

**Aufstieg in schwierigen Zeiten:**

Sonja Dudziak (re. vorn)  
studiert Maschinenbau, 2006 will  
sie Examen machen. Wie viele  
ihrer Generation meint die  
23-Jährige: „Es bringt nichts, zu  
jammern oder zu protestieren. Wir  
müssen selbst anpacken.“



# Die Kinder

**JUNGE ELITE** Anpacken oder auswandern? Die ersten Absolventen, die in der Dauerflaute aufgewachsen sind, erreichen den Arbeitsmarkt. Eine mm-Studie zeichnet das Porträt einer ernüchterten Generation.

**O**kay, so sieht's aus: Deine Rente ist futsch. Die Wirtschaft stottert. Jobs sind rar, und deine Mitbewerber kommen nicht mehr aus Bielefeld und Nürnberg, sondern aus Madrid und Shanghai. Krankenversicherung, Staatsfinanzen, Bildung – alles im Eimer. Politiker denken nur an die nächste Wahl, Konzernchefs an die Rendite. Nur an dich denkt keiner. Also musst du es selbst tun.

Jetzt nur nicht nervös werden. Oder jammern. Es bringt ja nichts. Du kannst eh nichts ändern. Lieber zupacken. Flexibel sein. Effizient. Schnell. Vor allem schnell. Du kannst es schaffen. Streng dich an. Mach was draus. Und zwar schnell. Vor allem schnell.

Denn der Druck ist enorm: Selten zuvor waren die Erwartungen an deutsche Hochschulabsolventen größer als heute – und selten zuvor bot ihnen das Land eine derart trübe Perspektive. Die Studenten, die gerade die Uni verlassen oder kurz vor dem Examen stehen, treffen auf eine erstarrte Republik: Generation Stillstand. Zugleich verlangt die Krise von ihnen, immer besser, immer schneller zu sein: Generation Atemlos.

Aber wer kommt da eigentlich auf die Unternehmen, auf das Land zu? Was erwarten die künftigen Berufsanfänger von ihrem Arbeitgeber? Wie sehen sie ihre persönliche Zukunft – und die Zukunftsfähigkeit Deutschlands? Wollen sie Karriere machen, viel Geld verdienen – oder sind ihnen Familienleben und Freizeit wichtiger? Welche Werte, Ansichten und Einstellungen haben sie?

In der Umfrage „Generation 05“ hat manager magazin in Kooperation mit McKinsey mehr als 1000 Studenten

FOTOS: AXEL MARTENS (3)

# der Krise

im Hauptstudium befragt, die kurz vor dem Eintritt ins Berufsleben stehen. Die große Mehrheit der Befragten ist zwischen 22 und 29 Jahre alt (Durchschnittsalter: 25) und studieren Wirtschaft, Jura, Medizin, Natur-, Ingenieur- sowie Geisteswissenschaften. In der repräsentativen Befragung durch das Meinungsforschungsinstitut Psephos geben sie Auskunft über ihre Pläne, Sorgen, Werte und Wünsche.

Entstanden ist das Porträt einer desillusionierten Generation, die die Herausforderungen und Probleme erkannt und akzeptiert hat. Dabei ist sie weit entfernt von Jammern und Selbstmitleid. Im Gegenteil: Leistungsdenken und die Bereitschaft, hart zu arbeiten, sind selbstverständlich. Nüchtern und pragmatisch bis zur Selbstaufgabe versuchen die Jungen, die persönliche Existenz zu sichern. Allerdings: Mehr als die Hälfte der Absolventen glaubt, dass es dafür notwendig sein könnte auszuwandern. Nur 40 Prozent erwarten für sich selbst in Deutschland noch eine gesicherte Zukunft. Generation Goodbye.

Das Management des eigenen Lebens ist für die meisten ein Fulltimejob: Visionen für die persönliche Karriere oder die Gesellschaft, politisches Engagement – Fehlanzeige. Die Fantasie hört bei Reihenhaus und Doppelgarage auf. Es sind Anpassungstalente, realistisch bis auf die Knochen, die lieber nicht allzu viel erwarten – und wissen, dass sie dafür auch noch hart werden kämpfen müssen.

### Die fetten Jahre sind vorbei: **Die ernüchterte Elite**

Manon Raschkes größte Sorge war, nach dem Diplom ohne Job dazustehen und zum Arbeitsamt gehen zu müssen. Das hat sich inzwischen erledigt: Seit 1. Februar ist sie für das Marketing des Berliner Fünf-Mann-Unternehmens Hydrotec zuständig, das Produkte für die Wasseraufbereitung vertreibt. Vielleicht gibt es bessere Jobs für jemanden, der gern mit Sprache umgeht und eigentlich in die Werbung wollte. „Direkt nach dem Studium war mir ein sicherer Job am wichtigsten“, sagt die 25-Jährige, „außerdem kann ich hier vieles selbst machen und lerne eine Menge für später.“



**Auf Sicherheit bedacht:**  
Nach dem Wirtschaftsdiplom wollte Manon Raschke vor allem eines – einen sicheren Job. Den hat sie jetzt. Sie betreut das Marketing der kleinen Berliner Firma Hydrotec. Hart arbeiten ist für die 25-Jährige selbstverständlich: „Wir haben uns damit abgefunden, gerade am Anfang ziemlich ranklotzen zu müssen.“

Manon Raschke kennt viele Wirtschaftswissenschaftler, auch mit Einserexamen, die sich nach dem Diplom mühsam mit Gelegenheitsjobs durchwursteln. „Da herrscht das Gefühl: Wenn ich mich nicht anpasse, kriege ich gar nichts“, sagt Raschke. Im Zweifel heißt das: Auch mal einen schlechteren Job annehmen. Oder gleich das studieren, was der Markt will. Auch Raschke, brünett, blaue Augen, literaturbegeistert, hat mal mit Germanistik angefangen, dann aber zu den Wirtschaftswissenschaften gewechselt, weil die Jobaussichten besser waren. In ihrer Freizeit schreibt sie jetzt Kurzgeschichten.

