

**Weiterbildung** Zum Auslandssemester nach Bali: Eine Hamburgerin studiert dort am European Overseas Campus. Wie erlebt sie das fremde Land? Seite 62  
**Online** Die Top 10 der Karriere- und Wirtschaftsbücher – zusammengestellt von der Redaktion Beruf & Erfolg. Zum Verschenken und Selbstschmökern. [Abendblatt.de/karriere-buecher](http://Abendblatt.de/karriere-buecher)

## Vernetzt, flexibel und undiszipliniert

Jetzt drängt die **Generation Y** auf den Arbeitsmarkt. Sie ist leistungsfähig und immer online. Aber manche wissen alles besser und können nichts

MARK HÜBNER-WEINHOLD

„Flexibel, belastbar, teamfähig – und ohne Handy und Online-Accounts.“ Es gibt immer noch Betriebe, die am liebsten Mitarbeiter ohne digitale Kommunikationsgeräte und -kenntnisse einstellen würden. „Wir erlauben keine private Nutzung des Internets im Büro“, sagte der Personalleiter eines Hamburger Mittelständlers während einer Diskussionsrunde zum Thema „Neue Medien am Arbeitsplatz“.

„Manche Auszubildenden oder jungen Mitarbeiter übertreiben es sicher mit dem privaten Telefonieren im Job“, meint der Rendsburger Unternehmensberater Andreas von Studnitz. „Doch wer sich als Arbeitgeber der neuen Technik völlig verweigert, wird für Bewerber künftig nicht mehr attraktiv sein.“ Die Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmen immer mehr. Permanent online zu sein, ist für die Generation der nach 1980 Geborenen so selbstverständlich wie Pommes zur Currywurst.

Diese sogenannte Generation Y bezeichnet weit gefasst die Geburtsjahrgänge 1980 bis 2000. Deren Vertreter drängen jetzt massiv ins Arbeitsleben und erfordern ein neues Denken im Personalmanagement.

„Die jungen Leute arbeiten anders als die Babyboomer und die Generation X nach 1968. Das ist für uns gewöhnungsbedürftig. Sie arbeiten bewusster und zielgerichteter, als wir das selbst in jungen Jahren getan haben“, sagt Jörg Zühlke, Personalleiter der Commerzbank für die Region Nord. Er stellt den Frischlingen im Betrieb ein positives Gesamtzeugnis aus, räumt aber ein, dass es bei manchem mit dem Grundwissen in Deutsch und Mathematik hapere. „Dennoch sind es interessante Typen, die sich gut und überzeugend verkaufen können. Manche Bewerber setzen sich eher wegen ihrer Persönlichkeit bei uns durch. Nicht nur die Noten zählen“, erklärt Zühlke. Der Personalleiter attestiert den jungen Mitarbeitern eine oft erstaunliche Reife.

### Generation Rücksitz: Die Eltern chauffieren sie seit dem Kindergarten

Rund 80 Prozent gute und zehn Prozent exzellente Kandidaten macht auch Jörg Meier, Kanzler der Nordakademie in Elmshorn, unter den Absolventen der privaten Hochschule aus. Die Studenten werden von den Firmen ausgewählt, um das duale Studium an der Nordakademie aufzunehmen. „Bei den verbleibenden zehn Prozent handelt es sich um intelligente Problemfälle. Sie werden auf Dauer Schwierigkeiten haben, sich in Organisationen einzufügen“, meint Meier. Warum das so ist, erklärt Berater von Studnitz:

„Solche Kandidaten tauchen in allen Unternehmen auf. Sie verstehen sich als Freigeister, sind aber nicht unabhängig, sondern erfordern intensive Betreuung.“ Von Studnitz zählt diese Leute zur „Generation Rücksitz“: „Seit dem Kindergarten wurden sie von den Eltern überallhin mit dem Auto gebracht und rundherum gepampert. Das geht so weit, dass sich die Eltern bei Hochschullehrern oder Ausbildern über vermeintlich ungerechte Noten beschweren.“ Leistungsbeurteilungen würden nur bei optimalem Ergebnis akzeptiert, ansonsten werde massiv mit

dem Vorgesetzten oder Dozenten über die ungerechte Note diskutiert. „Die Schuld haben dann immer die anderen“, sagt von Studnitz.

