

# Management

Manche Menschen wollen immer glänzen, obwohl sie keinen Schimmer haben.»

Heinz Erhardt (1909–79), dt. Schauspieler

## Generation Wellness

**Jobinsteiger** Hohe Ansprüche, wenig bieten – mit dieser Einstellung kommt so manche Nachwuchskraft auf den Markt.

CONSTANTIN GILLIES

An sich hat der Bewerber alles richtig gemacht: Studium an einer guten Hochschule, Auslandsemester, Praktika. Das Bewerbungsgespräch absolviert der frischgebackene Mann mit Masterdiplom ebenfalls souverän. «Was möchten Sie denn noch wissen», erkundigt sich der Personalchef zum Abschluss. Er erwartet Fragen zu Aufstiegs- oder Weiterbildungsmöglichkeiten. Doch der Bewerber hat anderes im Sinn. Ob er denn ein Sabbatical nehmen könne, möchte er wissen, «am besten rasch». Sprich: Der junge Mann möchte den neuen Job direkt mit einem längeren Urlaub beginnen.

Ein ungewöhnlicher Fall? Angeblich nicht. Hinter vorgehaltener Hand berichten Personalexperten von etlichen Kandidaten im Wellnessmodus. «Schon im ersten Gespräch wird gefragt, ob man kurzfristig frei bekommen kann – so etwas wäre früher absolut tabu gewesen», sagt Edmund Mastiaux. Der Personalexperte hilft Firmen aus Deutschland, Österreich und der Schweiz dabei, vakante Positionen zu besetzen. Er ist seit Jahrzehnten im Geschäft und spürt einen klaren Wandel: Nur noch wenige Bewerber seien davon getrieben, Erfahrungen zu sammeln oder ihre Karriere voranzutreiben, beobachtet Mastiaux.

### Viel zu wenig kritikfähig

Viele suchten stattdessen einen möglichst angenehmen Job: «Die wollen Party ab Freitagmittag – und ein gratis iPhone dazu.» Neue Statistiken bestätigen diese Freizeitorientierung: 40 Prozent der Schweizer Finanzmanager sehen die Work-Life-Balance als wichtigstes Kriterium bei der Wahl eines neuen Arbeitsplatzes an, ergab eine Studie des Personaldienstleisters Robert Half.

Mittelklasse bieten, aber erste Klasse fordern – diese Einstellung scheint auf dem Vormarsch zu sein. Die neue Generation von Hochbegabten fährt mit viel zu breiten Reifen, bemängeln viele Personalverantwortliche. Längst nicht jeder könne sich das selbstbewusste Auftreten auch leisten. Dazu eine interessante Zahl: Wenn Einsteiger im Job scheitern, dann liegt das in 95 Prozent der Fälle an krasser Selbstüberschätzung. Das ergab eine aktuelle Umfrage der Unternehmensberatung Kienbaum unter Schweizer Personalchefs. Als zweitwichtigste Ursache dafür, dass die Jungen keinen Erfolg haben, wurde mangelnde Kritikfähigkeit genannt. Bei den besonders Begabten liege wohl mit den «weichen Fähigkeiten» etwas im Argen, folgern die Studienverfasser.

Warum führen sich die Nachwuchskräfte so auf, als ob die Welt auf sie gewartet hätte? Die Antwort ist einfach: Weil die Welt tatsächlich auf sie wartet. Denn der Schweizer Wirtschaft gehen trotz leichter Konjunkturschwäche die Fachkräfte aus. Das Bundesamt für Statistik errechnete,

dass die Schweiz bis 2060 über eine Million Erwerbstätige verlieren könnte. Allein in der Schweizer Informatikbranche werden 2017 über 32000 Spezialisten fehlen, schätzt ein Berufsverband. Diese Zahlen kennen auch die Berufseinsteiger. «Die hören seit Jahren nur einen Satz: «Ihr werdet gebraucht», sagt Personalprofi Mastiaux. Und wer gebraucht wird, tritt eben mit breiter Brust auf.

Hinzu kommt, dass Berufseinsteiger in den letzten Jahren vor allem eine Fähigkeit perfektionierten: Selbstvermarktung. Eine Flut von Karriereratgebern hat den Studenten gezeigt, wie sie ihren Lebenslauf auf Hochglanz bringen. Und so mancher schießt bei der Optimierung über das Ziel hinaus. «Nicht immer stimmen Aussenbild und Leistung überein», sagt Christoph Thoma, Berater bei Kienbaum in Zürich. Ausserdem seien sich die Youngster heute viel stärker ihres Marktwertes bewusst. «Durch Internetseiten wie Glassdoor weiss heute jeder, wie viel zum Beispiel ein Junior Controller verdient», betont der Personalexperte.

Wie sollte die Wirtschaft auf den Vormarsch der Hochnäsigen reagieren? Muss im Bewerbungsgespräch wirklich auf jede noch so bizarre Forderung eingegangen werden? Kenner des Arbeitsmarktes bleiben realistisch: «Unternehmen müssen das akzeptieren – sonst haben sie bald keine Mitarbeiter mehr», meint Auswahl-experte Mastiaux.