Wie sie nennen drei von vier befragten Absolventen „Arbeitsplatzsicherheit“ als „sehr wichtig“ oder „wichtig“ bei der Jobsuche. Die jungen Berufseinsteiger haben ihre Wünsche der Realität angepasst. Nur für 42 Prozent ist ein hohes Einkommen entscheidend; 55 Prozent legen Wert darauf, schnell eine Führungsposition zu übernehmen. Die überwältigende Mehrheit dagegen bevorzugt interessante Arbeitsinhalte (93 Prozent), Entwicklung der eigenen Persönlichkeit (81 Prozent), selbstständiges Arbeiten (80 Prozent) oder Vereinbarkeit von Beruf und Familie (79 Prozent).

Dazu regiert Bescheidenheit in den Reihen der Absolventen. Die Zeiten, als Berufsanfänger Gratismassagen und Porsche-Cabrios als Dreingabe erwarteten, sind längst Vergangenheit. Seit mehr als 15 Jahren erhebt die Kölner Personalberatung Access die Gehaltserwartungen von Absolventen. Mehr als 15 Jahre lang sind sie kontinuierlich gestiegen – im Schnitt um 10 Prozent jähr-

lich. Doch 2004 kehrte sich der Trend um, die Einsteiger geben sich mit weniger zufrieden. „Sie glauben, dass sie nur so eine Chance haben“, sagt Access-Vorstand Claus-Peter Sommer, „die Job-sicherheit ist wichtiger als das Gehalt.“

Die aber ist nicht leicht zu bekommen. „Die Zahl der Verzweiflungstaten hat in den vergangenen Jahren stark zugenommen“, sagt Lutz Rachner, Senior Consultant bei Kienbaum, „viele bewerben sich inzwischen auf alles, obwohl ihre Erfahrung nicht dem Anforderungsprofil entspricht.“ Bei BMW, wo jährlich 230 000 Bewerbungen eingehen, bewerben sich manche auf 70 verschiedene Stellen im Konzern – in der Hoffnung, die Masse erhöhe die Chancen.

Wer einen Job ergattert, weiß, dass er viel leisten muss: „Wir haben uns damit abgefunden, gerade am Anfang ziemlich ranklotzen zu müssen“, sagt Manon Raschke, „uns wird eingetrichtert, dass wir uns ranhalten müssen, denn draußen warten schon die nächsten Absolventen auf den Job.“ Entsprechend lag in der „Generation 05“-Studie die gewünschte Durchschnittsarbeitszeit bei 39,5 Wochenstunden – die erwartete (und akzeptierte) jedoch bei 48.

Die Kluft zwischen Wunsch und Realität ist symptomatisch für die nüchterne Bereitschaft der pragmatischen Generation, sich den Anforderungen der Wirtschaft zu stellen. Dass dabei eigene Vorstellungen kaum Chancen haben, kalkulieren die Hyper-Realisten ein: Nicht einmal jeder Dritte glaubt, seine Ansprüche an den Job realisieren zu können; fast 50 Prozent sind abwartend bis skeptisch. Und nur etwa jeder Zehnte erwartet, das ganze Erwerbsleben im gleichen Beruf verbringen zu können – oder im selben Land. „Wenn es hier nichts gibt“, sagen viele, „gehe ich woandershin.“

„Wer flexibel und risikobereit ist, hat viel bessere Chancen“, sagt Thorsten Daubenfeld. Der Chemiker ist einer von fünf Gewinnern des Wettbewerbs „CEO of the Future“, mit dem McKinsey und manager magazin die Führungstalente der Zukunft suchen (siehe Kasten Seite 128). Daubenfeld, der in Frankreich an seiner Dissertation arbeitet, hat ein einfaches Rezept gegen die Krise: „Mehr wagen, selbst anpacken, nicht immer drauf warten, dass einem alles geschenkt wird.“

Generation der Ichlinge:

## Die Ultra-Pragmatiker

Die Absolventen im Jahr 2005 sind widerstandsfähig, frei von Illusionen, aufs Durchkommen fixiert. Und weil sie niedrigere Ansprüche haben, sind sie auch optimistisch, diese zu erreichen. Zwar bewerten nur 37 Prozent Deutschland insgesamt als „zukunftsfähig“ (und platzieren die Republik damit ans Ende der Rangliste, noch hinter Frankreich und Großbritannien). „Ich glaube nicht, dass Deutschland wieder fit wird“, sagt auch Claudio Müssig, „zu viel Lobbyismus und Machtgehabe, zu wenig Lösungen“. Interessanterweise sehen die Studenten ihre persönliche Zukunft jedoch weniger düster. „Wer arbeiten will, der findet auch einen Job“, sagen sie, „es wird sich immer etwas ergeben.“ Auch Müssig meint: „Ich werde mich schon durchboxen.“ Der 23-Jährige studiert Jura im fünften Semester in Frankfurt, im März nächsten Jahres will er Examen machen – ein rekordverdächtiges Tempo.

Müssig ist ein lässiger Typ, er hat die Haare zurückgegelt und trägt einen bunten Seidenschal. Er redet leise, schnell und leicht vernuschelt. Und er hat ein Credo: „Ich will nirgendwo festhängen, sondern immer das mitnehmen, was ich mitnehmen kann. Da bin ich bekennender Egoist. Wenn ich nett bin, bin ich am Ende der Depp.“ Müssig spielt ziemlich gut Klavier; neben dem Studium gibt er Stunden oder setzt sich in feinen Hotelbars an die Tasten. Eigentlich hätte er gern Musik studiert, aber das Zerrbild des arbeitslosen Künstlers schreckte ihn ab. „Mir fehlte schlicht der Schneid.“ Jura war eine Kopfentscheidung.

