Kitoko PEOPLE

# Generation Z Top Talente: DACH-Studie 2026

swissskills

worldskills Germany

skillsAustria powered by WKO



Kitoko
PEOPLE

**IMPRESSUM**
Die Generation Z Top-Talente: DACH-Studie 2026 ist eine Publikation von Kitoko People.

Kitoko People
Office Zürich: Hornbachstrasse 64, CH-8008 Zürich
Office Bern: Optingenstrasse 18, CH-3013 Bern

Telefon: +41 79 575 44 08
Webpage: www.kitoko-people.ch
Mail: hello@kitoko-people.ch
© Oktober 2026 by Kitoko People

**Layout**: Maria Fernanda Ramirez Garduño
**Fotocredits:** SkillsAustria/Wieser/Slovencik | SwissSkills/Zanghellini/Schnalzger | WorldSkillsGermany/Grube/Erpinar/Windscheid

Zitate dürfen ausschliesslich mit Quellenangabe wiedergegeben werden,
Belegexemplar erwünscht.



# Inhaltsverzeichnis


**EDITORIAL** **4**

**EXECUTIVE SUMMARY** **5**

Stichprobe im Überblick 8
Design und Methodik 9
Definition Top-Talente 10

**GEWINNUNG VON TALENTEN** **11**
Hauptkanäle für die Stellensuche 11
Wichtigste Faktoren für die Arbeitgeberwahl 13

**BERUFSGRUPPEN IM DACH-VERGLEICH** **18**

**ENTWICKLUNG VON TALENTEN** **20**
Wichtigste Führungseigenschaften 20

**LANGFRISTIGE BINDUNG** **25**
Haupttreiber für einen Jobwechsel 25
Attraktivste Zusatzleistungen 31

**10 HANDLUNGSFELDER** **33**

**UNSER FAZIT: DREI ZENTRALE ERKENNTNISSE** **35**
Dank an Studien – und Interviewpartner 36

**FÜR FRAGEN UND AUSKÜNFTE** **38**

**INTERVIEWS MIT DACH-UNTERNEHMEN**
Marie Eve (Centre hospitalier universitaire vaudois) 12
Andreas Bischoff (Bühler Group) 15
Torsten Lippoldt (SachsenEnergie AG) 19
Lea Hanses und Ulrich Schmidt (Viega Manufacturing GmbH & Co. KG) 22
Reinhard Koch (Sterner Werkzeugbau GmbH) 28
Fabian Leenen (Computacenter AG & Co. oHG) 30

# Editorial

Seit sieben Jahren erforschen wir die Erwartungen junger Menschen an Arbeit und Führung und begleiten Unternehmen dabei, diese Erkenntnisse im Unternehmsalltag umzusetzen. Unsere Geschäftsidee basiert auf der Einsicht, dass sich die Arbeitswelt der Gegenwart in eine Arbeitswelt der Zukunft wandelt. Dabei vernetzen wir die Wertsysteme der Generationen. Die Vision, die bis heute unsere Dienstleistungen prägt: Eine mental gesunde und attraktive Arbeitswelt für die kommenden Generationen zu schaffen.

Gleichzeitig verschärft der demografische Wandel den Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte. Für Unternehmen ist deshalb folgende Frage entscheidend: Wie gelingt es, leistungsorientierte junge Talente früh zu erkennen, gezielt zu entwickeln und langfristig zu binden?

Hier liefert die «Generation Z Top Talente: DACH-Studie 2026» konkrete Einblicke. Rund 2'000 leistungsstarke junge Berufstalente aus Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigen im internationalen Abgleich, was ihnen bei der Arbeitgeberwahl wichtig ist, was sie bindet oder zum Wechsel bewegt. Die Ergebnisse relativieren dabei einige gängige Annahmen: Nicht primär Lohn oder einzelne Benefits entscheiden, sondern Arbeitsklima (90%), Wertschätzung (71%), Entwicklungsmöglichkeiten und die Qualität von Führung und Zusammenarbeit.

Der Abgleich mit führenden Ausbildungsunternehmen im DACH-Raum zeigt zudem: Erfolgreiche Talentförderung basiert auf klaren Strukturen, gezielter Qualifizierung und verbindlichen Rollen für Nachwuchs- und Talententwicklung. Gewinnung, Entwicklung und Bindung werden dabei als zusammenhängender Prozess verstanden.

Darin liegt der zentrale Handlungsbedarf: Wer Top-Talente heute nur rekrutiert, aber nicht systematisch entwickelt und ihnen Perspektiven bietet, riskiert morgen fehlende Fachkräfte, Führungspotenzial und Nachfolge.

Für Unternehmen geht es deshalb nicht darum, sich pauschal an «die Generation Z» anzupassen und deren Bedürfnisse zu verstehen. Entscheidend ist, professionelle Strukturen für Nachwuchs- und Talentförderung zu schaffen und diese konsequent im Topmanagement, in der Führung, in der Ausbildung zu verankern.

