

Martin Bittner; Benjamin Kummer; Tamara Bayreuther & Matthias Sandau

unter Mitarbeit von Klaus Hurrelmann und Michael Cordes

Die erste Telekom-Nachwuchskräftestudie:

Be A Future Maker

Studie für die Deutsche Telekom

Berlin, 11. Januar 2023 |

ENHANCING LIFELONG LEARNING FOR ALL

www.fibs.eu



**Forschungsinstitut für
Bildungs- und Sozialökonomie**

Research Institute for the Economics
of Education and Social Affairs

Michaelkirchstr. 17/18
D- 10179 Berlin
Tel.: +49 (0)30 8471223-23
Fax: +49 (0)30 8471223-29

Ihr Ansprechpartner:
Name Dr. Martin Bittner
E-Mail m.bittner@fibs.eu
www.fibs.eu

Inhaltsverzeichnis

Vorwort von Prof. Dr. Klaus Hurrelmann	V
Kurzzusammenfassung der Studie	VII
1 Einführung	1
2 Wertebalance.....	2
2.1 Die Werte der Nachwuchskräfte	2
2.2 Die Werte der Business Expert:innen.....	4
2.3 Die Telekom als Ausbildungsbetrieb	4
2.4 Die passende Ausbildung – Das passende Studium.....	7
3 Vertrauen, Zutrauen, Anerkennung	9
3.1 Lernstrategien	9
3.2 Zukünftig Lernen	10
3.3 Technologien erweitern – Digitale Tools und Werkzeuge haben Potential	11
3.4 Vertrauter, Mentor, Coach!	12
4 Wie hat die Corona-Pandemie den Arbeitsalltag verändert?.....	16
4.1 Rückblick auf das Arbeiten während der Corona-Pandemie.....	16
4.2 Folgen der Corona-Pandemie.....	18
5 Zukunftsvorstellungen und Wünsche	20
5.1 Wünsche an berufliche Tätigkeit	20
5.2 Zuhause im Büro	21
5.3 Wünsche an Teamzusammenarbeit	23
5.4 Wünsche an die Führung.....	23
Literaturverzeichnis.....	26
Annex: Hintergründe der Studie	27

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Durchschnittliche Bewertung der Nachwuchskräfte zur Priorisierung verschiedener Aspekte im Leben.	2
Abbildung 2: Durchschnittliche Bewertung der Business Expert:innen zur Priorisierung verschiedener Aspekte im Leben.	4
Abbildung 3: Statistische Gruppierung des Antwortverhalten der Nachwuchskräfte zur Entscheidung für die Telekom (Faktorgruppen)	5
Abbildung 4: Ansichten der Nachwuchskräfte zum Thema Passung der Ausbildung oder des dualen Studiums und Differenzierung der Wiederentscheidung.	7
Abbildung 5: Faktorgruppen im Antwortverhalten der Nachwuchskräfte zu verschiedenen Lernmethoden.....	9
Abbildung 6: Zustimmung (voll und ganz; eher) der Nachwuchskräfte zum Mehrwert verschiedener Lerntechnologien.	11
Abbildung 7: Ansichten der Nachwuchskräfte zu Eigenschaften der Lern- und Studienbegleiter:innen.	13
Abbildung 8: Ansichten der Nachwuchskräfte zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Zusammenarbeit im Büro.	16
Abbildung 9: Ansichten der Business Expert:innen zum Stellenwert des Arbeitens vor Ort für die Nachwuchskräfte.	18
Abbildung 10: Ansichten der Nachwuchskräfte zur Frage wie die Corona-Pandemie ihre Arbeit beeinflusst hat.....	18
Abbildung 11: Ansichten der Business Expert:innen zu Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Betreuung der Nachwuchskräfte.....	19
Abbildung 12: Ansichten der Nachwuchskräfte zu ihren Wünschen an ihre berufliche Tätigkeit.....	20
Abbildung 13: Ansichten der Nachwuchskräfte zur Funktion der Arbeitsplätze im Betrieb.....	22
Abbildung 14: Ansichten der Nachwuchskräfte zu ihren Wünschen in Bezug auf die Zusammenarbeit im Team.	23
Abbildung 15: Ansichten der Nachwuchskräfte zu ihren Wünschen an die Führungskräfte.....	24
Abbildung 16: Altersverteilung der befragten Nachwuchskräfte und Business Expert:innen.....	28

Vorwort von Prof. Dr. Klaus Hurrelmann

Seit vielen Jahren bin ich mit den Verantwortlichen für die Ausbildung bei der Deutschen Telekom in Kontakt. Ich war zu mehreren Fortbildungsveranstaltungen als Referent eingeladen und immer wieder beeindruckt, wie groß das Interesse der Ausbildungsleitung daran war, die Motivationen, Wünsche und Bedürfnisse der Nachwuchskräfte genau kennen zu lernen und sensibel darauf einzugehen.

Ich kann auf Grund dieser Erfahrungen bestätigen: Die Deutsche Telekom gehört zu den Unternehmen, die nicht erst in Zeiten eines sich abzeichnenden Fachkräftemangels in ihre Nachwuchskräfte investiert haben, sondern das schon seit Langem und aus Überzeugung tun.

Die über 1.800 jungen Leute, die die Deutsche Telekom jedes Jahr als Auszubildende oder dual Studierende neu aufnimmt, werden vom ersten Tag an als zukünftige Fachkräfte sowohl in den kaufmännischen als auch in den technischen Tätigkeitsbereichen angesprochen. Gut geschulte und erfahrene Mitarbeiter:innen folgen einem durchdachten Ausbildungskonzept und sind kontinuierlich in der Lern- und Studienbegleitung aktiv. Zusätzlich stehen den jungen Leuten bei spezifischen Fachfragen Business Expert:innen zur Seite. Auf diese Weise werden die Nachwuchskräfte von Anfang an aktiv in Unternehmensabläufe eingebunden, erfahren volles Vertrauen und übernehmen früh Verantwortung.

Es passt in dieses Bild, dass sich die Deutsche Telekom entschieden hat, eine systematische Befragung aller ihrer Nachwuchskräfte in Auftrag zu geben. Meiner Kenntnis nach ist es die erste Untersuchung dieser Art in einem größeren deutschen Unternehmen. Der Auftrag ging an das FiBS Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie, dessen Arbeit ich seit vielen Jahren wissenschaftlich begleite



und fachlich berate. Als professionelles Forschungsinstitut stellte das FiBS sicher, dass eine anonyme Erhebung durchgeführt wurde, die ein ungeschminktes und differenziertes Bild von den Wünschen und Erwartungen der Nachwuchskräfte zeichnet.

Die Ergebnisse stellen wir im vorliegenden Bericht zusammen, der ersten Telekom-Nachwuchskräftestudie – ‚Be a future maker‘.

Die aufschlussreiche Studie gibt zum Beispiel Auskunft darüber, welche Motive es waren, die die Nachwuchskräfte zur Deutschen Telekom geführt haben. Wir können dokumentieren, wie sich im Zusammenspiel aus einer umfassenden Lern- und Studienbegleitung sowie einer Unternehmenskultur, die die Nachwuchskräfte schätzt, die Erwartungen erfüllt werden. Die Studie zeigt auf, welche Vorstellungen die jungen Leute in der Zeit kurz nach dem Abklingen der großen Corona-Infektionswellen hinsichtlich ihrer Arbeitsgestaltung haben und wie sie heute zur Spannung zwischen Home-

Office und Präsenzarbeit stehen. Und schließlich können wir nachzeichnen, welche Verantwortung die Nachwuchskräfte übernehmen und in welcher Weise sie mitgestalten wollen und welche Vorstellungen und Erwartungen sie von der Teamarbeit im Unternehmen haben.

Die Mehrheit der befragten Nachwuchskräfte gehört der sogenannten „Generation Z“ an. Das sind die jungen Leute, die kurz vor oder um die Jahrtausendwende geboren wurden und mit der digitalen Transformation groß geworden sind. Sie stehen unter dem Eindruck der Klimakrise, der Corona-Pandemie und eines Krieges in Europa. Aber in der Ausbildungs- und Arbeitswelt haben sie gegenwärtig sehr gute Karten, weil die zahlenstarken Babyboomer-Jahrgänge der über 50-Jährigen jetzt schrittweise aus dem Berufsleben ausscheiden. Entsprechend selbstbewusst treten viele der jungen Leute auf, wenn es darum geht, ihre Vorstellungen zu artikulieren und Sicherheit in der Lebensplanung zu erlangen. Es ist aber nicht zu übersehen, dass sich viele von ihnen noch mitten in einer Orientierungsphase befinden und den Weg zwischen den eigenen Erfahrungen und Erwartungen auf der einen und

der gewachsenen Unternehmenskultur auf der anderen Seite suchen.

Die Telekom-Nachwuchskräftestudie ‚Be a Future Maker‘ zeigt, welche Wertvorstellungen die Nachwuchskräfte vertreten und mitbringen und was dies für ihre Vorstellungen von Arbeit bedeutet. So wird deutlich, wie wichtig es für ein Unternehmen heute ist, die unterschiedlichen Lebenserfahrungen aller seiner Mitarbeiter:innen bei der Arbeitsgestaltung zu berücksichtigen.

Ich kann die Deutsche Telekom nur beglückwünschen, dass sie den Mut hat, in kritischen Zeiten eine ergebnisoffene Befragung ihrer Nachwuchskräfte in Auftrag zu geben. Dieser Mut wird sich auszahlen. In Zeiten des Nachwuchskräftemangels wird ein Unternehmen, das glaubwürdige und nachhaltige Schritte unternimmt, um die Wünsche, Bedürfnisse und Erwartungen seiner Nachwuchskräfte unvoreingenommen zu erfassen und bereit ist, sich selbstkritisch daran zu orientieren, die besten Karten im Wettbewerb um kluge Köpfe haben. Mit der hier vorliegenden ersten Telekom-Nachwuchskräftestudie ‚Be a Future Maker‘ hat das Unternehmen den entscheidenden Schritt in diese Richtung getan.

Kurzzusammenfassung der Studie

Die Telekom-Nachwuchskräftestudie gibt Auskunft über die Werte und Lebensvorstellungen von Nachwuchskräften und nimmt insbesondere ihre Wünsche und Bedürfnisse bzgl. ihrer Ausbildungs-/ Studienzeit in den Blick. Darüber hinaus beleuchtet die Studie die Erfahrungen während der Corona-Pandemie und - weit wichtiger - die beruflichen Zukunftsvorstellungen der Nachwuchskräfte. **4810 Mitarbeiter:innen** der Telekom haben sich an der repräsentativen Telekom-Nachwuchskräftestudie beteiligt. Davon sind 37% der Teilnehmenden Business Expert:innen und 63% der Teilnehmenden Nachwuchskräfte. Mit Blick auf die Gesamtanzahl der Mitarbeiter:innen bei der Telekom haben 58% der Nachwuchskräfte und 42% der Business Expert:innen die Möglichkeit genutzt, den Online-Fragebogen auszufüllen und der Nachwuchskräftestudie ihre Stimme zu geben.

WERTEBALANCE

Die befragten Nachwuchskräfte gehören zur großen Mehrheit der „Generation Z“ an. Sie sind um die Jahrtausendwende geboren und heute unter 25 Jahre alt. Sie erleben und erleiden die Klimakrise, die Corona-Pandemie und den Krieg gegen die Ukraine. Sie erfahren aber gleichzeitig, dass sie am Arbeitsmarkt gebraucht werden. Diese Lebenslage schlägt sich in ihren Wertvorstellungen nieder. Die fünf wichtigsten Themen sind: **(1.) Gesundheit, (2.) Gehalt, (3.) Familie, (4.) fester Arbeitsvertrag, (5.) Freunde.** Damit unterscheiden sich die Nachwuchskräfte von der Generation Y, die den Fokus insbesondere auf die Entwicklung neuer Arbeitsweisen und beruflicher Karrieren gerichtet hat, knüpfen jedoch mit der Orientierung an Sicherheiten wie Gehalt und einem festen Arbeitsvertrag an die Werte der Generation Babyboomer und Generation X an (vgl. Steckl et al., 2019). Es ist die Sehnsucht nach gesundheitlicher, materieller und sozialer Stabilität und Sicherheit, die das Leben der Nachwuchskräfte besonders prägt. Die Business Expert:innen treten für die gleichen Themen in leicht veränderter Rangfolge ein: (1.) Gesundheit, (2.) fester Arbeitsvertrag, (3.) Familie, (4.) Gehalt, (5.) Freunde.

1. Kernbotschaft: Es ist den Nachwuchskräften der Telekom wichtig, dass ihnen das Unternehmen viele Sicherheiten liefert. Die Nachwuchskräfte finden ihre Wertvorstellungen im Unternehmen wieder.

Bei der Entscheidung für die Telekom war den Nachwuchskräften wichtig, dass das Unternehmen viele **Sicherheiten** liefert (87% Zustimmung) und dass die Telekom ein **international** operierendes Unternehmen ist. 87% der Nachwuchskräfte wollten schon immer in einem **modernen Unternehmen** arbeiten. Für 81% der Nachwuchskräfte passt der Ausbildungsberuf/ das duale Studium, mit dem sie gemessen an der Altersverteilung der Nachwuchskräfte die erste berufliche Orientierung vorgenommen haben. Für die Business Expert:innen liegt die Passung der beruflichen Tätigkeit mit 92% sogar noch etwas höher, wodurch sich eine gefestigte berufliche Orientierung vermittelt. Die Telekom und ihre Mitarbeiter:innen passen zusammen.

VERTRAUEN, ZUTRAUEN, ANERKENNUNG

Für 93% der Nachwuchskräfte heißt lernen, den Sinn „hinter“ Aufgaben und Inhalten zu erkennen, Fehler machen zu dürfen und das **Zutrauen** zu erfahren, diese auch lösen zu können (90%). Dazu ist es für Nachwuchskräfte wichtig, an realen betrieblichen Aufgaben/Projekten beteiligt zu sein und zu sehen, wie Kolleg:innen Herausforderungen und Fehler meistern (84%).

2. Kernbotschaft: Die Nachwuchskräfte der Telekom wünschen sich Vertrauen, Zutrauen und Anerkennung. Sie wollen von ihren Kolleg:innen, von ihren Vorgesetzten, von ihren Lern- und Studienbegleiter:innen und ihren Business Expert:innen ernstgenommen werden, gemeinsam mit ihnen lernen und ihren Weg in die Arbeitswelt gehen.

Nachwuchskräfte wollen in der Zukunft experimentell und an praktischen Arbeitsprozessen ausgerichtet lernen. Dabei wenden sie sich auch digitalen Lerntechnologien zu. Videos/Tutorials, Lernsysteme, die sich dem individuellen Entwicklungsstand der Nachwuchskräfte anpassen und mobile Lernanwendungen/Apps schneiden besonders gut ab. **Chatbots rangieren dabei an letzter Stelle, aber auch Podcasts, virtuelle Welten und Virtuell Reality warten noch auf ihre Entfaltung** und erhalten weniger als 50% Zuspruch.

3. Kernbotschaft: Die Telekom gestaltet den Ausbildungsalltag bereits digital. Umso wichtiger ist es, digitale Lerntechnologien noch stärker in den Alltag der Nachwuchskräfte einzubinden und über hybride Lernszenarien, asynchrone Formate und spielerische Anwendungen den Ausbildungsalltag zu gestalten. Eine weiterhin zukunftsweisende Lernkultur, kann ein bedeutendes Instrument sein, um die Nachwuchskräfte der Telekom mit Freude am Lernen und im Unternehmen zu halten.