Wie so viele seiner Generation ist Müssig Ultra-Pragmatiker – flexibel, vorurteilsfrei und belastbar. Im Mittelpunkt der nüchternen Nutzenkalkulierer: das eigene Ich. „Ego-Taktiker“ nennt der Bielefelder Jugendforscher Klaus Hurrelmann die junge Generation, was er allerdings nicht unsympathisch findet: „Die wollen immerhin etwas machen und bewegen.“

Müssig legt Wert auf gute Kleidung, später will er ein großes Haus – für seinen Flügel. „Ich habe hohe materielle Ansprüche an mich selbst.“ Wie die zu erfüllen sind, hat er noch nicht entschieden. Richter würde ihm gefallen, aber auch eine Großkanzlei – „zumindest für

ein paar Jahre“ – oder die Selbstständigkeit. „Unsere Generation lebt nach dem Motto: Mal sehen, was kommt.“ Dass er es schaffen wird, daran zweifelt Müssig nicht: „Wir fragen: Was will der Markt? Und dann liefern wir das.“ Kurzfristig planen, flexibel handeln, Chancen suchen – das Dasein als opportunistischer Ego-Taktiker ist stressig. „Erfolg ist die Summe richtiger Entscheidungen“, heißt es in einem Werbespot der Deutschen Bank. Es soll positiv klingen. Aber man kann es auch als Drohung verstehen.

Die ganze Welt als Jobbörse:

### Eine Generation auf Koffern

An Ländergrenzen hält sich der jugendliche Pragmatismus längst nicht mehr – zumal viele die deutschen Verhältnisse eher als Karrierehindernis betrachten. „Überreguliert, zu langweilig, kein Aufbruch“, lautet Cordula Ikens hartes Urteil. Die Hamburger Medizinstudentin im achten Semester hat sich vom klassischen Berufsziel Ärztin verabschiedet und will in die Forschung. Die aber sei „in Deutschland schlecht – zu viele Restriktionen“. Die blonde, zierliche 25-Jährige weiß genau, was sie will: schnell Verantwortung, Kontrolle über ihre Arbeit, ordentliches Gehalt. „Ich habe nicht jahrelang studiert, um dann so viel wie eine Verkäuferin in der Bäckerei zu verdienen.“ Weil die Bedingungen für Mediziner im Ausland wesentlich großzügiger sind, will sie „auf jeden Fall auswandern“. Viele ihrer Kommilitonen spielen auf Internetseiten wie [www.medilearn.de](http://www.medilearn.de) mit ähnlichen Gedanken.

Nur traurige 40 Prozent der Befragten erwarten für sich persönlich in Deutschland eine gesicherte Zukunft. Mehr als jeder Zweite spielt mit dem Gedanken auszuwandern. Satte 56 Prozent halten nach der *manager-magazin*-Studie „in nächster Zukunft eine Entwicklung für denkbar, in der sie es für geboten halten, sich im Ausland eine neue Existenz aufzubauen“. Eine erschreckende Zahl. Schon jetzt klagt die deutsche Wirtschaft über den „Brain Drain“ junger Talente. Und leider gilt: Gute Leute gehen dahin, wo andere gute Leute sind. Eine Abwanderung der Besten könnte so in Deutschland eine fatale Kettenreaktion auslösen (siehe Interview Seite 123).

Allerdings kommt die Reiselust längst nicht bei allen aus der Sorge vor wirt-



**Im Ausland schneller zum Ziel:** Timur Coskun wechselt im Herbst an die Westminster School of Law in London. Dort braucht der Hamburger Jura-Student nur noch zehn Monate bis zum Master und kann dann sofort in den Beruf einsteigen – am liebsten bei der Uno oder der EU. „In Deutschland würde alles viel länger dauern, und ich müsste vieles lernen, was mich nicht interessiert.“

schaftlicher Not, sie ist für die globalisierte Generation schlichte Selbstverständlichkeit. Mobilität buchstabiert sich nicht mehr mit Dresden oder Köln, sondern mit Paris und Los Angeles.

Oder mit London, wie bei Timur Coskun. Der 24 Jahre alte Jura-Student könnte nächstes Jahr Staatsexamen machen, danach zwei Jahre Referendariat. Das dauert ihm aber zu lange, „und ich müsste vieles lernen, was mich gar nicht interessiert“. Deshalb geht er im September an die School of Law der University of Westminster in London. Da braucht er nur noch zehn Monate bis zum Master – und zum Berufseinstieg. Dass er in Deutschland dann nicht vor Gericht auftreten kann, stört ihn wenig. Mit seinem Spezialgebiet Völkerrecht und Internationales Recht will er so wieso lieber zur EU oder zur Uno.

Aufgeklärt und skeptisch:

### Kinder der Beliebigkeit

„Wir denken global, sind offen für andere Kulturen“, beschreibt Coskun sich selbst und seine Altersgenossen. Es ist die erste Generation, die mit der Welt als globalem Dorf groß geworden ist. Die Globalisierung ist für sie weder „gut“ noch „schlecht“. Sie ist real.