### Früher waren zehn Prozent der Kandidaten anders unfähig

Solchen Typen falle es schwer, verbindliche Regeln für alle zu akzeptieren, zum Beispiel Bewerbungsfristen, erzählt der Leiter einer norddeutschen Hochschule, der anonym bleiben möchte. Auf die Frage, warum er sein Auto in der Feuereinfahrt der Hochschule parke, entgegnete ihm ein Stu-

dent allen Ernstes: „Wieso? Da kam doch gar keine Feuerwehr.“

Über die Jahre gesehen bleibe die Qualität der Studenten ungefähr gleich, urteilt Nordakademie-Kanzler Meier. „Früher waren zehn Prozent anders unfähig“, sagt Andreas von Studnitz: „Heute sind auch die Nieten sehr selbstbewusst. Die sehen sich zwar selbst als extrem leistungsbereit, sind aber nicht leistungsfähig. Dennoch hinterfragen sie alles und sind dadurch extrem anstrengend. Ich nenne sie ‚Ja, aber‘-Kandidaten.“ Insgesamt aber sieht auch der Unternehmensberater vorwiegend

gut qualifizierte Kandidaten auf den Arbeitsmarkt drängen.

Bei den meisten jungen Bewerbern hat sich durch die immerwährende digitale Verfügbarkeit das Arbeitsverhalten geändert. „Die funken permanent auf allen verfügbaren Kanälen – SMS, Mail, Twitter und Facebook“, sagt Jörg Meier. Im Unterschied zu den meisten älteren Jahrgängen empfinden jüngere Menschen das nicht als belastend, weil sie es nicht anders kennen. An einer Sache konzentriert zu arbeiten, fällt ihnen aber deshalb oft schwer.

Verändert hat sich auch die Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber: „Immer weniger junge Menschen wollen ein Arbeitsleben lang bei ein und demselben Unternehmen arbeiten“, sagt der Stockholmer Unternehmensberater Anders Parment, der das Verhalten der Generation Y empirisch untersucht hat (siehe Kasten).

Den Arbeitgebern müsse der Spagat gelingen, Datensicherheit einerseits und flexible Arbeitsmodelle andererseits zu verbinden, sagt Commerzbank-Personalleiter Zühlke: „Nur wer das schafft, bleibt für junge Bewerber überhaupt attraktiv.“

### Ständig Sonderwünsche

Die Generation Y sei ehrgeizig, aufstrebend sozial und genieße das Leben. „Auf der anderen Seite war sie anspruchsvoll und hat fortwährend Wünsche nach Sonderlösungen und Dienstleistungen, die zusätzlichen Aufwand nach sich ziehen, vorgetragen.“ So beschreibt Dr. Anders Parment von der Business School der Stockholm University seine Erfahrungen als Studiengangsleiter in den Jahren 2005 bis 2008.

In dem Buch „Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft“ (Gabler Verlag, 186 Seiten, 42,95 €) beleuchtet er, welche Folgen diese neue Generation der zwischen 1980 und 2000 Geborenen für Wirtschaft, Arbeitsleben und Talentmanagement hat.

Martin Zenhäusern spricht von der „Net-Generation“. In seinem Buch „Warum tote Pferde reiten?“ (Orell Füssli, 192 Seiten, 24,90 €) heißt es: „Sie will keine Hierarchien, kennt keine Grenzen, ist flexibel, offen und vor allem eins: vernetzt. Doch sie reitet auch tote Pferde: fehlende Disziplin, geringer Realitätsbezug, wenig soziale Kompetenz.“ (MHW)



Jetzt bestellen unter [www.abendblatt.de/shop](http://www.abendblatt.de/shop)

ANZEIGE

### KOMPASS



## Rundum auf dem Irrweg

EIN KOMMENTAR VON TORSTEN SCHUMACHER

Als besonders fortschrittlich und modern glorifiziert, haben die sogenannten 360-Grad-Beurteilungen Einzug in unsere Unternehmen gefunden. Danach wird nicht nur durch die Vorgesetzten, sondern auch durch hierarchisch gleichgestellte Kollegen sowie die eigenen Mitarbeiter beurteilt. Rundum eben.

Mehr Richtungen erzeugen mehr Objektivität – auf diesen Nenner lässt sich die hiermit verbundene Hoffnung bringen. Die Hoffnung wird enttäuscht. Sie mag sozialromantisch motiviert sein; hat jedoch mit praktischer Vernunft und der betrieblichen Wirklichkeit nichts zu tun. Warum?

Zunächst ein Blick auf die Beurteilung unter Kollegen. Es ist in meinen Augen weltfremd, anzunehmen, dass sich Kollegen wohlwollend beurteilen, denn schließlich konkurrieren sie ja um das knappe Gut Karriereaufstieg. Wenn ich einen Kollegen gut bewerte, bringe ich mich genau damit möglicherweise um meine eigenen Aufstiegschancen.

Noch interessanter ist die Beurteilung durch die eigenen Mitarbeiter; sie wird – wie auch die Beurteilung unter Kollegen – anonym durchgeführt. Denn ansonsten würde es, die gängige Rechtfertigung, das notwendige Maß an Offenheit nicht geben. Das ist das Problem: Beurteilungsinstrumente wie das 360-Grad-Feedback setzen eine Offenheit voraus, die durch sie erst geschaffen werden soll.