Die Lern-/Studienbegleiter:innen spielen für die Nachwuchskräfte in allen Phasen der Ausbildung eine wesentliche Rolle, als vertrauensvolle Ansprechpartner:innen, als Mentor:innen die persönliche Erfolge **wertschätzen**, die persönliche Entwicklung und den Lernfortschritt unterstützen und als Coach mit dem man Vorstellungen für die berufliche Zukunft, aber auch Bedürfnisse besprechen kann. Daneben ist es die Zusammenarbeit mit den Business Expert:innen, welches für die Ausbildungs-/ Studienzeit der Nachwuchskräfte bedeutsam ist – auch von ihren Erfahrungen und ihrem Wissen möchten sie profitieren.

4. Kernbotschaft: Zentral für Nachwuchskräfte der Telekom ist eine gute Begleitung. Für die Auszubildenden und dual Studierenden ist der persönliche Kontakt zu ihren Lern- und Studienbegleiter:innen entscheidend, ebenso wie der Kontakt zum Kollegium und ihren Business Expert:innen. Gerade Lern- und Studienbegleiter müssen im Arbeitsalltag der Nachwuchskräfte kontinuierlich präsent sein, und zwar über den gesamten Ausbildungs- und Studienverlauf hinweg.

WIE HAT DIE CORONA-PANDEMIE DEN ARBEITSALLTAG VERÄNDERT?

Der Telekom ist nach Einschätzung der Nachwuchskräfte während der Corona-Pandemie gut gelungen, die Zusammenarbeit durch Online-Tools im Home-Office zu gestalten. Gleichzeitig geben 78% der Nachwuchskräfte dem **persönlichen Kontakt** und (zu 73%) der direkten Zusammenarbeit mit ihren Kolleg:innen große Bedeutung. 82% der Business Expert:innen können dies gut nachvollziehen und verstehen, wie wichtig es für Nachwuchskräfte ist, **vor Ort zu sein**. Die Nachwuchskräfte sehen, dass die Telekom als Technologiekonzern im Umgang mit der Corona-Pandemie gut aufgestellt ist (80%). 68% der Nachwuchskräfte sehen, dass ihr Beruf Zukunft hat. **46% sorgen sich** um die Realisierung ihrer Zukunftsvorstellungen. Zuversicht im Beruf und pessimistischere Töne für das Private: Das findet sich bei den Nachwuchskräften der Telekom, wie überhaupt in der Generation Z (vgl. MetallRente, 2022).

5. Kernbotschaft: Das Büro und der persönliche Kontakt in der Begegnung im Kollegium bleibt für die Arbeitszufriedenheit entscheidend. Der Austausch und das soziale Miteinander, die zufälligen Treffen auf dem Flur, beim Mittagessen oder an der Kaffeemaschine tragen zum Arbeitsklima bei und entsprechen zugleich dem Wunsch, die Arbeit als einen Ort zu nutzen, an dem Freundschaften geknüpft werden. Letzteres geht mit der Selbstverantwortung einher, Freundschaften sodann vom beruflichen Tätigsein zu trennen.

ZUKUNFTSVORSTELLUNGEN UND WÜNSCHE

Die befragten Nachwuchskräfte der Telekom wünschen sich eine berufliche Tätigkeit, die Ihnen **Freude** macht (97%), für die sie **nicht umziehen** müssen (94%), mit **hohem Einkommen** (90%). **Abwechslungsreich** soll die Tätigkeit sein (85%) und **krisensicher** (86%). Das passt zu den Top 5 der Wertvorstellungen.

Der Arbeitsplatz im Betrieb soll räumlich ansprechend sein und v.a. soziale Aspekte erfüllen: Die Kommunikation mit Kolleg:innen soll unkompliziert erfolgen (87%), einen offenen Austausch **jenseits von Unternehmenshierarchien** ermöglichen (83%) sowie kreative Teamarbeit fördern (77%).

Nachwuchskräfte und Business Expert:innen unterscheiden sich nur minimal bei der Bewertung der Teamzusammenarbeit. Sie sind der Ansicht, dass Kolleg:innen, die ihr **Fachwissen teilen**, für eine gute Zusammenarbeit am wichtigsten sind. Die Teamzusammenarbeit soll dabei nicht vordergründig darauf ausgerichtet sein, den eigenen beruflichen Erfolgsweg zu ebneten – dafür – wie für eine gute Teamzusammenarbeit – sehen Nachwuchskräfte vielmehr die Führungskraft in der Verantwortung.

Entsprechend erwarten die Nachwuchskräfte der Telekom von der Führungskraft an erster Stelle, dass sie eine kollegiale Atmosphäre schafft. Führungskräfte sollen für 91% der Nachwuchskräfte über Weiterentwicklungsmöglichkeiten sprechen sowie **Verständnis für die persönlichen Lebenslagen** aufbringen (89%).

Die Telekom ermöglicht mit ihrem Ausbildungskonzept den Nachwuchskräften eine **proaktiv ausgerichtete Berufsausbildung**, wie es auch von anderen für die Gestaltung einer zukunftsorientierten Ausbildung gefordert wird (Euler et al., 2020). Nachwuchskräfte ebenso wie die Business Expert:innen wünschen sich einen guten kollegialen Austausch. Die Erfahrungen in der Ausbildung/ dem Studium im Austausch mit den Lern- und Studienbegleiter:innen prägen die Wünsche an die zukünftige berufliche Tätigkeit und formen die Führungserwartungen der Nachwuchskräfte.

6. Kernbotschaft: Lernkultur und Führung sollten zusammengedacht und diskutiert werden. Das heißt, dass die Art und Weise der Teamzusammenarbeit, der Eingebundenheit und der Begleitung der Nachwuchskräfte durch eine unmittelbare Kommunikation, Ansprache und Anleitung durch Lern- und Studienbegleiter:innen, aber auch durch Führungskräfte gestaltet werden muss.

Einführung

Die Nachwuchskräfte der Deutschen Telekom stehen im Fokus dieser Studie. Sie werden in einem sorgfältigen Verfahren ausgewählt und erhalten während ihrer Ausbildungs-/ Studienzeit eine umfassende Begleitung, die durch vielfältige Rückmeldungen und Impulse der Lern- und Studienbegleiter:innen gestaltet ist sowie durch eine umfassende Mitwirkung und Eingebundenheit in das Unternehmen ermöglicht wird, wobei ihnen Business Expert:innen zur Seite stehen. Eine methodisch abgesicherte Erfassung der Wünsche und Bedürfnisse der Telekom-Nachwuchskräfte hat es bisher allerdings noch nicht gegeben.

Genau das ist das Ziel der hier vorliegenden ersten Telekom- **Repräsentative Studie** Nachwuchskräftestudie. Es ist uns gelungen, 58 Prozent aller Nachwuchskräfte zu erreichen. 3065 Nachwuchskräfte haben sich beteiligt. Sie haben den Online-Fragebogen im Zeitraum vom 18. Mai bis 22. Juni 2022 ausgefüllt. Um die Einschätzungen der sie begleitenden Business Expert:innen zu erfassen, wurden auch sie gezielt mitbefragt. Weitere 1745 Business Expert:innen haben sich beteiligt. Das sind 42 Prozent aller Business Expert:innen, die an der Online-Befragung teilgenommen haben. Insgesamt 4810 Mitarbeiter:innen der Telekom stehen für diese Studie. Durch diese für eine unabhängige Erhebung ungewöhnlich hohe Beteiligung sind beide Gruppen voll repräsentiert: Die Nachwuchskräfte repräsentieren alle Ausbildungsjahre, Ausbildungsarten und Ausbildungsrichtungen, ebenso stellen die Business Expert:innen einen Querschnitt der Mitarbeiter:innen des Unternehmens dar. Ihre Antworten bildeten zugleich den Vergleichshorizont für die Bewertung der Aussagen der Nachwuchskräfte.

Die Altersverteilung der Befragten zeigt, dass die große Mehrheit der **Nachwuchskräfte als** Nachwuchskräfte – weil Generationszuordnungen fließend sind – die heutige **eigene Gruppe im** „Generation Z“ darstellen, also um die Jahrtausendwende herum geboren **Unternehmen** wurden und unter 25 Jahren alt sind. Ihnen stehen die Business Expert:innen gegenüber - mit Ihren Geburtsjahrgängen vertreten sie die Generation der Babyboomer, der Generation X und Generation Y. Generell lassen sich signifikante Unterschiede in der Studie nicht primär aus der Altersverteilung oder Generationszugehörigkeiten erklären, sondern stärker aus der Position als Nachwuchskraft oder Business Expert:innen.

Die Studie versucht den übergreifenden Fragen nachzugehen: Was bewegt und motiviert die Nachwuchskräfte in der Arbeitswelt? Woraus beziehen die Nachwuchskräfte ihren Optimismus für die Zukunft? Wie lässt sich die Zusammenarbeit zwischen den Generationen beschreiben?

Um sich diesen Fragen zu nähern, gibt die Studie Auskunft über Werte und Lebensvorstellungen der beiden befragten Gruppen. Darüber hinaus werden die Vorstellungen der Nachwuchskräfte vom zukünftigen Lernen befragt sowie die Erfahrungen mit der Corona-Pandemie und die sich daraus ergebenden Veränderungen des Arbeitsalltags. Dabei werden zu guter Letzt die Wünsche und Erwartungen der Nachwuchskräfte an die berufliche Zukunft erfasst.

Die vorliegende Studie berichtet überwiegend die Ergebnisse der Online-Befragung der Nachwuchskräfte – sie bilden den Hauptgegenstand der Untersuchung. Gleichzeitig wurden die Aussagen der Business Expert:innen berücksichtigt und ermöglichten erst die Fokussierung des hier dargestellten. Es werden Erklärungen und Deutungen der Daten vorgenommen. Dabei werden die Ergebnisse der Nachwuchskräfte durch Gesprächsauszüge illustrierend ergänzt.

1 Wertebalance

Vom Boomer bis zum Zoomer: Die Frage der Begegnung der Wertvorstellungen der Generation ist eine Kerndimension, der wir uns in der Nachwuchskräftestudie zuwenden. Verschiedene Altersgruppen bringen unterschiedliche Erfahrungen und Einstellungen mit und tragen so zur Vielfalt im Unternehmen bei. Wie ist es also um die Wertvorstellungen der Nachwuchskräfte und Business Expert:innen bestimmt? Weshalb entscheiden sich Nachwuchskräfte für die Telekom als Ausbildungsbetrieb? Wie erleben sie ihre Passung zum Unternehmen?

1.1 Die Werte der Nachwuchskräfte

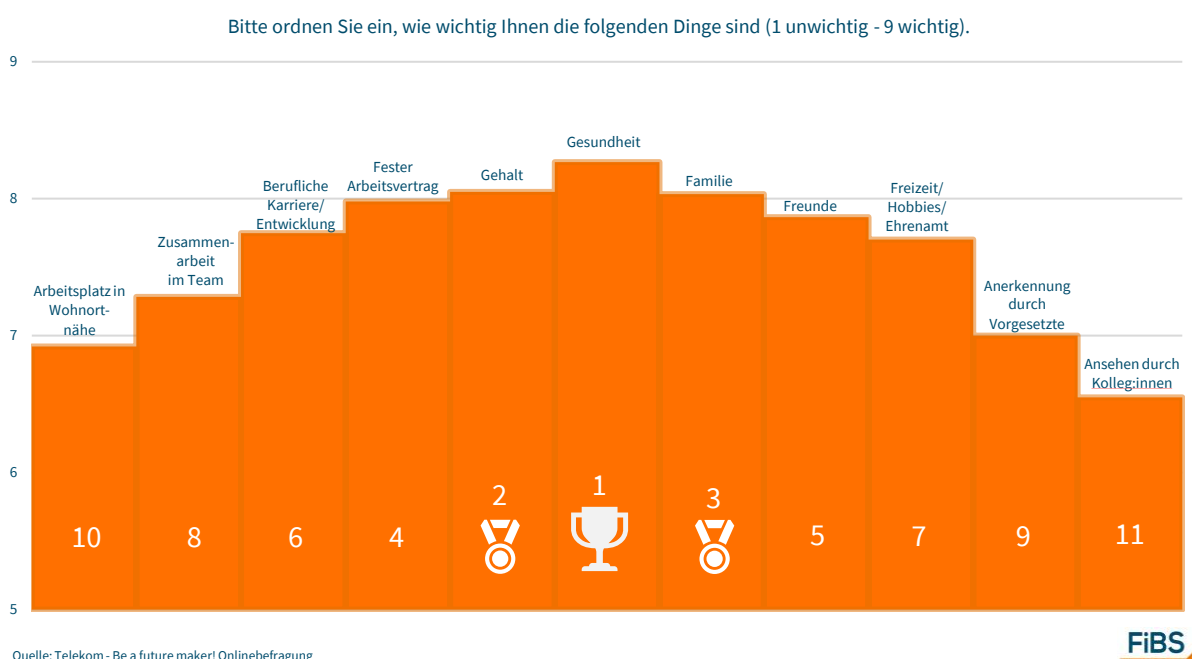


Abbildung 1: Durchschnittliche Bewertung der Nachwuchskräfte zur Priorisierung verschiedener Aspekte im Leben.

Gefragt nach den wichtigsten Themen in ihrem Leben landet die Gesundheit vor **Gesundheit** durch allen anderen Themen auf dem 1. Platz. Gesundheit ist für die Nachwuchskräfte **„Work-Life-Separation“** der Telekom der entscheidende Lebenswert. Damit verknüpft sind die Themen **Selfcare, mentale Gesunderhaltung und Work-Life-Balance**, die seit einigen Jahren gesamtgesellschaftlich an Bedeutung gewonnen haben und insbesondere innerhalb der Generation Z entsprechend prominent verhandelt werden. Dabei zeigen sich einerseits Unterschiede zur Generation Y, andererseits Gemeinsamkeiten zur Generation X und den Babyboomern (Schnitzer & Hurrelmann, 2022; Steckl et al., 2019). Die junge Generation wächst in eine Arbeitswelt hinein, in der die Reflexion der eigenen Vulnerabilität nicht mehr (nur oder zuerst) als Schwäche ausgelegt wird. Dies ist ein positives Signal. Die Berücksichtigung der eigenen Work-Life-Balance wird als zentral erachtet, neben der körperlichen Gesundheit hat die Generation Z dabei sehr stark auch ihre psychische Stabilität im Blick. Dazu zählt eine hohe Sensibilisierung angesichts hybrider Arbeitsmodelle. Vor dem Hintergrund der technischen Möglichkeiten, die eigene Arbeit dezentral und selbstorganisiert zu bewerkstelligen, gibt es auch den Wunsch danach, eine klare Trennung der Arbeit zum Privatleben einzufordern und selbstverantwortlich durchzusetzen. Entsprechend spiegelt sich die gesunde Balance in den weiteren

Lebenswerten wieder. Die Themen Familie (Platz 3) und Freunde (Platz 5) bilden das Gegengewicht zum Gehalt (Platz 2) und dem festen Arbeitsvertrag (Platz 4).

Die verschiedenen Krisen, denen sich die Nachwuchskräfte ausgesetzt sehen machen eine ökonomische Orientierung notwendig und entsprechend landet das Gehalt auf dem 2. Platz. Dabei ist die Haltung zum Gehalt gepaart mit einer prospektiven Erwartung – Nachwuchskräfte befinden sich am Anfang ihrer Karrieren. Das Gehalt schafft einerseits Unabhängigkeit und ermöglicht den eigenen Konsum und Lebensstandard auszugestalten, verspricht aber auch Sicherheit und verweist damit auf ähnliche Motive wie ein fester Arbeitsvertrag (Hinz, 2022), der bei Nachwuchskräften noch auf Platz 4 rangiert. Dies entspricht ihrer Lebensrealität: Die berufliche Orientierung gewinnt zunächst über das Gehalt und erst danach über die Vertragsform an Wert.