Zugleich sind diese Absolventen die wohl am besten informierte Generation aller Zeiten. Der Zugriff auf Medien und Internet hat sie skeptisch gemacht gegenüber groß angelegten Visionen und Heilsversprechen. Die 68er, oft als Bilderstürmer verklärt, hatten es da einfacher: Ihre Gesellschaftsentwürfe konnten sie ziemlich unbehelligt von der Realität entwerfen. Wer heute eine Meinung vertritt, findet bei Google in Se-

## „Reihenweise Misserfolge“

Migrationsexperte Thomas Straubhaar\* über die Lust der Jungen am Auswandern – und warum es sich lohnt zu bleiben

**Viele junge Menschen spielen mit dem Gedanken auszuwandern, weil sie sich im Ausland eine bessere Zukunft erhoffen. Haben sie Recht?**

**STRAUBHAAR** Das halte ich für einen Denkfehler und ganz gefährlichen Irrtum. Warum sollten sie irgendwo auf der Welt erfolgreicher sein als ein Einheimischer, der genau dasselbe kann, der aber die Landessprache als Muttersprache spricht und die lokalen Spielregeln perfekt beherrscht? Da prognostiziere ich reihenweise Misserfolge. Man braucht unheimlich viel Energie, um sich in fremden Ländern einzugewöhnen, sich etwas aufzubauen. Mit dem Aufwand, den sie etwa in den USA betreiben müssen, um überhaupt mitzuhalten, könnten sie in Deutschland leicht an die Spitze kommen.

**Welche Folgen hätte eine Auswanderungswelle für Deutschland?**

**STRAUBHAAR** Es muss nicht mal eine Welle sein – die besten 5 oder 10 Prozent wären schlimm genug. Dann kämen wir in einen Teufelskreis,

wie wir ihn im Osten Deutschlands erlebt haben. Die Besten gehen weg, die weniger Leistungsfähigen bleiben. Als Folge muss der Staat zur Finanzierung öffentlicher Angebote stärker an den Steuersätzen drehen – dann wird es auch für die Mittelschicht interessant zu gehen. Es ist wie bei einer Weinpresse: Man presst immer stärker, und am Ende ist nichts mehr zum Auspressen da. Die DDR, der ganze Ostblock ist letztlich an diesem Phänomen gescheitert.

**Welche Gründe sprechen denn in dieser schwierigen Lage dafür, hier zu bleiben?**

**STRAUBHAAR** In wenigen Jahren wird man sich in Deutschland um die Jungen reißen – dafür sorgt der demografische Wandel. Und: Wir vergessen immer, dass Deutschland ein tolles Land ist, das in puncto Wirtschaftsleistung noch immer Nummer eins in Europa und Nummer drei in der Welt ist.

\*Thomas Straubhaar ist Präsident des Hamburgischen Welt-Wirtschaftsarchivs (HWWA).



„Bald wird man sich um die Jungen reißen“: HWWA-Chef Thomas Straubhaar

kundenbruchteilen hunderte Gegenargumente – und bleibt ratlos zurück.

Beispiel Studiengebühren: Obwohl direkt betroffen, fiel der Protest der Studierenden bislang lahm aus. „Eigentlich sind Gebühren als Leistungsanreiz ja gut“, findet der Hannoveraner Informatikstudent Sebastian Breutmann, „aber niemand sollte vom Studium ausgeschlossen werden.“ Die Standpunkte gehen in der Informationsflut leicht unter.

So kennzeichnet diese Generation einerseits eine grundsätzliche Toleranz: anything goes. Ob jemand in der Jungen Union ist oder ein Punk, macht für sie keinen Unterschied – Pluralismus und Individualität überall. Die Kehrseite dieser Toleranz allerdings ist eine beinahe vollkommene Beliebigkeit der An-

sichten, ein eklektisches Stöbern auf dem Markt der Meinungen. Und das unbestimmte Gefühl, dass sich politisches Engagement nicht lohnt. Zwar halten überwältigende 92 Prozent gesell-

schaftliches Engagement für wichtig – aber noch nicht einmal jeder Dritte engagiert sich auch. Selbst bei Wahlen zum Studentenparlament müssen mancherorts die Studenten mit Gratis-Eis zur Urne gelockt werden.

Das Management der eigenen Biografie nimmt diese Generation völlig in Beschlag. „Mir fehlt für anderes einfach die Zeit“, sagt Sebastian Breutmann. Denn prinzipiell stehen jedem heute alle Wege offen: Jeder kann ein zweiter Bill Gates werden. Das erhöht den Druck. „Wir sind eine ichbezogene Generation. Jeder will in Rekordzeit, mit Rekordnoten

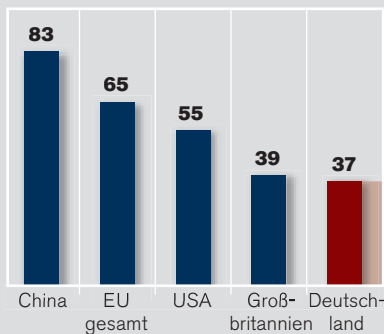
## Ohne Illusionen Die wichtigsten Ergebnisse der mm-Absolventenstudie, Angaben in Prozent

Welche Werte und Ansichten prägen die Absolventen, die demnächst auf den Arbeitsmarkt drängen? Wie bewerten sie ihre persönliche Zukunft? Halten sie das Land für zukunftsfähig? Befragt wurden bundesweit 1072 Studenten im Hauptstudium in der Zeit von November bis Dezember 2004.

### Wie sie Deutschlands Zukunft sehen

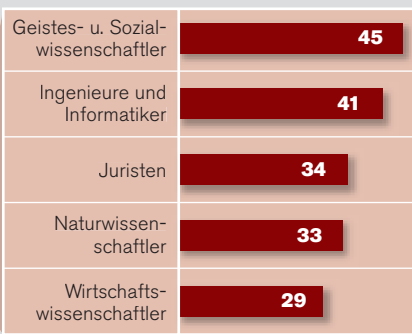
#### Kein Vertrauen in die Heimat

Als „sehr gut“ oder „gut“ bewerten die Zukunftschancen von ...