„Aber das können wir ja niemandem zumuten!“ Dem Mitarbeiter nicht, der bei namentlicher Kritik um einen Kopf kürzer gemacht würde und dem Chef auch nicht, denn der würde ja bloßgestellt. Um es schneidender zu formulieren: Wer bei Beurteilungen auf Anonymität angewiesen ist, hat als Führungskraft versagt.

Anonyme Beurteilungen beschreiben die anonymisierte, graue Masse. Bloß nicht zu konkret. Das könnte ja wehtun. Durchschnittswert 2,8. Alles klar? „Sie liegen als Führungskraft im oberen Normbereich.“ Bedenken Sie: Wenn Sie einmal vorne und einmal hinten am Hasen vorbeischießen, ist er im Durchschnitt tot.

Dr. Torsten Schumacher ist Unternehmensberater und Bestseller-Autor [www.schumacherbaumanns.com](http://www.schumacherbaumanns.com)

### BUCH DER WOCHE

## Der Weg nach oben

ANDREAS MATZ

Inhalt: ●●●●●

Ein neues Jahr ist ja immer auch ein Anlass für gute Vorsätze. Warum sollte ein Schritt auf der Karriereleiter nicht dazugehören? Unter den vielen Büchern zu dem Thema ist dies vielleicht das kleinste. Immer mit einem Augenzwinkern und einem ordentlichen Schuss Ironie führt uns der Autor auf eine Tour d'Horizon des modernen Angestelltendaseins. Dabei kommt alles zur Sprache: Das Thema Bewerbung ebenso wie der Umgang mit Kollegen und Chefs, die geheimen Zentren der Macht und ganz praktische Dinge wie Verhaltensstipps fürs Büro. Mit typischem amerikanischem Pragmatismus geht Autor Nicholas Noyes wenig zimperlich zur Sache; manchmal nach dem Motto: Warum hart arbeiten, wenn's auch anders geht? Nach dem Lesen ist man erstaunt, was so alles auf 168 Kleinformateilen passt. Eigentlich ist am Ende wirklich alles Wesentliche gesagt.

Präsentation: ●●●●●

Als Ringbuch in dickem schwarzem Karton gebunden erinnert die Aufmachung des Buchs ein wenig an Molekskine. Ein gelungenes Layout und die originelle Illustration gefallen. Die „Little Black Book“-Reihe des Verlags Wiley bringt es inzwischen auf eine ganze Reihe mal erster, mal weniger erster Mini-Handbücher.

Praxiswert: ●●●●●

Nein, der Zeitpunkt dieser Besprechung ist kein Zufall. Denn das Buch ist ein nettes kleines Geschenk in der Zehn-Euro-Klasse. Damit kann man nichts falsch machen. Und für all diejenigen, die sich im nächsten Jahr persönlich auf den Weg nach oben machen wollen, ist dies „Little Black Book“ vielleicht genau der richtige Reiseführer. Er passt in jede Jackentasche.

Verlosung: Vom Buch der Woche verlost das Abendblatt zehn Exemplare. Und so sind Sie dabei: Wählen Sie unsere Gewinnhotline (01378) 40 34 67 (50 Cent pro Anruf aus dem Festnetz) und geben Sie das Stichwort „Nach oben“ an. Oder schreiben Sie eine Postkarte an: Hamburger Abendblatt, Beruf & Erfolg, Stichwort „Nach oben“, 20644 Hamburg. Teilnahmechluss ist der 21. Dezember (Anruf und Poststempel). Der Rechtsweg ist ausgeschlossen.



„Little Black Book für den Weg nach oben“ von Nicholas Noyes. Erschienen im Verlag Wiley-VCH, 168 S., 9,99 €

## Was macht eigentlich ...

... ein **Chocolatier**? Adolf Andersen feilt an Rezepten und fertigt feinste Süßigkeiten

CHAN SIDKI-LUNDIUS

Sorgfältig aufgereiht liegen die Köstlichkeiten hinter Glas: Schokoladentafeln, Weihnachtsmänner, runde und quadratische Pralinen, überzogen mit einer Schokoschicht, verziert mit Pistazien oder Walnüssen. Jetzt vor Weihnachten ist der Andrang bei Andersen, Chocolatier und Konditor, besonders groß. Das Hamburger Familienunternehmen besteht seit 1899, Chocolatier Adolf Andersen leitet es heute in dritter Generation.