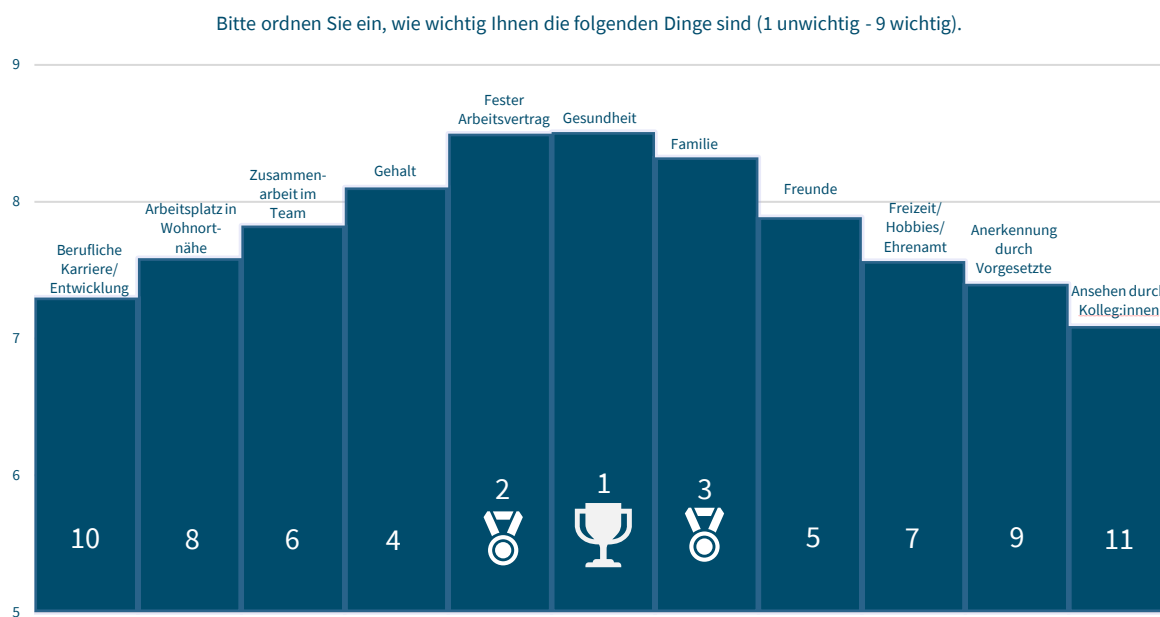
Ausgleichend landet knapp hinter dem Gehalt auf Platz 3 der Lebenswerte die Familie: Für die Nachwuchskräfte sind die familiären Bezüge von entscheidender Bedeutung. Hier verortet gerade die Generation Z ihre belastbaren, realen Beziehungen abseits digitaler (Lebens-) Welten. Damit ist gleichermaßen die Herkunftsfamilie gemeint, wie auch partnerschaftliche Beziehungen. Insbesondere ist vielen der jungen Erwachsenen wichtig, dass sie ihre Erwerbstätigkeit gut mit ihren privaten Lebensvorstellungen vereinbaren können (Landgraf, 2021). Entsprechend spielt die Familie, auch vor dem Hintergrund der Gesundheit eine wichtige Rolle und sichert die Herstellung der Work-Life-Balance (Albert et al., 2019).

Der feste Arbeitsvertrag steht auf dem 4. Platz der Lebenswerte. Hier entsprechen die Nachwuchskräfte der Telekom ihren Altersgenossen jenseits des Unternehmens (Hinz, 2022). Wichtiger als eine steile Karriere ist auch den Nachwuchskräfte der Telekom ein sicherer Arbeitsplatz – damit liegen sie im Jugendtrend (Albert et al., 2019). Diejenigen Nachwuchskräfte, die sich für die Telekom entschieden haben, weil sie Sicherheit bietet, bringen insbesondere das Thema fester Arbeitsvertrag nach vorn. Die Bedeutung eines festen Arbeitsvertrags wächst für die Nachwuchskräfte zum Ende des dualen Studiums oder der Ausbildung, in der sie sich in einer Übergangsphase befinden.

Das private Gegengewicht zur (festen) Arbeit komplettieren die Freunde auf dem 5. Platz der Lebenseinstellungen der Nachwuchskräfte. Auch Freundschaften stehen für die Nachwuchskräfte für belastbare Beziehungen, die abseits jeder Leistungsorientierung vertrauensvolle Begegnungen ermöglichen. Spannend in diesem Zusammenhang ist, dass das Thema Freundschaft für die Nachwuchskräfte der Telekom auch im beruflichen Kontext bedeutsam erscheint. Viele der Nachwuchskräfte (wie übrigens auch der Business Expert:innen) haben ein Interesse daran, auch im Rahmen der beruflichen Tätigkeit Freundschaften zu knüpfen. Damit wird die Arbeit als Ort des vertrauensvollen Miteinander und freundschaftlicher Begegnung gestärkt.

Die geringste Bedeutung als Lebenswert messen die Nachwuchskräfte dem „Ansehen durch die Kolleg:innen“ zu. Ihre Beurteilung ist den Nachwuchskräften offenbar nicht entscheidend wichtig, dies spricht für das Erleben eines nicht-hierarchischen Arbeitsklimas auch bereits während der Ausbildung bzw. des Studiums. Umgekehrt zeigt sich jedoch in weiteren Teilen dieser Studie, dass ein Arbeitsklima der Anerkennung, der Wertschätzung und des Zutrauens für das Lernen der Nachwuchskräfte bedeutsam ist. Die Anerkennung durch Vorgesetzte landet entsprechend hier auf Platz 9.

1.2 Die Werte der Business Expert:innen



Quelle: Telekom - Be a future maker! Onlinebefragung

FIBS

Abbildung 2: Durchschnittliche Bewertung der Business Expert:innen zur Priorisierung verschiedener Aspekte im Leben.

Blickt man auf das Antwortverhalten der Business Expert:innen, so zeigt sich ein **(Fast) Gleiche Werte** – sehr ähnliches Bild wie bei den Nachwuchskräften. Auch hier findet sich ein **fester Arbeitsvertrag vor Gehalt**

Die Gesundheit landet ebenso auf dem 1. Platz. Der feste Arbeitsvertrag kommt auf Platz 2 und verdrängt - im Gegensatz zu den Nachwuchskräften – das Thema Gehalt auf den 4. Platz. Dies ist verständlich: Der feste Arbeitsvertrag ist für Business Expert:innen ein wichtiger Bezug auf Grund der eigenen biographischen Lebensphase, die sich in der Regel durch gefestigte Orientierungen der Lebensführung, von der durch die Adoleszenz geprägte Orientierungssuche der Nachwuchskräfte unterscheiden wird. Gleichzeitig stellt das Gehalt eine Anerkennung der Arbeitsleistungen dar und bleibt deshalb unter den Top 5 der Lebenswerte. Wie bei den Nachwuchskräften sind es die Freunde, die auf dem 5. Platz landen und deren Bedeutung in Bezug auf die Gestaltung der Arbeit nicht zu verkennen ist. Auch unter den Business Expert:innen landet das „Ansehen durch die Kolleg:innen“ auf dem letzten Platz und lassen sich mit ähnlichen Erklärungen verknüpfen, wie es bei den Nachwuchskräften erfolgt ist.

1.3 Die Telekom als Ausbildungsbetrieb

Die Wertvorstellungen der Nachwuchskräfte bilden den Hintergrund für die Ausbildungs- und Berufsperspektiven. Junge Menschen, die sich für einen Ausbildungsbetrieb entscheiden, wägen zwischen verschiedenen Werten und Bewertungen bzgl. des in Frage kommenden Unternehmens ab. Gegenüber den eigenen Lebenswerten muss das Unternehmen diesen Vorstellungen entsprechen, damit es zu einer positiven Entscheidung kommt. Die Analyse der Entscheidungsgründe der Nachwuchskräfte für die Telekom führt zu drei übergeordneten Motivlagen, die die Entscheidungsgründe jenseits der reinen Zustimmung inhaltlich miteinander verknüpfen. In der untenstehenden Grafik sind die drei Motivlagen (Faktorgruppen) optisch nachvollziehbar.

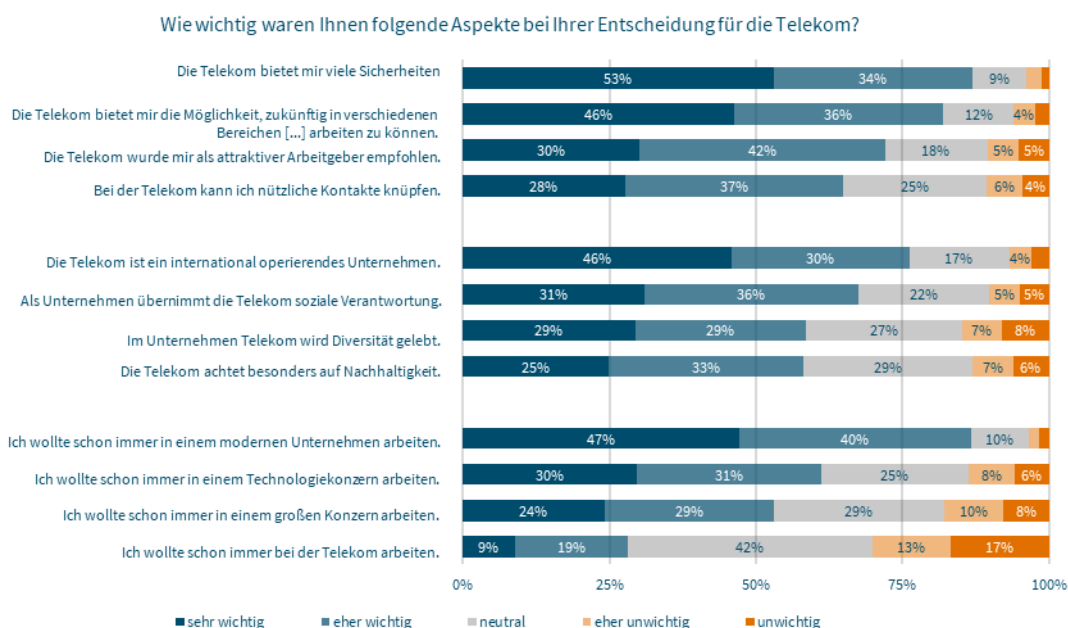


Abbildung 3: Statistische Gruppierung des Antwortverhalten der Nachwuchskräfte zur Entscheidung für die Telekom (Faktorgruppen)

SICHERHEITEN UND MÖGLICHKEITEN

Die Entscheidung für die Telekom folgt der Einschätzung der Nachwuchskräfte, dass die Telekom ein Arbeitgeber ist, der vielfältige Sicherheiten liefert und dabei mit Blick auf Gehalt, Arbeitsplatzsicherheit und Arbeitsumfeld die relevanten Lebenswerte (Gehalt, Gesundheit, fester Arbeitsvertrag) bedient. Das sichere Arbeitsumfeld wird auch dadurch unterstrichen, dass die Telekom über vielfältige Arbeitsbereiche verfügt, in denen eine zukünftige Mitarbeit möglich scheint und in der sich nützliche Kontakte knüpfen lassen. Hohe Zustimmung findet die Aussage, dass die Telekom Möglichkeiten bietet, in verschiedenen Bereichen des Unternehmens arbeiten zu können. Auch die herangetragene Empfehlung – das gute mediale Image des Unternehmens – tragen zu diesem Entscheidungsbild bei.

INTERNATIONAL UND WERTE ACHTEND

Die Telekom ist für die Nachwuchskräfte als international operierendes Unternehmen auch Träger gemeinschaftsorientierter Werte. Dass sie die Telekom mit Werten wie Nachhaltigkeit, Diversität, sozialer Verantwortung und Internationalität in Verbindung bringen, sind für die jungen Mitarbeitenden wichtige Entscheidungskriterien für ihren Einstieg ins Unternehmen¹. Dabei geht es weniger um die „Buzzwords“ oder das Unternehmensimage als um deren operative Umsetzung:

Ich bin kein großer Fan von Unternehmensaußendarstellungen. Anbiederungen an den Zeitgeist wie bspw. gendern sind für mich Augenwischerei. Es ist mir allerdings wichtig, einen großen Fokus auf die Nachhaltigkeit des Unternehmens zu setzen. (P. Westphal kaufmännisch Auszubildende; r, 1. Lehrjahr)²

¹ Dazu auch Schnetzer und Hurrelmann (2021)

² Es handelt sich hierbei um protokollierte Aussagen von Nachwuchskräften, die uns so oder in ähnlicher Weise in den qualitativen Gesprächen begegnet sind. Die Angaben wurden angepasst und mit fiktiven Namen versehen, um eine größtmögliche Anonymität zu gewährleisten.

Die Nachwuchskräfte der Telekom haben also einen hohen moralischen Anspruch an ihre eigene Arbeit und ihren Arbeitgeber, mehr jedoch noch an die tatsächliche Umsetzung als an deren Marketing. In gleicher Weise geht es für die Nachwuchskräfte weniger darum, dass international zu arbeiten für sie heißen würde, um die Welt zu reisen. Die Arbeit in einem internationalen Unternehmen ist eher Ausdruck einer Unternehmenskultur, die ein entscheidungsrelevantes Bild liefert.

MODERN UND TECH-KONZERN

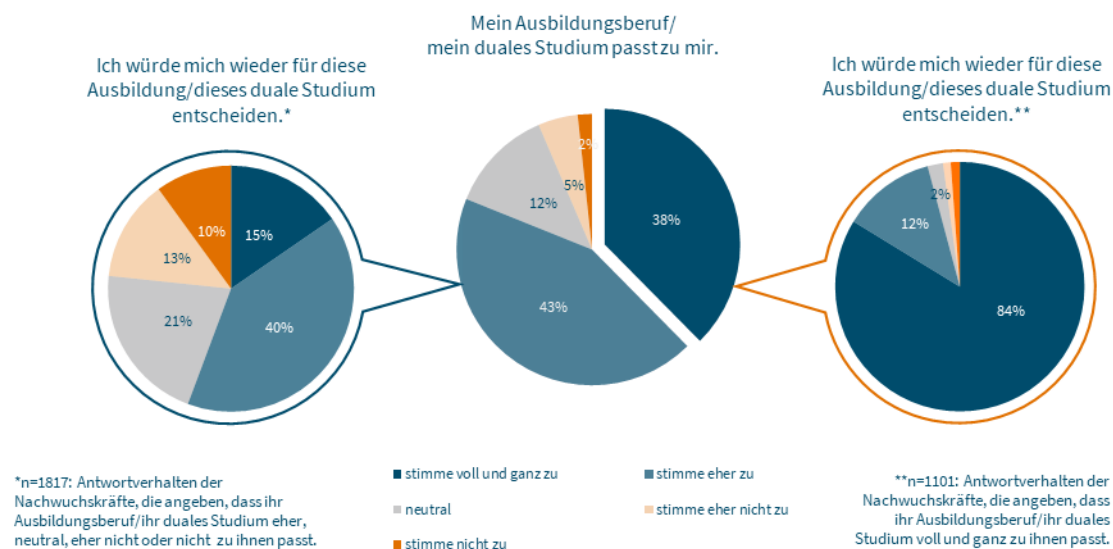
Die Telekom wird als großer und moderner Technologiekonzern wahrgenommen. Auch dieser Faktor bringt die Nachwuchskräfte ins Unternehmen, noch häufiger die Technischen als die Kaufmännischen. Hier ist es insbesondere die Möglichkeit, mit innovativen Produkten und innerhalb eines großen Konzerns arbeiten zu können, die das Entscheidungsbild für die Telekom komplettieren:

Ich habe einen Arbeitsplatz gesucht, wo ich mit Technik arbeiten kann. Dann habe ich nach Unternehmen auf dem Markt geguckt, bei denen man eine Ausbildung machen kann und bin so auf die Telekom gekommen. Ich wollte gerne in einem großen Unternehmen arbeiten. (S. Wagner, technisch Auszubildende:r, 3. Lehrjahr)

Interessant ist, dass die geringsten Zustimmungswerte bei dieser Frage die Antwortoption "Ich wollte schon immer bei der Telekom arbeiten" erhielt, mit gerade einmal 28 Prozent Zustimmung. Das heißt, dass nur wenige Nachwuchskräfte das Unternehmen schon vor ihrem Ausbildungs- oder Studienbeginn als Wunscharbeitgeber auf dem Radar hatten.

