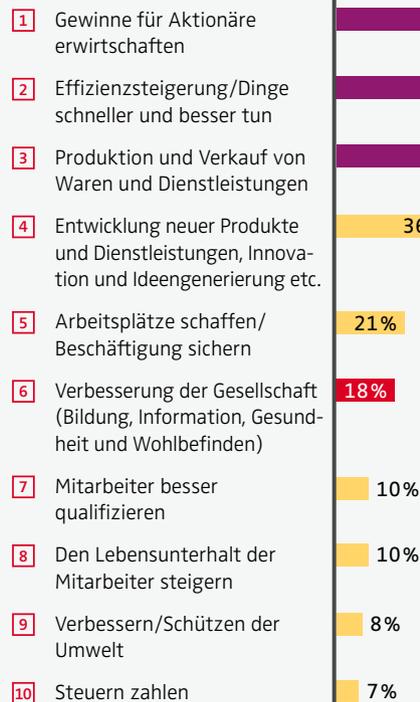
nach Jobs mit einem sinnvollen Purpose, investieren Zeit in die Suche nach geeigneten Aufgaben und sind sogar bereit, finanziell attraktive Angebote abzulehnen, wenn die Werte des Unternehmens nicht ansprechend sind.

Um als sinnstiftend zu gelten, reichen jedoch traditionelle CSR-Aktivitäten, Markenaktivismus oder entsprechende Statements nicht aus. Die Leaders of Tomorrow wollen nachhaltigen Wandel, der alle Abläufe und die traditionellen Geschäftsmodelle umfasst. Unternehmen, die in diesen Belangen keine glaubwürdigen Akzente setzen, riskieren, den Anschluss an die Zukunft zu verpassen. Es wird notwendig, einen „Business as usual“-Modus durch Geschäftsmodelle mit nachhaltigen Zielsetzungen zu ersetzen und eine inspi-

ABBILDUNG 3 > Die Leaders of Tomorrow setzen neue Prioritäten: Die Verbesserung der Gesellschaft wird wichtiger als der Shareholder Value

Prioritäten der aktuellen Generation von Unternehmensführern aus der Perspektive der Leaders of Tomorrow

Rang



Aufgaben der Unternehmen aus Sicht der Leaders of Tomorrow

Rang



Frage 1: Was sind Ihrer Meinung nach die wichtigsten Prioritäten der aktuellen Generation von Wirtschaftsführern (meist 40 bis 60 Jahre alt) in dem Land, in dem Sie derzeit leben? Bitte wählen Sie bis zu 3 Punkte aus der Liste aus. Die derzeitige Generation von Unternehmensführern (meist 40 bis 60 Jahre alt) setzt die Prioritäten auf ...

Frage 2: Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten Aufgaben von Unternehmen in dem Land, in dem Sie derzeit leben? Bitte wählen Sie bis zu 3 Punkte aus der Liste aus. Im Allgemeinen ist es am wichtigsten, dass Unternehmen ...

Prozent der Fälle | Mehrere Antwortmöglichkeiten

n = 1028; „Leaders of Tomorrow – Welle 2019“

© Nürnberg Institut für Marktentscheidungen & St. Gallen Symposium: Voices of the Leaders of Tomorrow 2019



LITERATURHINWEISE

Buder, F. & Neus, A. (2015): „Global Perspectives Barometer 2015 – Voices of the Leaders of Tomorrow“, GfK Verein & St. Gallen Symposium. <https://www.nim.org/forschung/studien/global-perspectives-barometer-voices-leaders-tomorrow/2015>

Buder, F.; Schmitt, N.; Kahdemann, D.; & Artykova, K. (2019): „Voices of the Leaders of Tomorrow: Purpose Beyond Profit“, Nürnberg Institute for Market Decisions & St. Gallen Symposium. <https://www.nim.org/forschung/studien/voices-leaders-tomorrow/2019>

rierende Führungskultur zu entwickeln. Die Integration von Purpose beyond Profit in das tägliche Handeln eines Unternehmens wird ein entscheidender Faktor im „War for Talent“ sein, während finanzielle Anreize und Vorteile für zukünftige Führungskräfte nur zweitrangig zu sein scheinen. ✕