In der Backstube fühlt sich der 74-Jährige am wohlsten. Eines seiner obersten Gebote ist Qualität. „Eine gute Praline zeichnet sich durch allerfeinste Zutaten aus“, betont er. Bei ihm kommen daher nur ausgewählte Rohstoffe und möglichst wenig Zucker in die süßen Leckereien. Andersen bevorzugt französische Süßrahmbutter, Tahiti-Vanille, Mehl von Steinmetz und Marzipan vom Lübecker Hersteller Lubeca. Die Schokolade stammt vom französischen Lieferanten Valrhona, sie ist extrem dunkel und bitter.

„Ein ausgeprägter Geschmacksinn, Kreativität und Experimentierfreudigkeit sind für den Beruf des Chocolatiers unbedingte Voraussetzung“, sagt Dierk Eisenschmidt, Obermeister der Hamburger Konditoreninnung. Vieles müsse man einfach ausprobieren, sagt Adolf Andersen, der stets auf der Suche nach neuen Rezepturen ist.

Der Trend gehe zum bewussten Genuss. Außer den Klassikern wie Champagnertrüffel, Marzipan und Nougat seien derzeit vor allem herbere Produkte mit einem hohen Schokoladenanteil gefragt. „Aber auch Schokolade mit Gewürzen wie Pfeffer oder Chili ist sehr beliebt“, weiß der Chocolatier.

Bei der Herstellung von Pralinen, Schokoladen-Dekorationen oder überzogenen Früchten setzen Chocolatiers überwiegend auf Handarbeit. Ein Vorteil der Schokolade: Sie ist vielseitig und formbar. Je nach Zutat lässt sie sich kneten wie Wachs, schnitzen wie Holz oder meißeln wie Stein.

Für die Herstellung eines Weihnachtsmannes aus Schokolade gießt der Chocolatier flüssige Schokolade in eine

Form, die durch Klammern zusammengehalten wird. Anschließend wird die Form gedreht und gewendet, damit sich die Schokolade gleichmäßig verteilen kann. Wenn sie vollständig erstarrt ist, kann der Weihnachtsmann der Form entnommen und verpackt werden.

Um mehrfarbige Figuren herzustellen, bestreicht der Chocolatier die Innenseite der Formen vor dem Befüllen an den entsprechenden Stellen mit andersfarbiger Schokolade. Figuren, die von Hand hergestellt werden, können allerdings auch nach dem Ausformen „geschminkt“ werden. Auch bei der Produktion von Pralinen werden Formen mit vor-kristallisierte Schokolade und danach mit einer Creme, Früchten oder Marzipan befüllt.

Die Ausbildung zum Chocolatier ist in Deutschland nicht staatlich geregelt, anders übrigens als in Belgien oder Frankreich, wo Chocolatier ein anerkannter Handwerksberuf ist. „Wer die Kunst der Pralinenherstellung hier erlernen möchte, sollte eine Ausbildung zum Konditor machen“, rät Dierk Eisenschmidt. Einige Unternehmen bieten auch eine Ausbildung zur Fachkraft für Süßwarentechnik an.

Bleibt die Frage, ob die Chocolatiers der süßen Kalorienbomben nicht irgendwann überdrüssig werden? Adolf Andersen verneint, lacht und greift zu einer Mango-Trüffelpraline. „Von einer guten Schokolade oder Praline kann man nie genug bekommen.“

### Perspektiven

Jobs finden Chocolatiers vor allem in Schokoladenfabriken, Hotels oder auf Kreuzfahrtschiffen. Die Berufsaussichten sind laut Experten sehr gut. Gute Chocolatiers seien immer gesucht. Das Gehalt beträgt zwischen 2000 und 3000 Euro. (csl)

[www.bdsi.de](http://www.bdsi.de)  
[www.wig-hh.de](http://www.wig-hh.de)  
[www.schokolade-wissen.de](http://www.schokolade-wissen.de)

### WER VERDIENT WIE VIEL? Laborkräfte (MTA, PTA)

Jahresbrutto, ohne Personalverantwortung				
Gesamt	Unteres Quartil*	Median**	Oberes Quartil	
	25 000	29 593	34 732	
Frauen	24 520	28 828	34 650	
Männer	26 000	30 895	35 497	
Nach Alter				
25 Jahre	23 384	26 054	31 150	
35 Jahre	27 107	33 150	37 258	
45 Jahre	31 200	36 702	42 299	
Nach Unternehmensgröße				
Bis 100 Mitarbeiter	23 755	27 301	32 500	
101–1000	26 000	30 000	35 234	
> 1000	30 720	34 666	40 000	

\* Quartil = Ober- oder unterhalb dieses Wertes verdienen nur noch 25 % besser oder schlechter.  
 \*\* Median = 50 % verdienen mehr, 50 % weniger  
 PERSONALMARKT