1.4 Die passende Ausbildung – Das passende Studium

Die Entscheidung für die Telekom als Ausbildungsbetrieb ist an die subjektive Einschätzung gekoppelt, ob der (Ausbildungs-)Beruf zu einem passt.



FiBS

Abbildung 4: Ansichten der Nachwuchskräfte zum Thema Passung der Ausbildung oder des dualen Studiums und Differenzierung der Wiederentscheidung.

Die Nachwuchskräfte der Telekom finden überwiegend, dass die von ihnen gewählte Berufsbildung zu ihnen passt. Jene 38% die dieser Aussage voll und ganz zustimmen, würden sich zu 96% auch (eher) wieder für diese Ausbildung/ dieses duale Studium entscheiden (rechte Grafik). Dieses Ergebnis der Zufriedenheit mit der Berufswahl korreliert mit einer positiven Einschätzung der Ausbildungsqualität bei der Telekom. Die Ausbildungsqualität trägt dazu bei, eine gute Passung der Berufswahl zu erfahren. Die gute Ausbildungsqualität zeigt sich auch darin, dass jene 43% der Nachwuchskräfte, die nicht voll und ganz zustimmen können, dass ihr Ausbildungsberuf/ ihr Studium zu ihnen passt, sich dennoch zu 55% (eher) wieder für diese Ausbildung/ dieses duale Studium entscheiden würden (linke Grafik).

Über den Ausbildungs- und Studienverlauf hinweg verändert sich diese Beurteilung der Nachwuchskräfte bzgl. ihrer Berufswahlzufriedenheit und zeigt mit zunehmender Ausbildungs-/ Studienzeit eine abnehmende Tendenz auf. Der Grund dafür könnte sein, dass sich über die Ausbildungs- und Studienjahre das eigene Bild auf die berufliche Tätigkeit verändert, der eigene Lernfortschritt und die wachsenden Erfahrungen tragen zu einer Verschiebung bei. Wenn das Studien- bzw. Ausbildungsende näher rückt, stehen Nachwuchskräfte sodann vielmehr vor der konkreten Frage der beruflichen Zukunft – die Telekom bildet über Bedarf aus, sodass keine Übernahmegarantie besteht.

Während der Berufsbildungszeit findet also eine weitere Prägung der beruflichen Vorstellungen statt. Die meisten Auszubildenden jedoch kommen mit diesen Erlebensveränderungen gut zurecht und adaptieren ihre Vorstellungen:

Im Großen und Ganzen ist schon eingetreten, was ich erwartet habe. Ich wusste, dass ich in den Bereich Hochbau und Tiefbau gehe. Dass 99% Organisation ist und nicht Rechnen war mir nicht klar. Aber das gefällt mir jetzt so trotzdem auch. (S. Richter, technisch Studierende:r, 1. Studienjahr)

Dass die Anpassung an eine Arbeitswelt, die man sich zunächst anders vorgestellt hatte, gut gelingt, hängt damit zusammen, dass sich die Nachwuchskräfte der Telekom in ihrem dualen Studium und der Ausbildung gut aufgefangen und abgeholt fühlen. Dieses Gefühl wird vermittelt durch einen guten Austausch mit den Mitauszubildenden oder Kommilitonen, dadurch, dass sich die Nachwuchskräfte gut eingebunden fühlen in ihren jeweiligen Teams und dass die Arbeit der Lern- und Studienbegleitung in hohem Maße positiv beurteilt wird.

Insbesondere im Rahmen der qualitativen Gespräche wurde die Festigung der Berufswahlentscheidung immer wieder mit dem Wunsch verbunden, Einblicke in die unterschiedlichen Aufgabengebiete zu erhalten. Dies ist für 82% der Nachwuchskräfte auch ein Entscheidungsgrund für die Telekom. Die Nachwuchskräfte möchten unterschiedliche Aufgabengebiete kennenlernen, auch um sich über eine zukünftige Mitarbeit im Konzern zu informieren und in der Breite qualifiziert zu positionieren. Das Erleben der vielfältigen Aufgabengebiete einer Ausbildungs- oder Studienrichtung wird von den Nachwuchskräften als positive Erfahrung dargestellt, die das Gefühl der Passung und Entscheidung verstärkt:

Abgesehen davon habe ich mir Einblicke in die verschiedenen Themen erhofft. Durch das Durchlaufen verschiedener Abteilungen hat sich diese Erwartung erfüllt. (B. Stein, kaufmännisch Auszubildende:r, 3. Lehrjahr)

Die Business Expert:innen äußern in noch höherer Übereinstimmung (92%), **Business Expert:innen** dass ihre berufliche Tätigkeit zu ihnen passt, nur 2% stimmen dem „eher nicht“ **zufrieden** im zu. Ein Großteil findet also seine beruflichen Vorstellungen bei der Telekom **Unternehmen** wieder, dementsprechend würden sich 86% wieder für die Telekom als Arbeitgeber entscheiden, nur 4% würden nicht wieder das Unternehmen auswählen. So zeigt sich, dass die Arbeit bei der Telekom die Zufriedenheit mit der Berufswahl über die Zeit eher noch bestärkt.

2 Vertrauen, Zutrauen, Anerkennung

Die Ausbildungsbetreuung bei der Telekom wird großgeschrieben, die Begleitung der Nachwuchskräfte ist dem Unternehmen wichtig. Von Beginn des dualen Studiums und der Ausbildung an erfolgt eine überaus angewandte Vermittlung von Wissen und Kompetenzen. Schon lange erprobt die Telekom die Zukunft des Lernens hybrid: Digitale Räume und Anwendungen sind nicht erst mit Corona im Alltag der Ausbildung und des dualen Studiums angekommen, doch die persönliche Betreuung und Begleitung – auch in der konkreten Begegnung wird deswegen nicht überflüssig, sondern behält ihre zentrale Bedeutung als Orientierungshilfe in Ausbildung und Studium. Wir betrachten deshalb: Was macht aus Sicht der Nachwuchskräfte „gutes Lernen“ aus, welche Methoden funktionieren und welche Formate und Medien erscheinen sinnvoll? Wie wünschen sich die Nachwuchskräfte die konkrete Betreuung durch ihre Lern- und Studienbegleiter:innen sowie die Business Expert:innen?

2.1 Lernstrategien

Nachwuchskräfte sind in besonderer Weise lernende Mitarbeiter:innen, neben einer erfolgreichen fachlichen Qualifikation rückt damit die Reflexion des Lernprozesses selbst in den Fokus. Das Lernen unterteilt sich für die Nachwuchskräfte dabei in drei Faktoren.

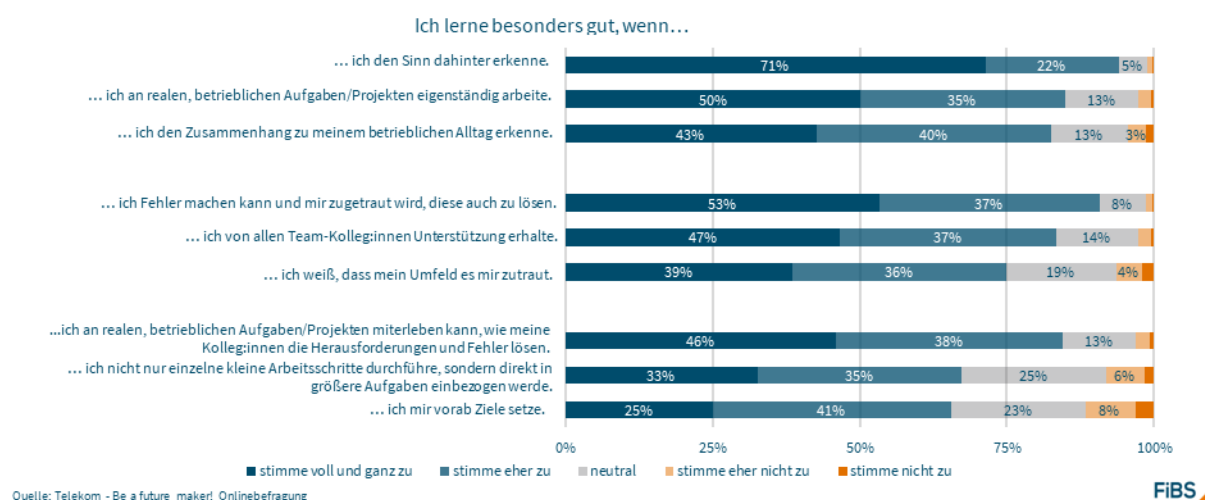


Abbildung 5: Faktorguppen im Antwortverhalten der Nachwuchskräfte zu verschiedenen Lernmethoden

GUTES LERNEN MUSS SINN ERGEBEN

Lernen funktioniert aus Sicht der Nachwuchskräfte am besten, wenn der Sinn des Erlernten nicht nur kognitiv verstanden, sondern auch konkret erfahrbar wird. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn das Lernen im berufspraktischen Kontext und mit Bezug zu den alltäglichen betrieblichen Aufgaben steht. Dieser vermittelt sich den Nachwuchskräften, indem sie eigenständig an realen betrieblichen Projekten mitarbeiten können und dort ihr Wissen und ihre Fähigkeiten einbringen und entfalten können.

Die Nachwuchskräfte der Telekom wollen den Sinn hinter den Lerninhalten ihrer Ausbildung oder ihres dualen Studiums verstehen. Sie wollen die Brücke aus der Theorie in die Praxis schlagen. So zeigt sich:

Die Nachwuchskräfte der Telekom sind neugierig und wollen wirklich verstehen, weshalb sie welche Inhalte vermittelt bekommen, um sie in einen Zusammenhang mit ihrer betrieblichen Praxis stellen zu können:

Meine Anforderung war, dass ich was Sinnvolles lerne und nicht nur Kaffee koche für das Unternehmen. Und dass ich meinen Horizont erweitern kann und die Atmosphäre gut ist. (I. Attar, kaufmännisch Auszubildende:r, 2. Lehrjahr)

GUTES LERNEN LÄSST FEHLER ZU – VERTRAUENSVOLL UND VERANTWORTLICH

Die Nachwuchskräfte der Telekom wollen Fehler machen dürfen. Und dafür wünschen sie sich eine Lernumgebung, in der sie das nötige Vertrauen vorfinden, um mutig und eigenständig ihre eigenen Lösungswege zu finden. Ein solches Verständnis zielt in hohem Maße auf die Selbstorganisation der Lernprozesse und deren Ermöglichung und Unterstützung durch die Kolleg:innen, Vorgesetzte sowie die Lern- und Studienbegleitung. Die Nachwuchskräfte – und dies ist typisch für die Generation – bedürfen einer starken und häufigen positive Bestätigung und Anerkennung – dies gilt für die meist jüngeren Auszubildenden noch stärker als für die dual Studierende.

GUTES LERNEN IST ANWENDUNGSORIENTIERT

Das Lernen an „echten“ betrieblichen Aufgabenstellungen und in konkreten Projekten ist eine weitere, von den Nachwuchskräften in hohem Maße befürwortete Lernstrategie. Gefördert und ermöglicht wird dies durch die gute kollegiale Zusammenarbeit in den Teams und der Mitarbeitenden untereinander, welche partnerschaftlich und auf Augenhöhe mit den Nachwuchskräften arbeiten.

2.2 Zukünftig Lernen

Um „gut“ zu lernen, wünschen sich die Nachwuchskräfte also, dass das Lernen für sie Sinn macht, dass sie aus Fehlern lernen und dass das Gelernte Anwendungsbezug aufweist und in die betrieblichen Abläufe einfließen kann. Fragt man die Nachwuchskräfte wie das zukünftige Lernarrangement zu gestalten wäre, und gibt ihnen hierfür verschiedene Gegensatzpaare, zwischen denen sie sich spontan entscheiden mögen, so ergibt sich folgendes Bild:

Nachwuchskräfte fühlen sich in ihrer Einstellung zum zukünftigen Lernen – **Digital – im Projekt –** wenig überraschend - vom digitalen Lernen angesprochen. Sie erkennen damit **Praktisch –** die Digitalisierung der Arbeitsumgebung und integrieren diese Entwicklung in **Fehlertolerant** ihre Vorstellungen vom zukünftigen Lernen. So tendieren sie auch eher zu Projekten anstatt zu Simulationen, zum Experimentieren (eine an einer Fehlerkultur orientierten Lernweise) und ziehen diese Lernmethode dem Erstellen von Konzeptionen vor. Dazu gehört es, dass das Lernen in Workshops stattfinden muss, also ein Lernangebot geschaffen wird, dass sich an aktuellen Arbeitsprozessen praktisch ausrichtet. Vorträge hingegen halten die Nachwuchskräfte nicht für eine zukünftige Lernmethode. Damit distanzieren sie sich von einem eher als theoretisches Vorarbeiten zu verstehendem Lernen. Dennoch hat es das digitale Lernen nicht leichter, und muss vielen Anforderungen entsprechend:

Ich hoffe, dass es einen höheren Praxisbezug geben wird. Ich mag „learning by doing“. Was ich sehr kritisch sehe, sind lange Onlineschulungen ohne Anwendung des gelernten Wissens. (H. Theine, technisch Auszubildende:r, 2. Lehrjahr)

Für die Nachwuchskräfte bleibt klar, dass Lernen ein sozialer Prozess ist, der vom Austausch mit Anderen lebt:

Aus meiner Sicht ideal wäre eine Hybridlösung aus digitalen und Präsenzelementen. Ich persönlich schätze den direkten und persönlichen Austausch mit Kolleg:innen und bin froh, in meiner Ausbildung nicht auf das Home-Office angewiesen zu sein. (V. Bautz, kaufmännisch Auszubildende:r, 1. Lehrjahr)

2.3 Technologien erweitern – Digitale Tools und Werkzeuge haben Potential

Die Digitalisierung hat verschiedene Technologien hervorgebracht, die auch für das Lernen genutzt werden. Für ein fortwährendes Lernen in der Arbeitswelt 4.0 werden auch in Zukunft neue und bestehende Technologien zur Anwendung kommen müssen. Um hier Trends aufzuspüren, wurden die Nachwuchskräfte nach dem Mehrwert zu bekannten Technologien befragt.



Abbildung 6: Zustimmung (voll und ganz; eher) der Nachwuchskräfte zum Mehrwert verschiedener Lerntechnologien.

Hoch im Kurs stehen für Nachwuchskräfte (kurze) Videos/Tutorials sowie sich auf das Individuum anpassende Lernsysteme und mobile Lernapps. Dabei machen die abgestuften Zustimmungswerte deutlich, dass hier auch noch Entwicklungspotential gesehen wird.

Ich gucke mir viele Videos und online Angebote an. Aber ich finde, da müsste es noch viel mehr Angebote on demand geben. Unsere Lernangebote sind oft sehr altmodisch in Form von Präsentationen. Wenn ich mir die Online-Angebote durchgucke, dann fällt mir auf, dass es oft zu viel Text gibt und sie zu lange dauern. Mehrere kleine Videos wären gut. Und allgemein viel mehr digitalisieren. Vielleicht sollten auch andere Informationen von außen einbezogen werden, so wie Youtube Videos. Das Lernen in Zukunft sollte einfacher werden. (J. Boesner, kaufmännisch Studierende:r, 3. Studienjahr)

Das Schlusslicht aller Lerntechnologien bildet die Technologie der Chatbots. Lediglich 1 von 5 Nachwuchskräften sieht in ihnen einen Mehrwert für zukünftiges Lernen. Ob dies an Erfahrungen liegt, wie man sie gegenwärtig häufig auf Webseiten als ersetzende oder ergänzende Hilfsfunktion erlebt, sodass es eher einer weiteren Entwicklung bedarf, kann hier nur vermutet werden.