#### Pessimistische Ökonomen

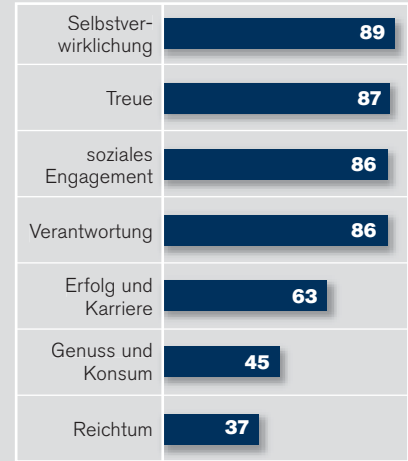
Die Zukunftschancen von Deutschland bewerten mit „sehr gut“ oder „gut“ ...



### Welche Werte sie haben

#### Konservative Jugend

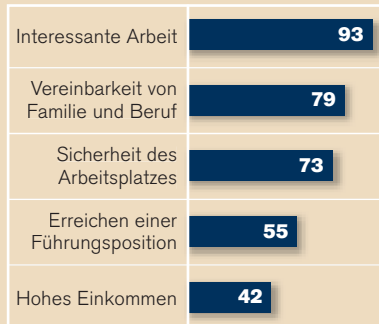
Absolventen schätzen folgende Werte als „positiv“ oder „sehr positiv“ ein:



### Wie sie ihre berufliche Zukunft sehen

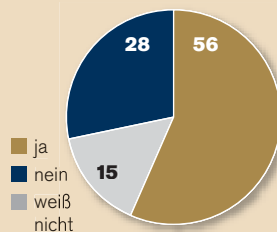
#### Sicherheit geht vor

Bei der Berufswahl werten Absolventen als „sehr wichtig“ oder „wichtig“:



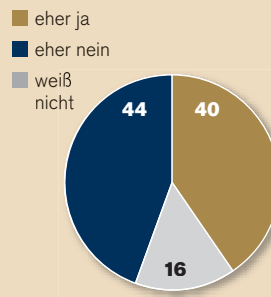
#### Auf dem Absprung

Halten Sie eine Entwicklung in nächster Zukunft für denkbar, in der Sie es für geboten halten, auszuwandern und sich im Ausland eine neue Existenz aufzubauen?



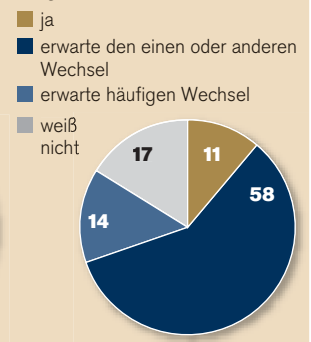
#### Verunsichert

Erwarten Sie für sich eine gesicherte Zukunft in Deutschland?



#### Wechselbereit

Werden Sie Ihr ganzes Leben im gleichen Beruf bleiben?



Quelle: Psephos

durch die Uni“, sagt Breutmann, „keiner schaut mehr links oder rechts.“ Jugendforscher Hurrelmann meint: „Der Lebensalltag frisst die Politik.“

Hinzu kommt eine unerschwellige Hilfslosigkeit – das Gefühl, dass es nichts bringt, sich aufzulehnen. Gingen frühere Generationen noch von der Veränderbarkeit der Verhältnisse aus, erleben die Absolventen heute die Welt als wesentlich gefestigter. Nach den fortschrittsgläubigen 90ern brachte der 11. September 2001 zudem eine große Verunsicherung: Nichts scheint mehr kalkulierbar, also wofür sich noch einsetzen? Und von Demonstrationen, so denken viele, „las-

sen sich die Politiker doch nicht mehr beeindrucken. Die haben ja selbst kaum noch Spielraum.“

Überhaupt, der Politbetrieb. Die meisten nehmen ihn mit einem achselzuckenden Desinteresse wahr, für das „Politikverdrossenheit“ eher noch ein zu mildes Attribut ist. Parteienpräferenz? „Wenn ich mich entscheiden müsste, dann eher SPD oder Grüne“ ist ein Satz, den man oft hört.

Im Grunde aber, so der Tenor, mache es keinen Unterschied, wer gerade an der Regierung sei. „Es wird nur am Gegner rumgemeckert, es geht nicht um Inhalte, und deshalb bewegt sich auch

nichts“, sagt Claudio Müssig. Auch die Topmanager sind den Jungen nicht genehmer: 71 Prozent halten sie für überbezahlt, 62 Prozent glauben, sie seien nur auf ihren eigenen Vorteil bedacht, mehr als 70 Prozent sprechen ihnen die Kompetenz zur Unternehmensführung ab, und immerhin 39 Prozent halten sie ganz allgemein für überfordert.

#### Bürgerglück 2005: Privatisierung des Politischen

Natürlich gibt es sie noch, die Engagierten. Doch die generelle Skepsis gegenüber Parteien und Organisationen hat

sie ihr Engagement in den individuellen Nahbereich verlagern lassen. Politik ist für sie nicht mehr die ganze Gesellschaft, sondern die Welt vor der eigenen Haustür. Viele Absolventen leiten Jugendgruppen in der heimischen Kirchengemeinde, betreuen Behinderte beim Sport oder unterstützen Projekte für Obdachlose. Greifbare Initiativen, deren Erfolg direkt messbar ist.

Das Büro von Stefanie Schnell ist in einem gut 20 Meter hohen Turm aus orangefarbenen, gelben und hellbraunen Backsteinen untergebracht. Im Erdgeschoss links sitzen Asta und Studentenrat; täglich zwei Stunden beantwortet die Sozialreferentin des Asta hier Fragen zu Bafög, Wohnheimvergabe und Urlaubssemestern bei Schwangerschaft. In jedem Amt, das sich mit Studentenangelegenheiten befasst, kennt sie jemanden persönlich, oft sogar den Amtsleiter. „Es macht Spaß, wenn die meisten Fragen schnell und für beide Seiten zufrieden stellend geklärt werden können“, sagt Schnell. Gerade hat eine Wohnungsgesellschaft Studentenzimmer für 50 Euro im Monat angeboten. Jetzt will die 24-Jährige recherchieren, ob die Offerte seriös ist.

