



## Sicherheitsbedürfnis überwiegt Aufstiegswillen

Die nachwachsende Generation verfügt über ein berufsbezogenes Wertegerüst, das demjenigen der älteren Generationen zunehmend entgegensteht. Dies könnten gerade die heute noch mit Bewerbern gesegneten Großunternehmen zu spüren bekommen, wie eine Studie zeigt.

Die Erwartungen und Vorstellungen, mit denen junge Menschen in das Berufsleben starten, haben sich stark gewandelt: Karriere und Führungsverantwortung sind bei ihnen heute weit weniger hoch im Kurs als noch bei der Elterngeneration. Stattdessen scheinen sich die Berufseinsteiger von heute nach Sicherheit und Übersichtlichkeit zu sehnen. Das sind zentrale Ergebnisse einer Befragung, die die IGS Organisationsberatung GmbH gemeinsam mit der Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände, der Frankfurter Rundschau und der Wirtschaftszeitung „Aktiv“ unter Schülern, Auszubildenden, Studierenden sowie deren Eltern durchgeführt hat. Insgesamt wurden über 1600 Fragebögen ausgewertet.

### Industrie und öffentlicher Dienst vorne

Es bietet sich das Bild einer Wohlstandsgeneration, die hohe Freiheitsgrade und ihr Privatleben schätzt. Dass das Arbeitsleben, insbesondere in einer verantwortungsvollen Position, auch den Spaß am Gestalten bietet, ist dieser Generation wenig bewusst. Kritisch sei dazu bereits jetzt angemerkt, dass dazu auch Unternehmen und Organisationen beigetragen

haben, die seit Jahren das Lied singen, dass Personal zu teuer, zu wenig flexibel und ohnehin ersetzbar sei. Die nachfolgende Generation scheint daraus ihre Schlüsse gezogen zu haben.

Auffallend sind besonders die Angaben zu den präferierten Branchen und der angestrebten Unternehmensgröße. Es kommt eine Nachwuchsgeneration auf uns zu, die trotz internationaler Märkte und einer globalisierten Arbeitswelt die Sicherheit und die Überschaubarkeit schätzt. Bei den Branchen sehen sich die Schüler zu jeweils 11 Prozent in der Industrie und der Dienstleistungswirtschaft und zu jeweils 10 Prozent in Verwaltung und öffentlichem Dienst. Bei den Azubis liegen Industrie und öffentlicher Dienst mit jeweils 20 Prozent gleichauf und vor der Verwaltung (16 Prozent) und der Dienstleistungswirtschaft. Bei den Studierenden rangiert der öffentliche Dienst sogar mit 20 Prozent vor der Industrie (17 Prozent) und der Dienstleistungswirtschaft (16 Prozent). Verlierer ist in nahezu allen Befragungsgruppen das Handwerk, das sich Gedanken über seine Attraktivität für Berufsanfänger machen sollte.

Die Hintergründe für diese Ergebnisse können nur vermutet werden. Steht beispiels-

weise der Aspekt Sicherheit hoch im Kurs? Hierzu muss sicherlich ein Blick auf die Erfahrungswelt der Generation, die hier befragt worden ist, geworfen werden. Hohe Anforderungen an Ausbildung, wenig verlässliche Planungsmöglichkeiten – zum Beispiel aufgrund von Zeitverträgen und Ketten-Praktika – haben Spuren hinterlassen. Gerade die allgegenwärtige Forderung nach Flexibilität vernachlässigt, dass nur derjenige flexibel sein kann, der keine oder wenig Bindungen (räumlich oder familiär) verspürt.

### Mittelgroße Betriebe bevorzugt

Diese Analyse passt zu den Antworten auf die Frage, ob die Nachwuchskräfte lieber in einem kleinen (bis zehn Beschäftigte), einem mittleren (elf bis 200 Beschäftigte), einem großen (201 bis 1000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) oder einem sehr großen (über 1000 Beschäftigte) Unternehmen arbeiten wollen. Der Schwerpunkt der Antworten liegt bei den Schülern mit 43 Prozent bei mittleren und bei Azubis mit 34 Prozent bei sehr großen sowie mit 33 Prozent bei großen Unternehmen. Die Studierenden bevorzugen mit 44 Prozent die mittleren Unternehmen. Spannend ist in diesem Zusammenhang die Einschätzung der Eltern.