Technologien mit virtuellen Komponenten (virtuelle Welten und Virtual Reality) **Entwicklungsmöglichkeiten** befinden sich im Mittelfeld der Lerntechnologien, polarisieren jedoch **keiten** überdurchschnittlich stark. Dies ist wenig überraschend, da diese Technologien im Lernen, wie in der Zusammenarbeit im Allgemeinen noch wenig etabliert sind. Auf der einen Seite sprechen diesen Technologien beinahe die Hälfte der Nachwuchskräfte einen deutlichen Mehrwert für zukünftiges Lernen zu. Gleichzeitig können sich drei von zehn Nachwuchskräften darunter gar nichts vorstellen. Eine von zehn der befragten Nachwuchskräfte sieht überhaupt keinen Lernnutzen in den virtuellen Technologien. Hinter diesen Unterschieden im Mehrwert steht als zentraler Treiber der grundlegende Wunsch der Nachwuchskräfte im Rahmen der beruflichen Tätigkeit stets mit neusten Technologien zu arbeiten – die Abstufungen eröffnen also einen Einblick in Entwicklungsnotwendigkeiten. 7 von 10 der Nachwuchskräfte wünschen sich auch zukünftig in einem Unternehmen arbeiten zu können, in dem neuste Technologien angewandt werden. Es scheint also notwendig, die hier abgefragten Lerntechnologien zu begleiten.

Die Technologien, die Bewertung- und Feedbackmöglichkeiten umfassen, bieten insbesondere für jene Nachwuchskräfte einen Mehrwert für das Lernen, welche den ausgeprägten Wunsch an ihre berufliche Tätigkeit haben, umfassende Verantwortung übernehmen zu können.

2.4 Vertrauter, Mentor, Coach

Die Telekom bietet ihren Nachwuchskräften vielfältige Lern- und Begegnungsräume, im Team, mit den Vorgesetzten, durch die Business Expert:innen und – ganz zentral – über die Arbeit der Lern- und Studienbegleitung. Das gemeinsame Gespräch und das gegenseitige Wissen über Ziele, Lernstand, Wünsche und Anforderungen wird von allen Beteiligten sehr geschätzt. Es bildet den Ausgangspunkt für ein ausgeglichenes Teamklima in dem die Nachwuchskräfte dazugehören und dadurch eine an ihren Erwartungen ausgerichtete Ausbildungsqualität erleben.

Befragt nach den Wünschen an die Lern- und Studienbegleitung lassen sich drei Faktoren unterscheiden, wie Lern- und Studienbegleitung sein sollten. Die Lern- und Studienbegleiter:innen begegnen den Nachwuchskräften mit drei zentralen Orientierungen, die sich zunächst grafisch in der Gruppierung der Zustimmungswerte abbilden.

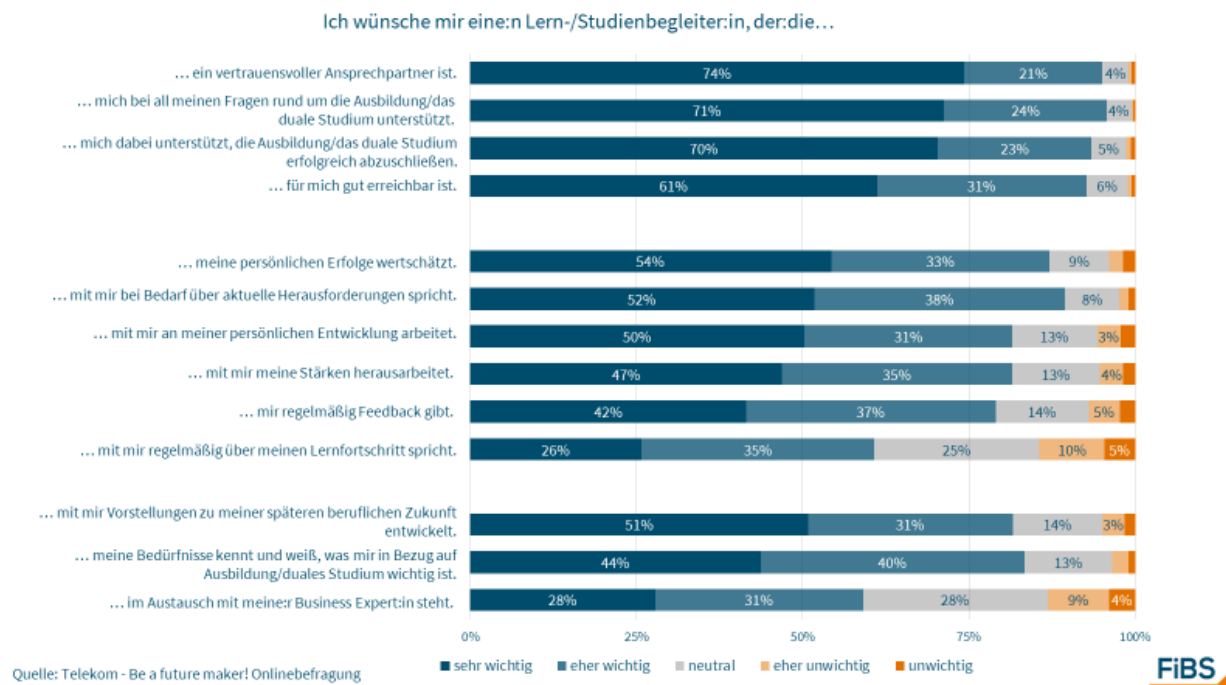


Abbildung 7: Ansichten der Nachwuchskräfte zu Eigenschaften der Lern- und Studienbegleiter:innen.

DER VERTRAUENSVOLLE ANSPRECHPARTNER

Die größte Zustimmung finden die Aussagen, die die Lern- und Studienbegleiter:in in seinen oder ihren Eigenschaften als ‚vertrauensvoller Ansprechpartner‘ charakterisiert. Dieses Antwortcluster verweist insbesondere auf die Erwartung, dass sich die Lern- und Studienbegleitung daran orientieren den Nachwuchskräften konkrete Unterstützung rund um die Ausbildung/das Studium geben, um dieses erfolgreich abzuschließen. Dazu gehört es insbesondere auch als vertrauensvoller Ansprechpartner erreichbar zu sein. Neben der Unterstützung der Ausbildung ist also die vertrauensvolle Beziehung von entscheidender Bedeutung für die Nachwuchskräfte:

Mein Lernbegleiter ist sozusagen wie ein großer Bruder für mich. Wenn ich ihm zum Beispiel ein Problem erzähle, und der mich dann direkt versteht. Das hilft mir persönlich weiter, da der Lernbegleiter vielleicht schon in ähnlichen Situationen war und ja auch einmal eine Ausbildung gemacht hat. (M. Vogt, kaufmännisch Auszubildende:r, 1. Lehrjahr)

Interessant dabei: Diejenigen Nachwuchskräfte, denen es wichtig ist, dass die Lern- und Studienbegleitung ein vertrauensvoller Ansprechpartner ist, schätzen es auch, wenn die Führungskraft eine kollegiale Atmosphäre schafft. Hier wie dort geht es also nicht nur, womöglich noch nicht einmal in erster Linie um eine fachliche Begleitung, sondern vor allen Dingen um die Ansprechbarkeit und die

atmosphärische Ausgestaltung der Zusammenarbeit, bis hin zu der vertrauensvollen Möglichkeit persönliche Belange anzusprechen:

Vor allem hilft es mir, dass wir nicht nur über Arbeit sprechen können, es ist fast schon freundschaftlich, also so eine zwischenmenschliche Nähe, welche auf Vertrauen basiert, z.B. kann ich ihr sagen, wenn ich mit meinem Chef nicht so gut klarkomme. (L. Joos, kaufmännisch Studierende:r, 2. Studienjahr)

Dabei scheint die Frequenz des Kontaktes zwischen Nachwuchskraft und „Begleitung“ relevant dafür, in welcher Qualität sich der Kontakt zu entwickeln vermag: Viel Austausch intensiviert den Kontakt und ermöglicht in Folge auch der Anforderung vertrauensvoll zu sein, zu entsprechen.

EIN MENTOR FÜR DIE PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG

Auch für das Vorankommen in der persönlichen Entwicklung wird die Lern- und Studienbegleitung als bedeutend erachtet. Dabei geht es um die Funktion der Begleitung in Form der Erarbeitung von Stärken für die berufliche Entwicklung, um die wertschätzende Anerkennung eigener Erfolge, ein regelmäßiges Feedback und der Besprechung des persönlichen Lernfortschritt. Dieses Antwortcluster richtet sich an die Lern- und Studienbegleiter:innen in einer Entwicklungsperspektive für die Nachwuchskraft – eine fördernde Begleitung auf der Grundlage der Erfahrung und des Wissens, dass den Lern- und Studienbegleiter:innen zumeist in umfassender Weise zugesprochen wird.

Also der neue Studienbegleiter - davon bin ich ein Fan - nimmt sich wirklich Zeit und gibt sich Mühe. Er hilft mir dabei, meine Karriereziele zu erreichen. Und berücksichtigt dabei, was ich möchte. Gibt mir Tipps, wie ich dahin kommen kann, hilft mir bei der Persönlichkeitsentwicklung und im Lernprozess. (N. Bautz, kaufmännisch Studierende:r, 3. Studienjahr)

Nachwachskräfte in der Ausbildung wünschen sich häufigeres, regelmäßiges Feedback zum eigenen Lernfortschritt als dual Studierende. Hier besteht insbesondere unter Auszubildenden die Erwartung, dass die Lernbegleitung sich aktiv und in einer engmaschigen Begleitung um sie kümmert. Außerdem wünschen sich Auszubildende häufiger als dual Studierende, dass ihre Lern- und Studienbegleiter:in sie bei der Identifizierung und Beförderung ihrer eigenen Stärken unterstützt. Hier wird insbesondere die Rolle der Lern- und Studienbegleitung in ihrer Fähigkeit betont, die Nachwuchskräfte dabei zu unterstützen, ihre eigenen Fähigkeiten und Potenziale zu entdecken und zu befördern. Dies entspricht einem Verständnis, bei dem Mentoring und Reflexion zum Gegenstand werden.

Dann erwarte ich von dem Studienbegleiter, dass er erkennt welche Fähigkeiten ich schon besitze und welche Skills ich noch weiter ausbauen kann. Also in dem Bereich eine Impulsgebung. (J. Franke, kaufmännisch Studierende:r, 3. Studienjahr)

EIN ZUKUNFTS- UND KARRIERECOACH

Der dritte Faktor innerhalb der Wünsche an die Lern- und Studienbegleitung betrifft die Entwicklung und Begleitung einer Zukunfts- und Karriereperspektive für die Nachwuchskraft über die Ausbildung und das Studium hinaus. In der Ausgestaltung dieser Orientierung ist es für die Nachwuchskräfte wichtig, dass die Lern- und Studienbegleiter:innen sich auf die individuellen Bedürfnisse konzentrieren und so ihren Beitrag für einen erfolgreichen Berufsverlauf leisten. Dies wird insbesondere am Übergang von der Ausbildung oder dem dualen Studium zum Berufseintritt relevant, worauf die folgenden Zitate verweisen:

Wir hatten gerade die Private-Posting-Phase, die ist aber ja nicht für jeden, sondern nur für die, die intern ein Jobangebot bekommen. Die nächste Phase ist dann die Bewerbungsphase, die nach der Ausbildung kommt. Darauf bereitet uns unsere Lernbegleiterin vor. Sie schaut z.B. über den Lebenslauf rüber und hilft bei der Bewerbung. (A. Svoboda, kaufmännisch Auszubildende:r, 3. Lehrjahr)

Zuweilen geht die Orientierungshilfe der Lern- und Studienbegleitung sogar so weit, dass sie bei konkreten Entscheidungen unterstützt oder sie auf Grundlage eigener Erfahrungen ermutigt.

Er hilft mir bei Entscheidungen, weil ich mich nicht gut entscheiden konnte, z.B. ob Montage und Messbauführung, weil mir beides gut gefallen hat. Da unterstützt mich mein Ausbilder mit Tipps, wie ich herausfinde was ich möchte. (J. Lohse, technisch Auszubildende:r, 1. Lehrjahr)

Neben einer eher organisatorisch-administrativen Begleitung der Ausbildung oder des Studiums werden die Lern- und Studienbegleiter:innen vor allen Dingen für ihre personalen und beratenden Qualitäten geschätzt und beansprucht: Als Vertrauensperson, zur Unterstützung in der Persönlichkeitsentwicklung und bei der langfristigen individuellen Entwicklungs- und Karriereplanung. Auf diese Weise tragen die Lern- und Studienbegleiter:innen auch wesentlich zum subjektiven Empfinden bei, dass der Ausbildungsberuf bzw. das Studium passt und dass sich Nachwuchskräfte wieder für den gewählten Beruf entscheiden würde.

3 Wie hat die Corona-Pandemie den Arbeitsalltag verändert?

Die Corona-Pandemie war ein einschneidendes Ereignis. Nicht wenige der derzeitigen Nachwuchskräfte des Unternehmens haben ihr Studium oder ihre Ausbildung in Zeiten begonnen, in denen an einen „normalen“ Lern- und Studienbetrieb nicht zu denken war. Die Arbeitsgestaltung war herausgefordert. Grundsätzlich zeigt sich, dass Nachwuchskräfte und Business Expert:innen ähnliche Vorstellungen bei der Arbeitsgestaltung vertreten. Sie sind geprägt von einer Erwartung an Planung und Planbarkeit, ohne dabei eine dynamische Arbeitsgestaltung (Spontanität) abzulehnen und plädiert für eine offenen Unternehmenskultur. Vorstellungen zur Arbeitsgestaltung tragen beide Gruppen sowohl ins Büro als auch ins Home-Office – wie diese Vorstellungen auch ganz allgemein während der Corona-Pandemie mitgetragen wurden. Deshalb fragen wir, wie die Corona-Pandemie den Arbeitsalltag verändert hat.

3.1 Rückblick auf das Arbeiten während der Corona-Pandemie

Für die meisten Mitarbeiter:innen, wie auch für viele der Nachwuchskräfte wurde die Arbeit vor Ort im Büro während der Corona-Pandemie stark eingeschränkt. Auch wenn die Nachwuchskräfte selbst im Büro waren, standen sie nun verstärkt im Austausch mit Kolleg:innen, die im Home-Office blieben. Die Nachwuchskräfte wurden deshalb gebeten, diese besondere Situation der Zusammenarbeit vor Ort im Büro während der Corona-Pandemie zu bewerten.