Weil die Jobchancen für Meeresbiologen wie Schnell im Ausland wesentlich besser sind, kann sie sich „sehr gut vorstellen auszuwandern“. Deshalb, und weil sie das ewige Hin und Her des Politiktheaters zermürbend findet. Mit den großen Parteien hat Schnell „nichts am Hut“, Politiker hält sie für „realitätsfremd“, Manager für „nicht wirklich sympathisch“. Wenn Schnell über Politik spricht, ist viel von „heißer Luft“ die Rede, von „Stückwerk“ und von der Abgehobenheit der Handelnden. Wie viele ihrer Generation hat sie das Gefühl, dass sich nichts bewegt – es sei denn, man kümmert sich selbst. „Was ich hier beim Asta mache, ist nicht das ganz große Rad – aber in meinem kleinen Bereich kann ich vielen Menschen helfen.“

Dabei wäre es fatal, das mangelnde politische Interesse der Jungen mit fehlenden Werten gleichzusetzen. Das „Ende der Spaßgesellschaft“ hat diese Generation längst vollzogen. Weniger als die Hälfte der Befragten halten „Genuss und Konsum“ für wichtig, Reichtum gar nur 37 Prozent. Auch ökonomisch-individuelle Werte wie Leistung (69 Prozent) und Erfolg (63 Prozent) fin-



**Karriere geht vor:**  
**Jenny Bofinger ist der Traum der Personaler. Die 23-jährige BWL-Studentin ist nur noch ein Semester vom Diplom entfernt, MBA in den USA sowie zahlreiche Praktika inklusive. Aber Bofinger weiß auch, was sie fordern kann: „Ich lege Wert auf einen guten Namen – je renommierter die Firma, desto interessanter die Kunden.“**

den sich nur auf mittleren Rängen. Die Spitzenplätze dagegen belegen Freiheit und Selbstverwirklichung (93 und 90 Prozent), überraschend dicht gefolgt von traditionell-bürgerlichen Werten wie Treue (87 Prozent), Verantwortung (86 Prozent) und sozialem Engagement (86 Prozent). Hier präsentiert sich eine ernsthafte, bodenständige und erstaunlich konservative Generation, die den Hedonismus der 90er begraben hat.

Und die wieder verstärkt Rückhalt in den eigenen vier Wänden, in der Familie sucht. 54 Prozent der Befragten leben bereits in einer festen Partnerschaft. 53 Prozent der Männer (und 58 Prozent der Frauen) gaben an, mindestens ein Kind

zu wollen; 27 Prozent wollen sogar mehr als zwei Kinder. Das bürgerliche Glück ist wieder mehrheitsfähig.

Auch Marc-André Schreiner will bald Kinder, denn „die Familie kommt bei mir an erster Stelle“. Intakte Familie, Haus auf dem Land – was für die meisten Absolventen ein mittelfristiges Ziel ist, hat Schreiner schon zu verwirklichen begonnen. Im Januar hat der 29-jährige Wirtschaftswissenschaftler seine Diplomarbeit abgegeben, wahrscheinlich fängt er demnächst als Berater bei MLP an – in Greifswald. Dabei hätte er in Berlin, wo er studiert hat, eine lohnende Alternative gehabt: Neben dem Studium managt er im Schnitt

# Gefunden: Die Chefs von morgen

Im Wettbewerb „CEO of the Future“ fahnden McKinsey und manager magazin nach künftigen Führungskräften. Die Gewinner wurden jetzt beim Finale in Kitzbühel gekürt.

**DER WETTBEWERB:** Das „Grand Hotel“ in Kitzbühel, viel Holz, kleine Balkone, sieht aus wie eine aus den Fugen geratene Almhütte. Es ist ein Wohlfühl-Ort, mit Kamin in der Lobby, draußen liegt Neuschnee, die Sonne scheint. Pistenwetter. Aber die jungen Leute in Anzug und Kostüm, die im Tagungsraum sitzen, werden nicht mehr auf die Bretter kommen. Es sind die Finalisten des Wettbewerbs „CEO of the Future“, mit dem McKinsey und manager magazin schon zum dritten Mal künftige Führungskräfte finden und fördern wollen. Akademiker und Berufseinsteiger zwischen 22 und 32 Jahren mussten in der Vorrunde beweisen,

dass sie das Zeug zum Chef haben: Als Leiter der virtuellen Firma CardioChem galt es, mit einer geschickten Strategie Aktienkurs und Unternehmenswert nach oben zu treiben. Mehr als 19 000 Interessierte aus 74 Ländern forderten die CD mit dem Planspiel an. Die 20 Besten wurden nach Kitzbühel eingeladen. Betriebswirte natürlich, aber auch Biologen, Juristen oder Chemiker waren darunter. In dem zweitägigen Workshop mussten sie eine hochkarätige Jury von ihrem Können überzeugen: Am ersten Tag standen simulierte Preisverhandlungen und Vorstandssitzungen an, in denen die Teilnehmer reihum in die Rolle des CEO schlüpfen. Die Kandidaten sollten hier Durchsetzungsvermögen, Teamfähigkeit und Verhandlungsgeschick demonstrieren. Aber das war nur die Aufwärmübung. Richtig heiß trotz der Minusgrade im Freien wurde den Finalisten am nächsten Morgen. Da bekamen sie einen Businessplan für ein Unternehmen vorgelegt, das im Internet mit Frachtkapazitäten handelt. Der Plan wies jedoch einige Lücken und Fehler auf, die die Teilnehmer binnen drei Stunden erkennen und ausbügeln mussten.