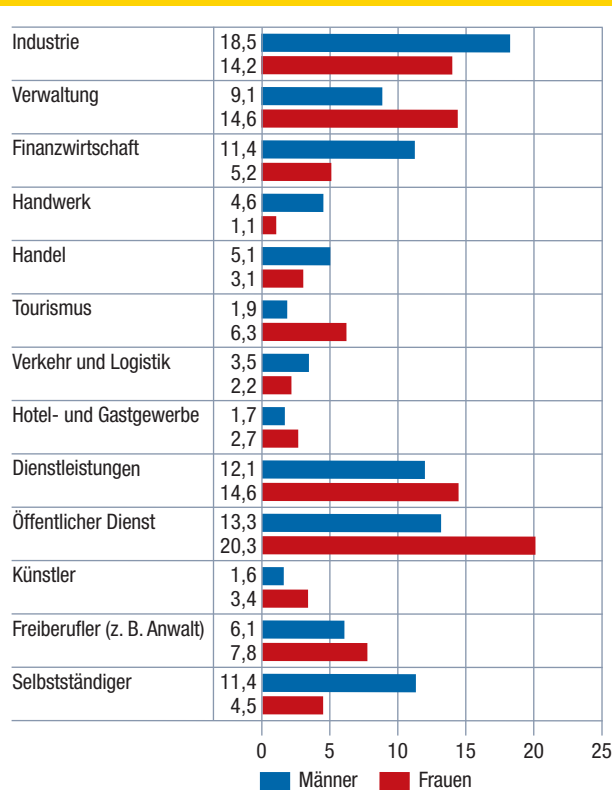
Hier wünschen sich 44 Prozent, dass die Kinder in einem mittleren Unternehmen arbeiten.

Auch diese Antworten lassen vermuten, dass den Befragten Sicherheit und Überschaubarkeit sowie ein persönlicher Umgang wichtig sind. Dies bestätigen auch die Antworten auf die Frage, warum die Unternehmensgröße gewählt wurde: Persönlicher Kontakt, fehlende Anonymität und das Arbeitsklima sind die am häufigsten genannten Faktoren. Aspekte, die gerade in vielen Großunternehmen in den letzten Jahren zugunsten der Wirtschaftlichkeit in den Hintergrund getreten sind. Für die nachfolgende Generation aber ist der Schwerpunkt klar gesetzt und steht teilweise im Widerspruch zur derzeit gelebten Realität in den Unternehmen.

### Der Nachwuchs will Abwechslung

Schauen wir ergänzend auf die Frage, was das Arbeitsleben bieten soll (Mehrfachantworten waren möglich, wurden allerdings offenbar kaum genutzt). Abwechslung erzielt mit elf Prozent den höchsten Wert, gefolgt von jeweils neun Prozent für „hohes Einkommen“, „Zeit für Familie“, „nette Kollegen“ und

### Bevorzugte Branchen nach Geschlecht Abbildung 1



Unabhängig vom Geschlecht streben die Befragten vor allem die drei Branchen öffentlicher Dienst/Verwaltung, Industrie und Dienstleistungen an. Frauen zieht es dabei öfter in den öffentlichen Dienst, Männer mehr in die Industrie.

### Nur mäßiger Aufstiegswille Abbildung 2

Frage: Auf welcher Ebene glauben Sie, werden Sie zehn Jahre nach Ihrem Berufseinstieg arbeiten?

	Schüler	Azubis	Studenten
Arbeiter	9 %	5 %	2 %
Fach- & Sacharbeiter	12 %	29 %	10 %
untere Führungsebene (z.B. Meister, Gruppenleiter, Projektleiter)	28 %	43 %	45 %
mittlere Führungsebene (z.B. Abteilungsleiter, Werksleiter)	37 %	20 %	39 %
obere Führungsebene (Vorstand, Geschäftsführung)	14 %	3 %	4 %
gesamt	100 %	100 %	100 %

Schüler streben noch weitaus häufiger als Azubis und Studenten eine mittlere und hohe Führungsposition an. Grund könnte sein, dass es ihnen noch an abschreckender Praxiserfahrung fehlt.

„Entwicklungsmöglichkeiten“. Verantwortung kommt nur auf fünf Prozent der Nennungen. Führungsverantwortung wird nur von vier Prozent über alle Befragungsgruppen (ohne Eltern) angegeben und liegt hinter Selbstverwirklichung und „etwas Nützliches tun“ (jeweils fünf Prozent).

Offensichtlich gibt es trotz Vorfreude auf das Berufsleben ein Imageproblem. Gelingt es sehr großen Unternehmen nicht mehr zu vermitteln, dass sie die Bedürfnisse nach Abwechslung, Zeit für Familie und hohem Einkommen erfüllen können? Vermitteln die Unternehmen oder gar die Führungskräfte ein negatives Image von Führung, sodass dieses ehemalige Karrierekriterium so wenig Ansehen beim Nachwuchs genießt?