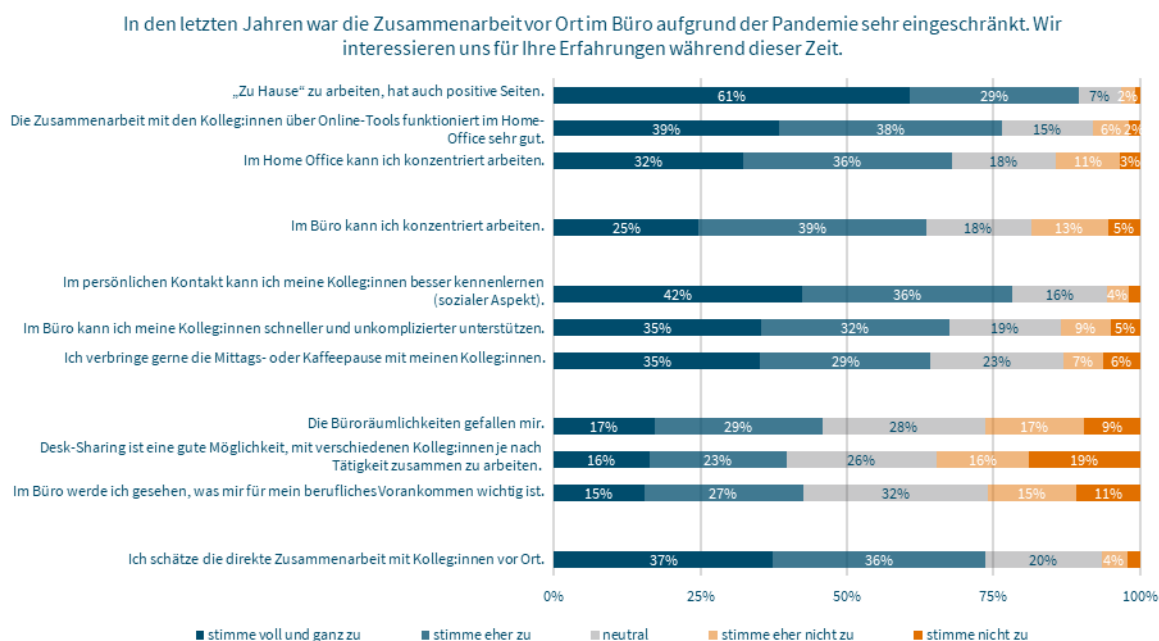


Abbildung 8: Ansichten der Nachwuchskräfte zu den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Zusammenarbeit im Büro.

Grundsätzlich wurde von den Nachwuchskräften der Arbeit im Home-Office (zu **Erfolgreiches Home-Office**) viel Positives zugesprochen (90% Zustimmung). Entsprechende Online- **Office** Tools wurden für ein effizientes Arbeiten erfolgreich genutzt. Auch die hybride Zusammenarbeit mit dem Kollegium während der vergangenen Jahre wurde von den Nachwuchskräften positiv bewertet. Die Arbeit im Home-Office schränkte die Konzentration offenbar nicht ein. Die

Nachwuchskräfte geben zu 68 Prozent an, dass sie im Home-Office und während der Pandemie konzentriert arbeiten konnten.

Aus den offenen Antworten wissen wir: Das Arbeiten im Home-Office während der Pandemie musste gelernt und geübt werden. Nachwuchskräfte benötigten insbesondere bei der Arbeit im Home-Office Begleitung, andernfalls führte die gewonnene Flexibilität dazu, dass Privat- und Berufsleben sich insoweit verschränkten, dass eine Erholung erschwert war. Auch vor diesem Hintergrund erscheint nach Ende der Pandemie eine Rückkehr ins Büro der richtige Schritt.

Engmaschige
Begleitung der
Nachwuchskräfte im
Home-Office

Dies wird auch bestärkt, durch die weiteren Einschätzungen der Nachwuchskräfte in Bezug auf die (Mit-)Arbeit vor Ort und im Büro.

Das Büro behält auch in der Folge der Veränderungen von sich digitalisierenden Arbeitsprozessen eine eigene bedeutsame Position und dies in gleicher Weise für die Nachwuchskräfte, wie für die Business Expert:innen.

Soziales Büro-
arbeitsklima

Die Begegnungen vor Ort, der persönliche Kontakt wird von 78 Prozent der Nachwuchskräfte positiv eingeschätzt. Im persönlichen Kontakt sind Sympathie und Vertrauen, aber auch ein Gefühl für die Stimmungslage des Anderen unmittelbarer. Entsprechend wird die Zusammenarbeit im Büro häufig als unkompliziert erlebt. Darüber hinaus unterstützt das Büro die Wertvorstellungen einer vertrauensvollen Atmosphäre und die Vorstellungen zur Arbeitsgestaltung, die es ermöglichen soll, Freundschaften bei der Arbeit zu knüpfen.

Auffällig ist, dass bei aller Bedeutung, die das Büro als Begegnungsort zugesprochen bekommt, die Büroräumlichkeiten – und damit Aspekte der Raumgestaltung – die Ambivalenz zwischen Büro und Home-Office noch unterstreichen. Das Büro konkurrierte gerade in der Zeit der Corona-Pandemie besonders mit den Vorzügen des Home-Office (u.a. Anfahrtswege, Möglichkeiten der freien Zeiteinteilung). Im persönlichen Vergleich der Büroräumlichkeiten zur häuslichen Büroatmosphäre während der Pandemie erhält die Frage der Raumgestaltung für die Einschätzung des Arbeitsortes eine stärkere Bedeutung. In den offenen Antworten sind die Aussagen zur Büroqualität entsprechend widersprüchlich, fokussieren jedoch v.a. die Ausstattung: Während einige der befragten Nachwuchskräfte in unseren Gesprächen die Ausstattung bemängeln, heben andere die gute Ausstattung im Büro hervor.

Nur 17% gefallen die
Büroräumlichkeiten

Seit einiger Zeit erprobt die Telekom das Desk-Sharing, ein flexibles Modell in Zeiten digitaler Datenspeicher und neuer Arbeitsmodelle und Raumkonzepte, durch die auch das mobile Arbeiten erleichtert wird. Die Nachwuchskräfte und Business Expert:innen sind unentschieden, inwieweit das Modell die Zusammenarbeit während der Corona-Pandemie begünstigt hat. Die Zustimmungen und Ablehnungen halten sich weitestgehend die Waage. Stimmen 39 Prozent der Nachwuchskräfte dem Desk-Sharing eher zu, so lehnen 35 Prozent der Nachwuchskräfte das Desk-Sharing eher ab. Mit 44 Prozent bewerteten Business Expert:innen das Modell etwas häufiger ablehnend, wodurch sich entsprechend die Zustimmung bei 31 Prozent bewegt. Gut ein Viertel der Nachwuchskräfte und Business Expert:innen bewertet das Desk-Sharing neutral. Der Umstand, dass es den Business Expert:innen auch eher möglich im Home-Office zu arbeiten, kann nur ein erster Erklärungsansatz sein. Deutlicher wird, dass das Desk-Sharing-Modell in seiner Form nicht umfassend die Arbeitsvorstellungen und Wünsche zur Arbeitsgestaltung, wie sie bei den Nachwuchskräften und Business Expert:innen insbesondere durch die Corona-Pandemie vertreten waren, bestätigt. Das Desk-Sharing-Modell konnte die Zusammenarbeit also nur bedingt begünstigen.

Ambivalenzen mit
geteilten Tischen

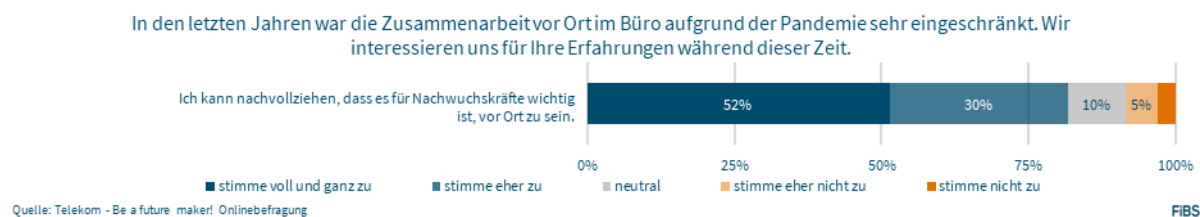


Abbildung 9: Ansichten der Business Expert:innen zum Stellenwert des Arbeitens vor Ort für die Nachwuchskräfte.

Gerade vor dem Hintergrund als Nachwuchskraft „neu“ im Unternehmen zu **Lernen und Arbeiten** sein, Orientierung zu suchen und Anschluss zu finden, wird die Bedeutung des **vor ORT** Büros für die Nachwuchskräfte von Business Expert:innen verstanden – es ist durchaus wichtig für die Lernprozesse, dass Nachwuchskräfte vor Ort sind, um soziale und kooperative Aspekte von Arbeit zu erleben und zu erlernen.

3.2 Folgen der Corona-Pandemie

Welche Veränderungen in Folge der Corona-Pandemie auf die Einstellungen, Vorstellungen und Wünsche an die Arbeit haben sich ergeben? Entsprechend wurden verschiedene Aussagen zur Veränderung der Arbeit – die sich auch aus den Gesprächen mit Nachwuchskräften und Business Expert:innen ergeben haben – auf Zustimmung und Ablehnung geprüft.

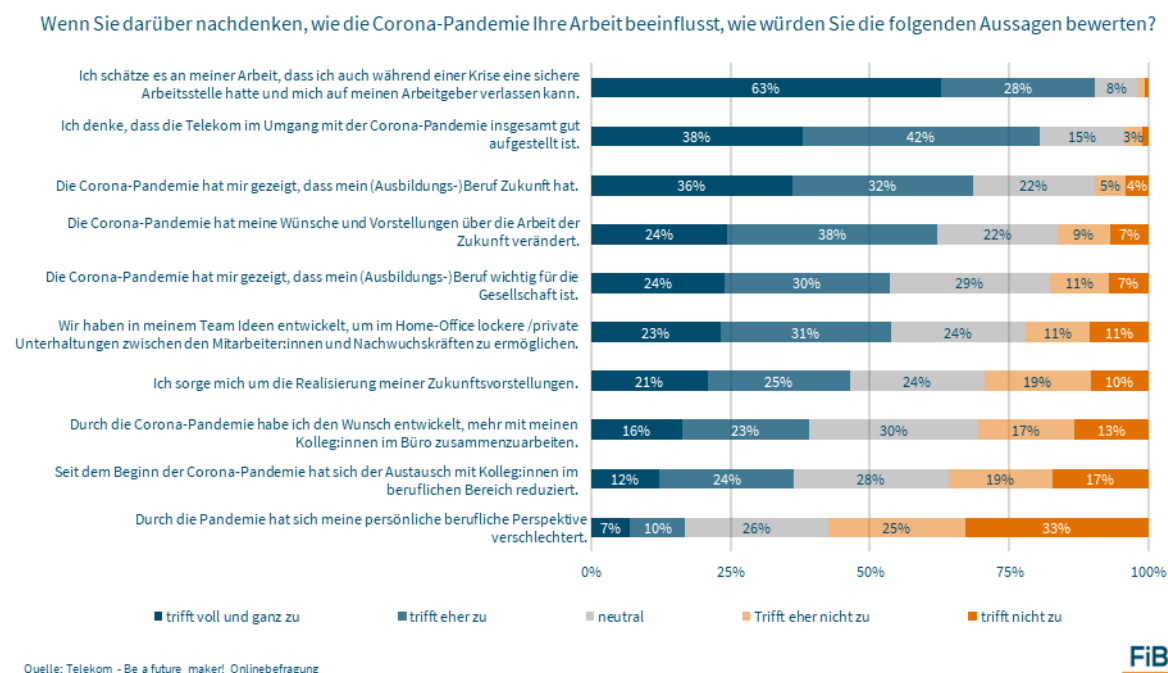


Abbildung 10: Ansichten der Nachwuchskräfte zur Frage wie die Corona-Pandemie ihre Arbeit beeinflusst hat.

Im Antwortverhalten zeigt sich: Die Telekom ist gut durch die Corona-Pandemie gekommen und hat ihre Nachwuchskräfte sehr gut begleitet. Beinahe alle Nachwuchskräfte wertschätzen die sichere Arbeitsstelle und den verlässlichen Arbeitgeber, gerade in Coronazeiten. Ein großer Teil der Nachwuchskräfte (80% Zustimmung) findet, dass die Telekom im Umgang mit der Corona-Pandemie gut aufgestellt sei. Auch hat sich für die überwiegende Mehrheit der Nachwuchskräfte durch die Erfahrungen aus der Corona-Pandemie der Eindruck ergeben, dass der von ihnen gewählte (Ausbildungs-)Beruf Zukunft hat (68% Zustimmung). Nachwuchskräfte in technischen Ausbildungen sind hier (noch) optimistischer als ihre kaufmännischen Kolleg:innen. Die Corona-Pandemie hat ihnen sehr gut gezeigt,

dass technische Berufe Zukunft haben. Entsprechend sorgen sich technische Nachwuchskräfte weniger um die Realisierung der Zukunftsvorstellungen. Die bestehenden, die etablierten, aber auch die neu erprobten Arbeitsweisen haben sich also bewährt und die Telekom konnte in der Krise den Nachwuchskräften Sicherheit vermitteln.

Die vergangenen beiden Jahre sind dennoch nicht spurlos an den Nachwuchskräften vorbeigegangen. Zwar sagt nur ein knappes Fünftel der Nachwuchskräfte (17% Zustimmung), dass sich durch die Corona-Pandemie ihre persönliche berufliche Situation verschlechtert habe, gleichzeitig geben sie jedoch zu 62 Prozent an, dass die Corona-Pandemie ihre „Wünsche und Vorstellungen über die Arbeit der Zukunft“ verändert habe. Diese Einschätzung ist bei Nachwuchskräften ausgeprägter, die schon länger im Unternehmen sind als bei solchen, die ihre Ausbildung, oder ihr Studium unter Coronabedingungen begonnen haben. Die Nachwuchskräfte im dritten Ausbildungsjahr stimmen stärker zu, dass sich der Austausch mit Kolleg:innen seit Beginn der Corona-Pandemie reduziert hat. Mit den Ausbildungsjahren sinkt auch die Zustimmung, dass die Telekom im Umgang mit der Corona-Pandemie gut aufgestellt ist. Außerdem stimmen die Nachwuchskräfte im ersten Ausbildungsjahr der Frage, ob die Corona-Pandemie ihnen gezeigt hat, dass ihr Ausbildungsberuf Zukunft hat, stärker zu als die erfahreneren Nachwuchskräfte. Während die Corona-Pandemie für die Nachwuchskräfte höherer Ausbildungsjahre Gewohnheiten erschüttert hat, sind die anderen Nachwuchskräfte in die neue Arbeits- und Ausbildungssituation „hineingewachsen“.

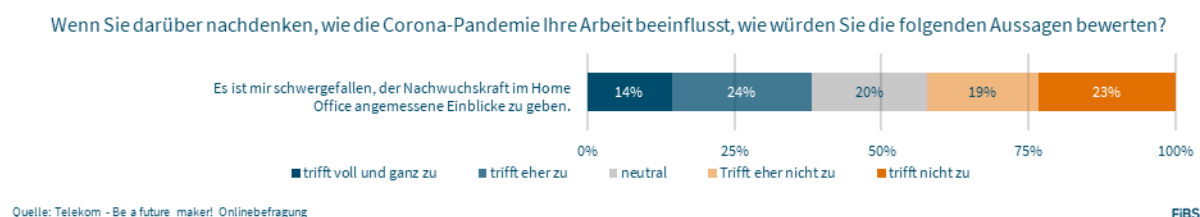


Abbildung 11: Ansichten der Business Expert:innen zu Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Betreuung der Nachwuchskräfte.

Fragt man die Business Expert:innen, inwiefern es ihnen gelungen ist, aus dem Home-Office heraus, den Nachwuchskräften Einblicke in die Arbeit zu geben, so ist die Antwort nicht eindeutig. Jedoch geben 38 Prozent der Business Expert:innen an, dass es ihnen (eher oder sehr) schwergefallen sei, den Nachwuchskräften aus dem Home-Office heraus einen angemessenen Einblick in ihre Arbeit zu geben. Ob die Business Expert:innen selbst eine berufspraktische Erfahrung zum Home-Office haben, entscheidet dabei nicht darüber, ob sie „gut“ oder „schlecht“ Einblick in die Arbeit geben können.