In den anschließenden Präsentationen, in denen die Juroren dem Managementnachwuchs mit bohrenden Fragen kräftig zusetzten, zeigte sich schließlich, wer auch unter Druck souverän und gewandt blieb. Während so mancher angesichts von knappen Einwüfen („Wann erwarten Sie eigentlich den Break-even?“) nervös wurde und fahrig in den Folien wühlte, blieben andere gelassen und schafften es, auch unangenehme Wahrheiten schon in fortgeschrittene Business-Diktion zu kleiden: „Das Marketing müssen wir am Anfang natürlich extrem auf der Kosten-seite treiben.“

**DIE PREISTRÄGER:** Zum Sieger des Managementmarathons kürte die Jury den 28 Jahre alten Michael Krause. Nach dem Abitur machte Krause im Rahmen eines General-Management-Programms eine Ausbildung zum Industriekaufmann bei Bayer, gekoppelt mit einem BWL-Studium und anschließendem MBA. Mit 23 Jahren war er kaufmännischer leitender Mitarbeiter bei dem Pharmariesen, bevor er zu Siemens wechselte. Nach zwei Zwischenstationen, darunter als kaufmännischer Geschäftsführer einer Siemens-Tochterfirma in Kroatien, arbeitet



## Talentförderer:

**Jürgen Kluge, Chef von McKinsey Deutschland, bei der Preisverleihung**

**So sehen Sieger aus:** Diplomökonom Holger Asseburg (5. Preis), Betriebswirtschaftsstudent Thomas Hainle (3. Preis), Michael Krause (CFO Siemens Transformer Division, 1. Preis), Chemiker Thorsten Daubenfeld (2. Preis) und Sebastian Serfas (4. Preis), der an der ESB Reutlingen Europäische Betriebswirtschaft studiert, posieren stolz für das Gruppenfoto (v. l. n. r.).



FOTOS: ANREAS TEICHMANN/LAIF, ENNO KAPITZA

## Die Jury:

### Prof. Dr. Jürgen Kluge

Deutschland-Chef von McKinsey

### Prof. Dr. Herbert A. Henzler

ehemaliger Deutschland-Chef von McKinsey

### Dr. Detlev Mohr

McKinsey-Partner, Leiter des Stuttgarter Büros

### Rolf Antrecht

Sprecher McKinsey Deutschland

### Dr. Peter Diesch

Vorstandsmitglied der Linde AG

### Dr. Thomas Kell

Managing Partner bei Heidrick & Struggles

### Fabienne Serfaty

McKinsey, Koordinatorin des Projekts Mittelstandsinitiative

### Dr. Susanne Theisen,

Head of Recruiting and Mobility UBS

Krause heute als CFO der Siemens Transformer Division mit mehreren tausend Mitarbeitern.

Eine Traumkarriere im Turbogang. Um Posten, sagt Krause, sei es ihm jedoch nie gegangen: „Ich wollte immer interessante Aufgaben. Die Verantwortung kommt dann automatisch.“

Zupacken, etwas wagen – auch Jürgen Kluge forderte die Finalisten in seiner Rede zu mehr Veränderung auf: „Wir brauchen keine Leute, die besser in der existierenden Welt leben wollen. Sondern Leute, die in einer besseren Welt leben wollen.“

So wie die übrigen Preisträger: Der Chemiker Thorsten Daubenfeld (2. Preis), der Betriebswirtschaftsstudent Thomas Hainle (3. Preis), Sebastian Serfas (4. Preis), der an der ESB Reutlingen Europäische Betriebswirtschaft studiert, und der Diplomökonom Holger Asseburg (5. Preis). Serfas und Asseburg erhalten je ein Karrierecoaching durch McKinsey; die drei Erstplatzierten zusätzlich zum Coaching Trainingsgutscheine in Höhe von 2000, 4000 und 8000 Euro. Sieger Michael Krause wird künftig gar von Jürgen Kluge persönlich bei seinem weiteren Aufstieg beraten.

## ONLINE

Lesen Sie die Porträts der Sieger des Wettbewerbs „CEO of the Future“ unter: [www.manager-magazin.de/link/ceo2005](http://www.manager-magazin.de/link/ceo2005)

60 Stunden pro Woche den Catering-Service seines Vaters mit zwölf Mitarbeitern. Aber Schreiner, schicker Anzug, gelbe Krawatte, CDU-Mitglied seit 1989, hätte „alles getan, um aus Berlin wegzukommen“.

Die Anonymität, das Raue der Großstadt machen dem Familienmenschen zu schaffen, der seit vier Jahren verlobt ist und jeden Sonntag seine Eltern zum Mittagessen besucht. Vor ein paar Stunden saß er noch in einer Probemesse für die Firmung seines Bruders – der Erzbischof hat sich angesagt, da muss alles stimmen. „Es gibt in Berlin keinen Respekt mehr untereinander, man grüßt sich nicht mehr oder hält die Tür auf“, klagt Schreiner.

Deshalb wählt er den Rückzug ins ländliche Idyll, vielleicht nach Greifswald oder Rügen, wo seine Verlobte herkommt und „die Menschen noch den Schlüssel außen stecken lassen zum Zeichen, dass jemand zu Hause ist“. Dafür würde Schreiner auch in Kauf nehmen, bei MLP in Greifswald voraussichtlich weniger zu verdienen als in Berlin. Und wie so vielen seiner Generation ist es Schreiner wichtig, eigenverantwortlich zu leben. In der „behüteten Selbstständigkeit“ bei MLP könnte er sich diesen Wunsch erfüllen. „Als Angestellter in einer großen Firma dagegen wären die nächsten zehn Jahre schon verplant“, sagt er, „das ist mir zu langweilig.“

„Mein eigener Herr sein“:

## Generation Aufbruch

Selbstverständlich gibt es in jeder Generation auch die selbstsicheren, statusorientierten „High Potentials“ wie Jenny Bofinger. „Ich lege Wert auf einen guten Namen: Je renommierter die Firma, desto interessanter die Kunden“, sagt die Augsburger BWL-Studentin, mit 23 Jahren nur noch ein Semester vom Diplom entfernt, MBA in den USA inklusive.