### Aufstieg ist nicht so wichtig

Gerade hierin scheint eine fundamentale Veränderung zu liegen. Sie drückt sich auch in den Ergebnissen zur Frage nach der Einschätzung aus, auf welcher Ebene die Nachwuchskräfte zehn Jahre nach dem Berufseinstieg arbeiten werden. Hier sagen 40 Prozent der Schüler, Azubis und Studenten: auf der unteren Führungsebene (Meister, Gruppenleiter, Projektleiter). Nur 35 Prozent sehen sich nach zehn Jahren auf der mittleren Führungsebene. Dies ist umso bemerkenswerter, als dass sich auch die Gruppe der Studierenden zu 45 Prozent auf der unteren Führungsebene einordnet. Vergleichsweise geringe 39 Prozent der angehenden Akademiker sehen sich auf der mittleren Ebene. Der Wert für die untere Führungsebene ist dabei sehr ähnlich dem, den die Azubis angeben (43 Prozent). Jeder fünfte Azubi sieht sich auf der mittleren Ebene. Diese Werte zeugen nicht davon, dass die kommende Generation Aufstiegswünsche mitbringt. Sie zeugen aber eben auch nicht davon, dass überhaupt keine Verantwortung übernommen werden möchte. Die Vorstellungen sind offensichtlich von einer Einstellung geprägt, die Realismus vor Ehrgeiz und Karrierewillen stellt. Viel-

leicht kann man es auch anders sagen: Die jahrelange Predigt und Indoktrination des Leitmotivs von Kosten und Nutzen hat sich derart eingebrannt, dass die Betroffenen nun für sich selbst eine Kosten-Nutzen-Rechnung aufstellen. Allerdings mit dem Fokus auf sich: Was kostet es mich, und was bringt es mir? Die Generation Y scheint also insofern dem Bild des Homo Oeconomicus nahezukommen.

### Die Freiheit zur Ambitionslosigkeit

Allerdings gibt es keinen Anlass zu einer Generationenscelte. Das Werteverständnis einer Generation bildet sich vor allem dann, wenn das eigene Erleben (aber auch das Erleben bei den Eltern) als nicht mehr erstrebenswert angesehen wird. Und bei genauerer Betrachtung stellt sich die Frage, ob die Eltern eigentlich selbst noch davon überzeugt sind, dass der Weg, den sie gehen, richtig ist. Die Ökonomisierung der Gesellschaft in allen Bereichen, „Arbeitsmarktfähigkeit“ statt „sittliche und moralische Reife“ als Erziehungsziel, hat bereits bei den Eltern zu einem kritischen Blick geführt. Bildung schafft Handlungsfreiheit – gegebenenfalls auch die Handlungsfreiheit, unter seinen (beruflichen) Möglichkeiten zu bleiben.

Bereits heute gibt es Unternehmen, die es sehr schwer haben, für untere Führungsebenen Nachwuchskräfte zu gewinnen. Gerade die Gruppe, die für solche Aufgaben hervorragend geeignet wäre, winkt ab. Mitte 30-Jährige bis Mitte 40-Jährige verspüren häufig keinen Drang nach Führungsverantwortung. In vielen Gesprächsrunden mit durchaus geeigneten potenziellen Nachwuchskräften ist zu hören, dass die zusätzliche Verpflichtung in keinem Verhältnis zu den zusätzlichen Erträgen steht. Ein Tabu aus vergangenen Tagen wird in der Realität mittlerweile an vielen Stellen gebrochen: Positionen mit Führungsverantwortung werden „zurückgegeben“.

### Praxiserfahrung schreckt ab

Insofern berühren die Umfrageergebnisse auch eine Realität, in die Azubis und Studierende erste Einblicke erhalten haben. Die Dimension dieser Erfahrung wird auch vor dem Hintergrund deutlich, dass die Schüler durchaus noch den Wunsch nach Führung verspüren. Hier sehen sich 28 Prozent auf der unteren, 37 Prozent auf der mittleren und sogar 14 Prozent auf der oberen Führungsebene, wenn sie zehn Jahre im Berufsleben stehen. Die obere Führungsebene wird

von Azubis und Studierenden viel seltener angegeben. Praktische Erfahrungen dämpfen also eher den Karrierewillen. Sollte es nicht umgekehrt sein?

Wenn wir nicht lernen, dass Berufsleben neben viel Freude auch Abgrenzungsmöglichkeiten, neben Gestaltungsmöglichkeiten auch realistische Anforderungen, neben Verantwortung und Einsatz auch die Grenzen von Verantwortlich- und Machbarkeit berücksichtigt, wird sich die nächste Generation der eigenen Aufwand-Nutzen-Optimierung hingeben. Diese Generation wird die heute durch die Veteranen und Babyboomer geprägte Unternehmenskultur nicht fortführen. Viele große Unternehmen, die sich derzeit noch in Sicherheit wiegen, dass die Attraktivität und das Außenbild des Unternehmens ausreichen, um gute Leute zu bekommen, werden sich sicherlich wundern, wenn bald der Mittelständler um die Ecke das Rennen macht.



Autor  
**Marcus Schmitz**,  
Geschäftsführer, IGS  
Organisationsberatung GmbH,  
Köln, [marcus.schmitz@igs-beratung.de](mailto:marcus.schmitz@igs-beratung.de)