4 Zukunftsvorstellungen und Wünsche

Für eine Telekom-Nachwuchskräftestudie gilt es nicht nur die aktuellen Werte der Nachwuchskräfte abzufragen, sondern auch die Wünsche der Nachwuchskräfte wahrzunehmen. Die Art und Weise, wie die Nachwuchskräfte im Rahmen ihrer Ausbildung bzw. ihres dualen Studiums lernen, die Erfahrungen, die sie machen, all dies prägt die Vorstellungen für ihre berufliche Zukunft. Die Betrachtung der Wünsche an die berufliche Tätigkeit erlaubt es, darauf zu schauen, wie sich das Unternehmen auf seine zukünftigen Mitarbeiter:innen vorbereiten kann. Die Betrachtung des Büroarbeitsplatzes gibt wichtige Hinweise auf die Vorstellungen zum konkreten Arbeiten im Unternehmen. Die Aussagen zur Teamzusammenarbeit lassen Einblicke zu, die für Vorstellungen der Unternehmensorganisation von Interesse sind. Wie dann auch die Aussagen zur Führung es ermöglichen, die Unternehmenskultur auszubildeln.

4.1 Wünsche an berufliche Tätigkeit

Die Nachwuchskräfte der Telekom haben konkrete Vorstellungen von und Wünsche an ihre berufliche Zukunft und die Telekom als ihre Arbeitgeberin. Dabei ergeben sich aus dem Antwortverhalten erneut verschiedene Motivgruppen, also Aussagen, die in Bezug zueinander stehen und durch die die Wünsche an die berufliche Tätigkeit geclustert werden.

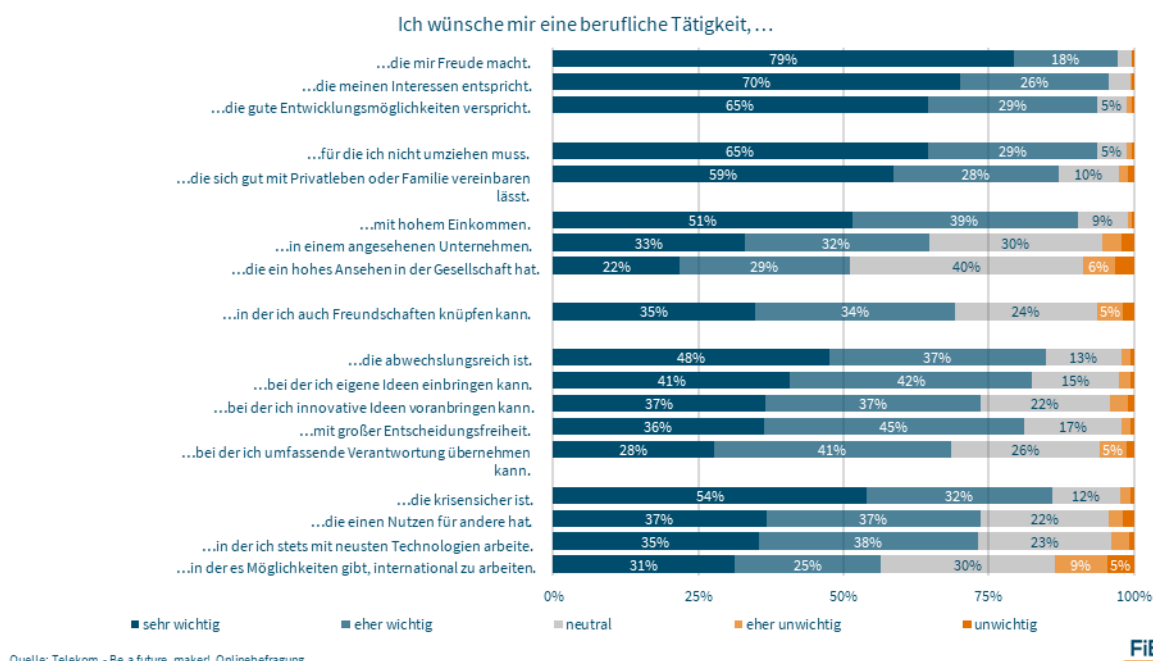


Abbildung 12: Ansichten der Nachwuchskräfte zu ihren Wünschen an ihre berufliche Tätigkeit.

Nachwuchskräfte, die der Freude an der Arbeit große Bedeutung beimessen, wünschen sich zugleich, dass die Arbeit ihren Interessen entspricht und ihnen gute Entwicklungsmöglichkeiten bietet. Dieses gemeinsame Antwortverhalten lässt darauf schließen, dass die Nachwuchskräfte in ihrer Arbeitsorientierung in hohem Maße auf die eigenen Interessen ausgerichtet sind. Arbeit soll Spaß machen und Freude bringen und sich am besten gar nicht nach Arbeit anfühlen. Die heutigen Nachwuchskräfte sind weniger als frühere Generationen dazu bereit, sich für eine Steigerung des eigenen materiellen Lebensstandards „aufzuopfern“. Sie wollen selten umziehen und achten besonders auf die Vereinbarkeit mit dem Privatleben. Einen guten

Arbeitgeber misst die Generation Z zufolge demnach an den Kriterien einer guten Arbeitsatmosphäre und eine ausgewogene Work-Life-Balance (Schnetzer & Hurrelmann, 2021).

Beide Antwortverhalten zeugen von einer Orientierung in deren Zentrum der eigene Nutzen steht und damit auf eine Kohorte innerhalb der Nachwuchskräfte, deren Berufsorientierung sich maßgeblich an individuellen (Lebens-) Werten orientiert, ohne dabei eine Statusorientierung in den Vordergrund zu stellen. Dies zeigt sich in den Antworten im dritten Cluster, wo der Wunsch nach einem hohen Einkommen, mit dem Prestige des Unternehmens und einem hohen gesellschaftlichen Ansehen korreliert. Damit werden klassisch materialistische und sicherheitsorientierte Ausprägungen des Antwortverhaltens der Nachwuchskräfte sichtbar – eine Wertebalance, die die Nachwuchskräfte auszeichnet. Das Ansehen des Unternehmens ist für kaufmännische Nachwuchskräfte wichtiger als für technische Nachwuchskräfte – dennoch stellt die Prestigefrage den niedrigsten Wert in dieser Frage dar.

Alleinstehend ist der Wunsch für die berufliche Tätigkeit auch Freundschaften knüpfen zu können. Das Thema zieht sich durch die verschiedensten Fragen im beruflichen Werdegang und ist gepaart mit einer grundsätzlichen Lebenseinstellung der Nachwuchskräfte, in der Freunde eine wichtige Rolle spielen.

Mitgestaltung oder Selbstwirksamkeit könnte als Überschrift über die Wunsch nach Gruppierung gewählt werden, in der es um Abwechslung der Tätigkeit, das Mitgestaltung und Einbringen eigener Ideen sowie die Anwendung innovativer Ideen, eigener Selbstwirksamkeit Entscheidungsfreiheit sowie der schon häufig verzeichneten Verantwortungsübernahme geht. Insbesondere die Verantwortungsübernahme schätzen kaufmännische Nachwuchskräfte wichtiger ein als technische Nachwuchskräfte. Der Wunsch an die berufliche Tätigkeit orientiert sich in diesem Fall stark an Konzepten, die auf selbstverantwortliche und gestalterische Arbeitsprozesse abzielen und deren Zufriedenheit sich daran bemisst, inwieweit sich dies im Arbeitsalltag abbildet: Innovative Methoden, schlanke Prozesse und große eigene Verantwortungsübernahme sind die Kernpunkte.

Eine letzte Wunschlage zur zukünftigen Tätigkeit bündelt die Themen Sicher, modern, Krisensicherheit, den Nutzen für Andere, neuartige Technologien sowie die international Möglichkeit, international zu arbeiten. International zu arbeiten, ist für kaufmännische Nachwuchskräfte ungleich bedeutsamer eingeschätzt als dies für technische Nachwuchskräfte. Hier tauchen Themen auf, die auch ursächlich für die Entscheidung waren, die Telekom als Ausbildungsbetrieb zu wählen. Diese Wünsche stehen darüber hinaus in Beziehung zu weiteren Lebenseinstellungen der Nachwuchskräfte-Generation, die sich bspw. stärker für das Wir und die Gemeinschaft anstelle des Ichs oder Individuums ausspricht.

4.2 Zuhause im Büro

Was braucht es auf dem Schreibtisch und wie kann das Gute der Bürokultur in ein Zeitalter überführt werden, in dem immer häufiger remote, hybrid und dezentral gearbeitet wird und ein solches Arbeiten auch von den Nachwuchskräften aktiv eingefordert wird? Und welche neuen Formen und Begegnungsräume des sozialen Miteinander lassen sich innerhalb neuer Arbeitskulturen und -strukturen etablieren, so dass die Identifikation mit dem Unternehmen erhalten bleibt, sich dennoch neue Routinen und innovative Arbeitsprozesse etablieren?

Hinsichtlich des Arbeitsplatzes im Betrieb lassen sich dabei eine räumliche und eine soziale Dimension unterscheiden, die aus den Antworten der Befragung in Bezug auf den Arbeitsplatz resultieren.

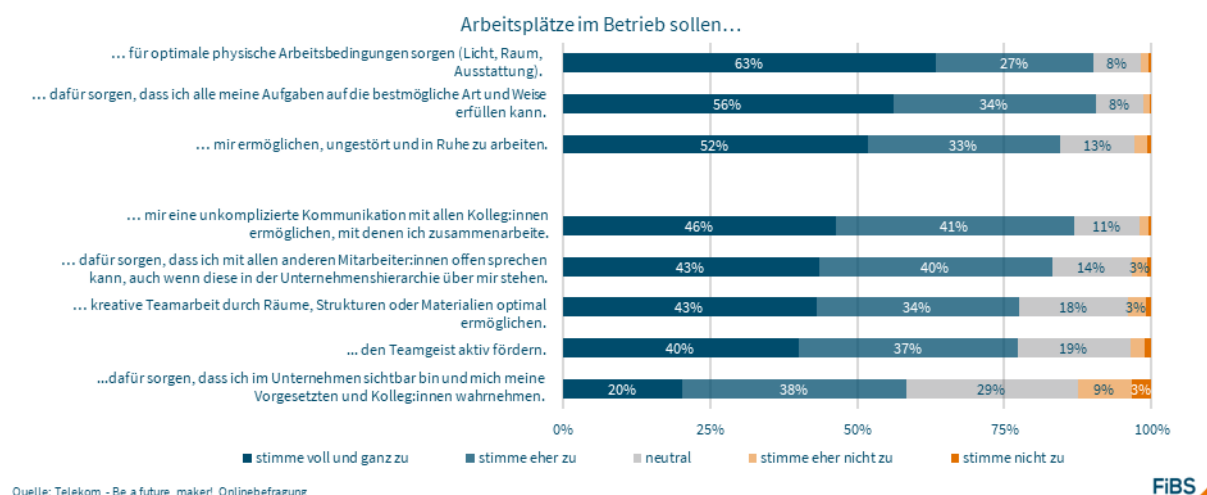


Abbildung 13: Ansichten der Nachwuchskräfte zur Funktion der Arbeitsplätze im Betrieb.

Der optimale Arbeitsplatz sollte gute Bedingungen bieten, in Bezug auf den Raum, die Ausstattung, das vorhandene Licht, um die eigenen Arbeitsaufgaben bestmöglich erfüllen zu können. Dazu gehört, dass durch den Arbeitsplatz die Situation gegeben sein muss, ungestört und in Ruhe zu arbeiten. Das Büro ist ein Ort der Konzentration – was nicht heißt, dass dies im Home-Office nicht gelingen könne.

Das gute Miteinander und eine offene Atmosphäre im sozialen Miteinander ergeben sich neben den eher physischen Gegebenheiten als zweite relevante Bedeutungsdimension des Arbeitsplatzes: Der Arbeitsplatz solle demzufolge eine unkomplizierte Kommunikation im eigenen Kollegium ermöglichen, die auch über formale Hierarchien hinweg den vertraulichen Austausch ermöglicht. Die hohen Zustimmungswerte ebbent nicht ab, wenn es darum geht, dass der Arbeitsplatz dazu beitragen soll, dass die Nachwuchskräfte in ihrer Arbeit von ihren Kolleg:innen und ihren Vorgesetzten gesehen und wahrgenommen werden.

Fest steht, dass der reale Ort und das Büro und die damit einhergehende Qualität des Austausches und das soziale Miteinander in der persönlichen Begegnung nicht einfach durch digitales Teambuilding abgelöst werden kann. Der Arbeitsplatz ist immer auch ein Identifikationspunkt für die eigene (Unternehmens-) Zugehörigkeit, was an der Ausstattung und den sozialen Kontakten gemessen wird.

4.3 Wünsche an Teamzusammenarbeit

Um die oben dargestellten Vorstellungen und Wünsche an ihre berufliche Tätigkeit zu realisieren, bedarf es einer guten Zusammenarbeit im Team.

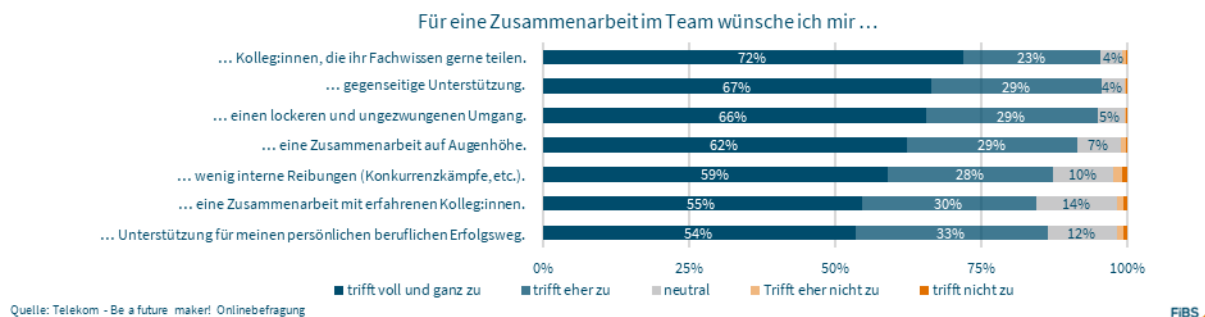


Abbildung 14: Ansichten der Nachwuchskräfte zu ihren Wünschen in Bezug auf die Zusammenarbeit im Team.

Die kumulierten Zustimmungswerte für alle sieben (vorgegebenen) Antwortoptionen liegen zwischen 85% und 95%, die Ablehnung im niedrigen einstelligen Bereich. Die Nachwuchskräfte der Telekom schätzen insbesondere die Zusammenarbeit mit erfahrenen Kolleg:innen, Zusammenarbeit im Team, Freude an der Zusammenarbeit, gelingende Kommunikation, gegenseitiges Vertrauen sowie ein wertschätzender Umgang im Team. Der Teamzusammenarbeit wird schon während der Ausbildung bzw. des dualen Studiums große Bedeutung beigemessen.

Die meiste Freude macht mir, dass ich ein super Team habe. Mit dem Business Experten kann ich sehr gut reden. Wir haben eine gute Ebene miteinander. Er ist zwar mein Vorgesetzter, aber man muss keine Angst haben eine Frage zu stellen. Ich habe eine kleine Klasse im Studium. Wir sind acht Leute. Das ist ideal. In einer kleinen Gruppe fällt es leichter Fragen zu stellen. Es ist viel persönlicher, viel interaktiver. Man wird mit Namen angesprochen und das hilft mir bei meiner Motivation. (B. Yilmaz, technisch Studierende:r, 1. Studienjahr)

Die Kolleg:innen werden von den Nachwuchskräften gleichermaßen für den professionellen Austausch und als erfahrene Partner gesehen sowie in der sozialen Funktion als freundschaftlicher Ansprechpartner auf Augenhöhe.

Spannend ist, dass sich nicht nur die Nachwuchskräfte, sondern insbesondere die langjährigen Mitarbeitenden des Unternehmens (Business Expert:innen) einen guten kollegialen Austausch, Kontakt und Wissenstransfer wünschen. So sehr also die Nachwuchskräfte von ihren erfahrenen Kolleg:innen profitieren, so groß ist auch der Wunsch der älteren Mitarbeitenden zur gemeinsamen Zusammenarbeit mit den Nachwuchskräften.