### Das Image ist schnell verloren

Die neue Kader-Generation kann nämlich einen weiteren Trumpf ausspielen: Sie ist gut informiert. Angenommen, ein Unternehmen verweigert das geschäftliche Smartphone, dann würde sich dies im Netz sofort verbreiten. Auf Facebook, Twitter oder Spezialplattformen wie Kununu hiesse es dann: «Es gibt nicht mal ein Diensthandy:-(» Damit wäre das teuer aufgebaute Arbeitgeberimage ruck, zuck

ruiniert. Darum ist kaum ein Unternehmen bereit, über den Vormarsch der Bequemen und Hochnäsigen zu sprechen.

Einige Personalleute sehen die grassierende Selbstüberschätzung beim Nachwuchs allerdings auch selbstkritisch. «Man nahm die Hochbegabten zu lange für wichtig – und jetzt fühlen sie sich auch so», meint Siegfried Baumeister, Personalleiter beim deutschen Zulieferunternehmen Voss Automotive. Er hält es für eine Führungsaufgabe, die Überflieger wieder auf den Boden der Tatsachen zu holen. Deshalb sieht man es bei Voss gerne, wenn Mitarbeiter schon während ihres Studiums nebenbei im Betrieb arbeiten – da, wo es «nach Öl und Schweiss riecht», wie der Personalleiter sagt. Aber schreckt so viel Basisarbeit nicht ab? «Vielleicht», sagt Baumeister. Aber es gebe noch einige, die genau diese Herausforderung wollten.

Muss der Nachwuchs also nur ordentlich geerdet werden? Einige Experten sind skeptisch. Sie glauben nicht an die These von den hochnäsigen Jungen, die Grosses versprechen und Kleines liefern. «Wenn so viele scheitern, ist das ein Zeichen dafür, dass die Firmen sich nicht auf die Hochbegabten eingestellt haben», findet Karina Albers. Die in Hamburg und London tätige Beraterin schult Firmen im Umgang mit der Generation Y (den nach 1984 Geborenen). Sie sieht Handlungsbedarf auf der anderen Seite: Anstatt über die Misserfolge der Jungen zu klagen, sollten Arbeitgeber besser alte Zöpfe abschneiden und vom Arbeitsstil der Newcomer lernen, findet Albers. Starre Arbeitszeit, feste Arbeitsplätze, Kommando und Kontrolle – all das müsse flexibler werden: «Dadurch würden nicht nur die Hochbegabten erfolgreicher, sondern alle Mitarbeitenden.»

## «Fähigkeiten, die Ältere nicht haben»

Viele Personalverantwortliche beklagen, junge Absolventen suchten nur ein leichtes Leben. Finden Sie das auch?

**Charles Donkor:** Ich denke, hier liegt ein Missverständnis vor. Wir haben gerade eine Umfrage unter 4000 Leuten durchgeführt, die nach 1990 geboren wurden. Dabei kam heraus, dass die neue Generation einfach ein anderes Verständnis von Karriere hat. Bei vielen waren die eigenen Eltern berufstätig und selten zuhause. Deshalb sagen sie jetzt: «Das ist nicht mein Lebensmodell.»

Das heisst, sie wollen gar keine Karriere machen?

Donkor: Doch, sie wünschen sich bloss flexible Karrieremodelle. Die neue Generation ist bereit, in den ersten Berufsjahren Gas zu geben. Sie fordern aber auch die Möglichkeit, einen Gang zurückzuschalten, sobald eine Familie da ist, und nur noch 80 Prozent zu arbeiten.



**Charles Donkor**  
Human-Resources-Experte und Partner bei PricewaterhouseCoopers Schweiz

Ein hoher Anspruch. Dem steht im Job nicht immer eine entsprechende Leistung gegenüber, heisst es.

Donkor: Wir haben es hier mit jungen Menschen zu tun, die keine Krisen erleben. Diese Generation kennt nur Sonnenschein und erwartet, dass es auch im Berufsleben so weitergeht. Das ist doch verständlich. Wenn ältere Personal-

verantwortliche sich darüber beklagen, dann sage ich ihnen: «Ihr habt eure Kinder doch auch so verwöhnt.»

Aber das erklärt noch nicht den häufigen Hang zur Selbstüberschätzung.

Donkor: Von den Eltern wurde dieser Generation ständig gesagt: «Du kannst alles erreichen.»

Es ist also eine nicht selbstverschuldete Selbstüberschätzung?

Donkor: Nein. Entscheidender ist, dass die junge Generation aus gutem Grund selbstbewusst ist: Denn zum ersten Mal kommt hier eine Generation ins Arbeitsleben, die Fähigkeiten mitbringt, die die Älteren nicht haben – nämlich den Umgang mit Technologie. Das führt zur Einstellung «Ich lerne von euch – aber ihr müsst auch von mir lernen.»

INTERVIEW: CONSTANTIN GILLIES