Bofinger, im klassisch-konservativen Dress, will „natürlich Karriere machen und schnell Verantwortung tragen“, am liebsten in der Beratung. Die schlanke Frau mit den blonden Haaren ist engagiert und zielstrebig; Work-Life-Balance für sie eher eine Nebensache: „Am Anfang ist mir Freizeit nicht so wichtig, an der Uni habe ich auch nie mehr als zwei Wochen Urlaub gemacht.“ Die Zeit hat sie lieber für zahlreiche Praktika, etwa

bei Ernst & Young, genutzt. Die ehemalige Schülersprecherin ist der Traum der Recruiter – und das weiß sie auch: „Ich würde keine Abstriche beim Job machen und in einem zweitklassigen Unternehmen anfangen. Prestige ist mir wichtig.“

Doch längst nicht mehr alle Absolventen sind von der Strahlkraft großer Namen wie BMW oder Deutsche Bank fasziniert. Nur gut jeder Zweite möchte gern bei einem Großunternehmen beginnen. Zwar ist hartes Arbeiten für die meisten selbstverständlich – aber das kann man ja auch in der eigenen Firma. Die skeptische Sicht auf deutsche Manager, die Desillusionierung und die hohe Wertschätzung der eigenen Freiheit: Diese Mixtur bringt viele dazu, die eigene Zukunft selbst in die Hand zu nehmen, statt sich auf den Unternehmergeist anderer zu verlassen. Noch nicht sofort, oft unkonkret, aber bei vielen als Option ziemlich real. Mehr als jeder Zweite könnte sich der Umfrage zufolge zumindest vorstellen, sich selbstständig zu machen; 8 Prozent sind fest dazu entschlossen – unter den Wirtschaftswissenschaftlern ist es sogar jeder Fünfte.

Renate Cesarec ist eine von ihnen. Die Augsburgere BWL-Studentin arbeitet gerade an ihrer Doktorarbeit; nebenbei baut sie das lokale Büro von M.O.V.E. auf – einem Netzwerk für Krisen- und Insolvenzhilfe. Zunächst soll Cesarecs Filiale als gemeinnütziger Verein nur insolvente Privatleute beraten. Aber nach der Dissertation will sich die 26-Jährige als Kriseninsolvenzberaterin ganz selbstständig machen – und dann gegen Honorar auch Firmenkunden betreuen. „Als freie Beraterin kann ich mir die Zeit selbst einteilen und bin flexibler, was Familie und Kinder betrifft“, sagt Cesarec, die sich nebenbei noch ehrenamtlich für die Augsburgere Bedürftigen-tafel engagiert, „als Angestellte wäre ich nicht mein eigener Herr.“

Auch Norman Zenke legt Wert auf Unabhängigkeit. Nach seinem Examen im Herbst an der Hochschule für Technik und Wirtschaft im sächsischen Mittweida will der Betriebswirt zunächst einige Jahre in die Logistikabteilung eines Druckmaschinenherstellers gehen – um Erfahrung zu sammeln. Aber zusammen mit drei Freunden bastelt er am Wochenende schon an profitablen Geschäftsideen rund um Internetmar-

keting. „Als Selbstständiger arbeite ich für mich selbst und sehe meine Erfolge sofort“, sagt Zenke.

### Aufstieg statt Ausstieg: **Zupackende Realisten**

Wie Cesarec und Zenke reagieren viele in dieser Absolventengeneration auf die triste Lage mit erstaunlichem Elan. Mehr als zwei Drittel zeigten sich in der Umfrage von manager magazin und McKinsey überzeugt, dass ihre Generation die Herausforderungen der Zukunft meistern wird. Aber: Nur das übernehmen, was ist, das reicht nicht. „Sie, die Absolventen von heute, müssen viel mehr Wert schöpfen als die Generationen vor ihnen“, sagte McKinsey-Deutschland-Chef Jürgen Kluge den Siegern des Wettbewerbs „CEO of the Future“, „am besten nehmen Sie selbst etwas in die Hand.“

Anders als die Null-Bock-Generation der 80er Jahre sind die Absolventen der „Generation 05“ auch bereit dazu. „Aufstieg statt Ausstieg“, so beschreibt Jugendforscher Hurrelmann ihre Haltung. Dabei hilft ihnen, dass sie altbürgerliche Prinzipien wie Fleiß und Sicherheit mit den modernen Werten Kreativität und Toleranz mischen. Durchaus zum Vorteil der Wirtschaft, wie Hurrelmann findet: „Sie sind erheblich besser zu motivieren und einzusetzen als die Generationen vor ihnen.“ Die waren oft zu selbstverliebt – statt selbstbewusst. „Wir registrieren jetzt die Rückkehr eines gesunden Sinns für Realität unter den Berufsanfängern“, sagt Tobias Nickel, Leiter des BMW-Recruiting. Die Absolventen können heute viel besser beurteilen, was sie erwarten dürfen – und was von ihnen erwartet wird.

Dem Rest der Gesellschaft ist die pragmatische Generation damit weit voraus. Viele aktuelle Debatten hält sie für Gespensterdiskussionen. „Es wird zu viel geredet und zu wenig getan“, sagt ein angehender Wirtschaftsingenieur, „die Jungen wollen gern mehr arbeiten. Der Protest kommt von den Älteren.“

*Klaus Werle*

---

## **ONLINE**

Mehr zu den Ergebnissen der Absolventenstudie „Generation 05“:  
[www.manager-magazin.de/link/absolventenstudie/](http://www.manager-magazin.de/link/absolventenstudie/)