4.4 Wünsche an die Führung

Betrachtet man die Vorstellungen und Wünsche der Nachwuchskräfte an die Lern- und Studienbegleiter:innen und stellt sie den Wünschen an die Führungskräfte gegenüber, so wird deutlich, dass die Lernerfahrungen während der Ausbildung bzw. des dualen Studiums das Führungsverständnis der Nachwuchskräfte prägen. Wie sehen die Wünsche der Nachwuchskräfte an eine zukünftige Führungskraft also aus?

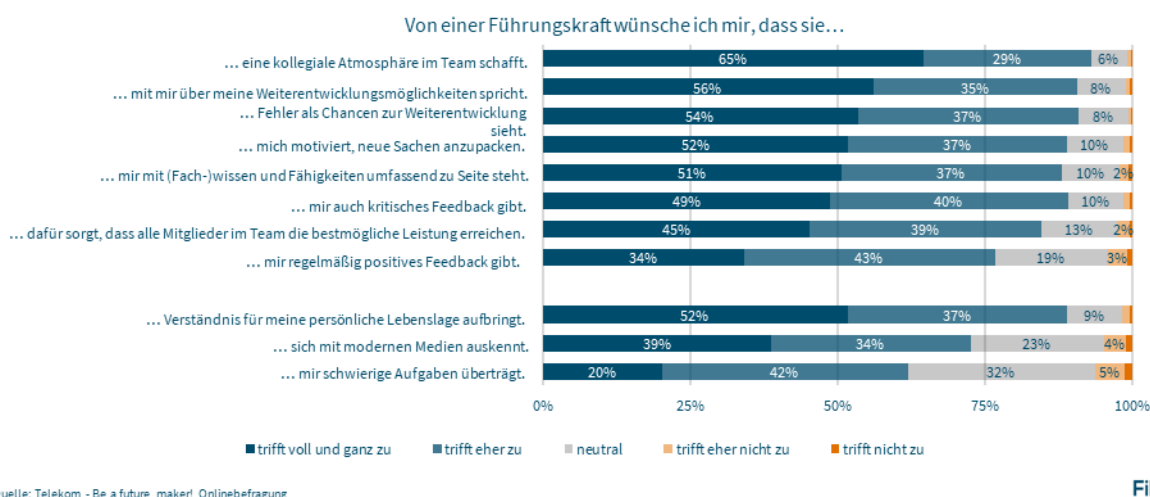


Abbildung 15: Ansichten der Nachwuchskräfte zu ihren Wünschen an die Führungskräfte.

Die Nachwuchskräfte der Telekom wünschen sich großes Engagement von ihrer Führungskraft und haben hohe Erwartungen an ihre Vorgesetzten. Zuerst erwarten sie, dass die Führungskraft im Team eine gute und kollegiale Atmosphäre schafft (94% Zustimmung). Diese Top-Position lässt sich mit der großen Bedeutung zusammenbringen, die der Teamzusammenarbeit bereits an anderer Stelle zugesprochen wurde. Erst danach wird von den Nachwuchskräften der gemeinsame Blick auf die eigenen Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb des Unternehmens eingefordert (91% Zustimmung), eine progressive Fehlerkultur (91% Zustimmung), die Fähigkeit Motivation zu vermitteln neue Sachen anzupacken (89% Zustimmung) und mit eigenem Fachwissen die Nachwuchskräfte zu unterstützen (89% Zustimmung).

Feedback von der Führungskraft zu bekommen ist für die Nachwuchskräfte bedeutsam, jedoch erscheint hier eine ehrliche, jedoch wertschätzende Beurteilung der eigenen Leistung wichtiger als ein ‚Loben über den grünen Klee‘. Interessant ist zu sehen, dass sich die kaufmännischen Nachwuchskräfte tendenziell stärker positives Feedback wünschen, während sich die technischen Nachwuchskräfte häufiger (und stärker) über kritische Rückmeldungen freuen. Im Umgang der Vorgesetzten mit kaufmännischen Nachwuchskräften tut ein tendenziell bestärkender Umgang also gut, während technische Nachwuchskräfte zu viel unterstützendes Feedback womöglich sogar irritiert und ein nüchternes Feedback zuweilen auf offenere Ohren stößt.

Eine Nachwuchskraft orientiert sich in ihrem Zugehörigkeitsgefühl zur Telekom auch an ihren Führungskräften und deren Fähigkeit, die jungen Mitarbeitenden im Unternehmen einzubinden. Das Level einer solchen Einbindung kann darüber gemessen werden, ob sich die Nachwuchskräfte wieder für denselben Weg entscheiden würden, und ob sie den Eindruck haben, dass ihr Karrierepfad gut zu ihnen passt. Vorstellungen einer guten zukünftigen Führungskraft wirken sich positiv darauf aus, welche Passung Nachwuchskräfte vermelden: Positiven Einfluss haben der Wunsch nach einer Führungskraft, die Verständnis für persönliche Lebenslagen aufbringt, die auch kritisches Feedback gibt, der Wunsch danach, dass die Führungskraft alle im Team zu bestmöglichen Leistungen bringt, und der Wunsch, dass die Führungskraft auch schwierige Aufgaben zutraut.

Nachwuchskräfte, die sich von ihrer Lern- und Studienbegleiter:in wünschen, sie **Fachwissen** und möge sie in der Entwicklung von Vorstellungen zur beruflichen Zukunft **Medienkompetenz** unterstützen, wünschen sich auch von ihrer Führungskraft, dass diese mit ihnen über Weiterentwicklungsmöglichkeiten sprechen solle. Gemeinsam ist die Erwartung der Nachwuchskräfte an ihre Lern- und Studienbegleiter:in gleichermaßen wie an ihre Führungskraft, dass sie ihnen mit ihrem (Fach-)wissen und einer (hohen) Medienkompetenz zur Seite stehen sollen.

Für die Lern- und Studienbegleitung und die Business Expert:innen heißen die Befunde der Telekom-Nachwuchskräftestudie, dass sie in womöglich viel größerem Maße als ihnen dies bewusst ist beeinflussen, wie sehr sich die Nachwuchskräfte bei der Telekom beheimatet fühlen. Sie sind eine zentrale Stütze der Nachwuchskräfte beim Einleben im Unternehmen und in der Begleitung ihrer Ausbildung oder ihres Studiums, wie auch darüber hinaus. Dabei wünschen sich die Nachwuchskräfte vor allen Dingen eine Begegnung auf Augenhöhe, Engagement und die Möglichkeit, sich selbst mit einbringen zu können.

Literaturverzeichnis

- Albert, M., Hurrelmann, K., Quenzel, G., Schneekloth, U., Leven, I., Utzmann, H. & Wolfert, S. (2019). *Jugend 2019 – 18. Shell Jugendstudie: Eine Generation meldet sich zu Wort*. Beltz. <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:bsz:31-epflicht-1391628>
- Euler, D., Severing, E. & Bertelsmann Stiftung. (2020). *Nach der Pandemie: für eine gestaltungsorientierte Berufsbildung in der digitalen Arbeitswelt*. <https://doi.org/10.11586/2020014>
- Hinz, J.-R. (2022). *EY Studierendenstudie 2022*. Ernst & Young GmbH.
- Landgraf, D. (2021). *Beratung in der Finanzbranche: Wie sich der Vertrieb von Finanzprodukten zukunftsfähig macht* (1. Aufl.). Springer eBook Collection. Springer Fachmedien Wiesbaden; Imprint Springer Gabler. <https://swbplus.bsz-bw.de/bsz178454213xcov.htm>
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-34951-6>
- MetallRente. (2022). *Jugend, Vorsorge, Finanzen: Zwischen sozialstaatlichem Anspruch und Individualisierung*. MetallRente Studie 2022 (1. Aufl.). Beltz Juventa. <https://www.beltz.de/fachmedien/soziologie/produkte/details/47445-jugend-vorsorge-finanzen.html>
- Schnetzer, S. & Hurrelmann, K. (2021). *Jugend in Deutschland - Trendstudie Winter 2021/22*. Kempten. Datajockey Verlag.
- Schnetzer, S. & Hurrelmann, K. (2022). *Jugend in Deutschland – Trendstudie Sommer 2022.: Jugend im Dauerkrisen-Modus – Klima, Corona, Krieg*. Kempten. Datajockey Verlag.
- Steckl, M., Simshäuser, U. & Niederberger, M. (2019). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Z. *Prävention und Gesundheitsförderung*, 14(3), 212–217. <https://doi.org/10.1007/s11553-019-00703-w>

Annex: Hintergründe der Studie

STICHPROBE UND REPRÄSENTATIVITÄT

Die 4.810 im Rahmen der Studie ausgewerteten Online-Fragebögen bei der Telekom zeugen vom großen Engagement der Mitarbeitenden, Business Expert:innen und Nachwuchskräfte für ihr Unternehmen. Für die Studie wurden alle Nachwuchskräfte (des Ausbildungsjahres 2021/22) und auch alle zu diesem Zeitpunkt tätigen Business Expert:innen der Telekom eingeladen, sich an der Online-Umfrage zu beteiligen. Insgesamt haben 3.065 Nachwuchskräfte und 1.745 Business Expert:innen den Fragebogen beantwortet, die allermeisten davon haben ihn abgeschlossen (d.h. komplett ausgefüllt). Etwa 10-15 Prozent der Teilnehmenden sind zwischendurch ausgestiegen. Alle Antworten, die wir im Zuge der Online-Umfrage erhalten haben, wurden berücksichtigt³.

	Gesamt	Nachwuchs- kräfte	Business Expert:innen
	Anzahl	Anzahl	Anzahl
Kontaktiert	9.385	5.241	4.144
Missing	302	159	143
Abgeschlossen	4.144	2.737	1.407
Nicht abgeschlossen	666	328	338
Gesamtstichprobe	4.810	3.065	1.745

Die Nachwuchskräfte der Telekom beteiligen sich zu 58% an der Umfrage, Business Expert:innen zu 42%. Dank der großen Beteiligung kann von einer Repräsentativität für die beiden untersuchten Gruppen gesprochen werden. Wertet man die Zusammensetzung der Nachwuchskräfte differenziert nach Ausbildungsarten aus so zeigt sich, dass die Verteilung der Stichprobe der tatsächlichen Verteilung der Grundgesamtheit bei der Telekom entspricht:

- Circa 2/3 der befragten Nachwuchskräfte sind Auszubildende, während nahezu 1/3 der Nachwuchskräfte ein duales Studium absolviert,
- 2/3 der beteiligten Nachwuchskräfte sind im technischen Bereich tätig, während ein 1/3 einer kaufmännischen Tätigkeit nachgeht,

³ Alle Personen, die die Umfrage begonnen haben – also mindestens die erste Frageseite aufgerufen haben – wurden bei der Auswertung berücksichtigt. Das Antwortverhalten bzw. die absoluten Zahlen variiert daher entsprechend je Frage. Die Angaben, die durch die Befragten im Fragebogen gemacht wurden, wurden im Rahmen der Befragung durch anonymisierte Informationen zur Beschäftigung bei der Telekom ergänzt. Durch die Kombination dieser Daten in Abgleich mit den Umfrage-Teilnehmenden lassen sich für die Befragten, die den Fragebogen nicht beendet haben, dennoch verlässliche Aussagen treffen. Der Abgleich wurde bei unterschiedlichen Angaben zwischen den Datensätzen zugunsten der Angaben in der Umfrage korrigiert.

- die Verteilung der befragten Nachwuchskräfte nach Ausbildungsjahr entspricht der Gesamtverteilung innerhalb der Telekom.

Bezogen auf die Altersverteilung der Befragten zeigt sich ein differenziertes Bild, bei dem alle Altersgruppen vertreten sind. Entsprechend sind alle Generationen in der Studie vertreten.

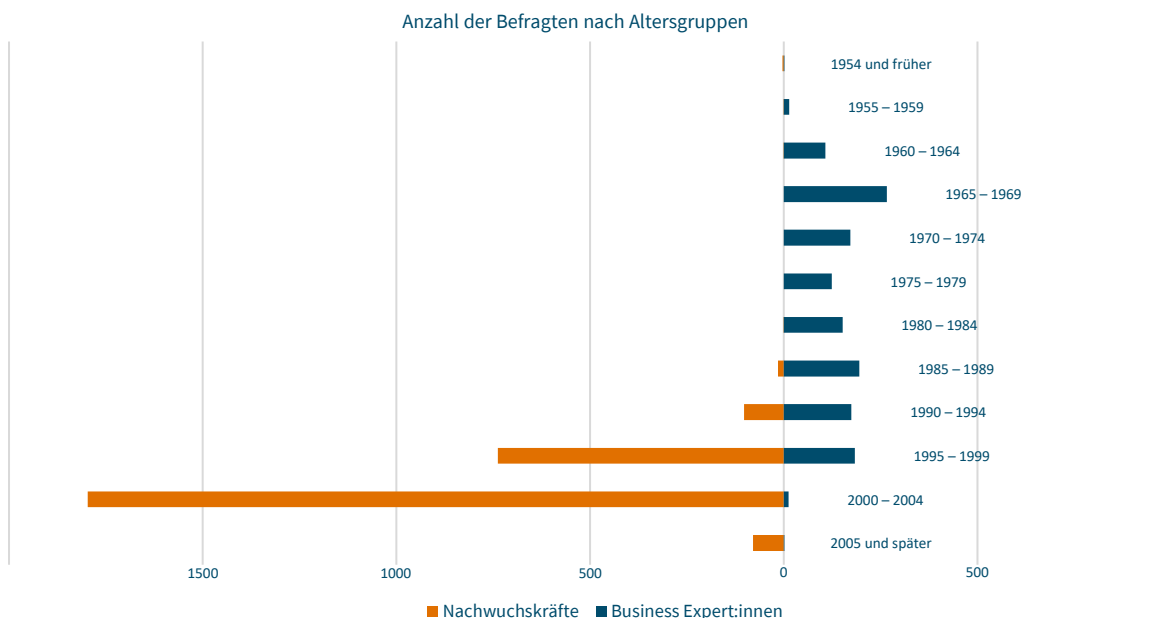


Abbildung 16: Altersverteilung der befragten Nachwuchskräfte und Business Expert:innen

FRAGEBOGEN UND ERHEBUNGSMETHODEN

Die Fragebogenentwicklung in Vorbereitung der quantitativen Studie speiste sich einerseits aus einer Analyse von Sekundärquellen. Berücksichtigt wurden hierfür zentrale Arbeiten der jüngsten Vergangenheit zum Thema: Die 18. Shell Jugendstudie (Albert et al., 2019) und die Trendstudie – Jugend in Deutschland (Schnitzer & Hurrelmann, 2021) betrachten und diskutieren verschiedene Aspekte der beruflichen Perspektive nach der Corona-Pandemie, den Arbeitsweisen im Home-Office, aber auch weitere Wert- und Lebensvorstellungen (z.B. Sicherheitsbedürfnis, Einkommen, sicherer Arbeitsplatz etc.).

Weiterhin flossen in die Fragebogenentwicklung Fragestellungen und Hypothesen mit ein, die über eine qualitative Vorstudie erhoben wurden. Hierzu wurden 44 Nachwuchskräften und 25 Business Expert:innen im Zeitraum Dezember 2021 und Februar 2022 interviewt – **Auszüge aus den Protokollen, die den ungefähren Wortlaut wiedergeben, finden sich im Bericht.** Darüber hinaus waren es spezifische Fragen zu Wertvorstellungen und Lebenseinstellungen sowie Fragen zur Lern- und Studienbegleitung, die sich in der Zusammenarbeit mit der Telekom-Ausbildungsabteilung als besonders interessant für die Telekom-Nachwuchskräftestudie ‚Be a Future Maker‘ dargestellt haben.