Genau hier setzt Kitoko People an: Wir unterstützen Unternehmen bei der Gewinnung, Selektion, Entwicklung und langfristigen Bindung junger Talente – von der Analyse und Strategieentwicklung über Ausbildungskonzepte bis zur Entwicklung von Ausbildungsverantwortlichen.

Wir wünschen euch eine anregende Lektüre.

**Arno Luginbühl**
Co-Founder Kitoko People

**Amadeo Disasi**
Co-Founder Kitoko People



# Executive Summary



## Gewinnung von Talenten

- **Arbeitsklima ist der stärkste gemeinsame Attraktivitätsfaktor.** Rund **90 %** der Top-Talente im DACH-Raum bewerten Arbeitsklima, Team und Kolleg als zentral für die Arbeitgeberwahl.
- **Beim Gehalt zeigt sich der grösste Länderunterschied.** In Deutschland bewerten es **64 %**, in Österreich **57 %**und in der Schweiz nur **29 %** als sehr wichtig.
- **Zwischen den Branchengruppen zeigen sich deutliche Unterschiede**. **63 %** der Top-Talente aus Gesundheit, Bildung & Soziales bewerten Work-Life-Balance als sehr wichtig, in Technik, Industrie, Bau & Transport sind es nur **35 %.**
- **International verschieben sich die Prioritäten bei der Arbeitgeberwahl.** Ausserhalb des DACH-Raums werden Karriere & Entwicklung, Arbeitsplatzsicherheit und Work-Life-Balance stärker gewichtet, während im DACH-Raum insbesondere Arbeitsklima und Teamzusammenhalt dominieren.
- **Schulnoten allein reichen zur Identifikation von Top-Talenten nicht aus.** Die Unternehmensinterviews zeigen, dass beobachtete Leistung, Lernfortschritt, Eigeninitiative, Verantwortungsübernahme, Entwicklungspotenzial und die Passung zu den Unternehmenswerten entscheidender sind.

# Executive Summary

## Entwicklung von Talenten

- **Regelmässiges Feedback fällt überraschend tief aus.** Nur **14 %** in Deutschland**, 13 % in** Österreich und **16 %** in der Schweiz nennen es als besonders wichtige Führungseigenschaft.
- **Entwicklungsperspektiven entscheiden mit über Bindung.** Fehlende Karriere- und Aufstiegsmöglichkeiten zählen in allen drei DACH-Ländern zu den wichtigsten Gründen für einen Arbeitgeberwechsel.
- **International unterscheiden sich die Erwartungen an Führung deutlich.** Offene Kommunikation wird ausserhalb des DACH-Raums stärker eingefordert, ebenso klare Orientierung und konkrete Anweisungen.
- **Talententwicklung funktioniert individuell statt standardisiert.** Unternehmensinterviews zeigen, dass leistungsstarke Talente gezielt gefordert, schrittweise in Verantwortung gebracht und durch strukturierte Feedbacks und professionelle Ausbildungsstrukturen begleitet werden.



# Executive Summary




## Bindung von Top-Talenten

- **Innerbetriebliche Faktoren treiben den Wechsel.** Für die befragten DACH-Top-Talente zählen **fehlende Wertschätzung (95 %)** und ein besseres Arbeitsklima **(94 %)** zu den stärksten Wechselgründen. **Mehr Lohn** nennen demgegenüber **72 %.**

- **Das Job-Hopping-Narrativ greift zu kurz. 65 %** der österreichischen Top-Talente können sich vorstellen, länger als vier Jahre zu bleiben, gegenüber **43 %** in der Schweiz und **37 %** in Deutschland.

- **Defizite in der generationengerechten Führung ist einer der stärksten Wechselgründe. 90 %** bewerten Unzufriedenheit mit Vorgesetzten bzw. Ausbildungsverantwortlichen als wichtigen oder sehr wichtigen Grund für einen Arbeitgeberwechsel.

- **Langfristige Bindung entsteht durch konkrete Perspektiven.** Die Unternehmens-interviews zeigen, dass frühzeitige Personalbedarfsplanung, gezielte Einsätze in unterschiedlichen Bereichen und sichtbare interne Entwicklungsmöglichkeiten die Chance erhöhen, leistungsstarke Talente langfristig im Unternehmen zu halten.

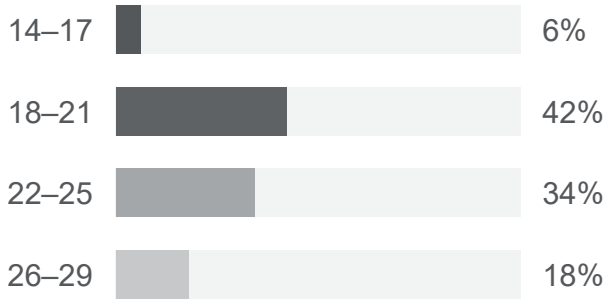
# Stichprobe im Überblick

## Stichprobe

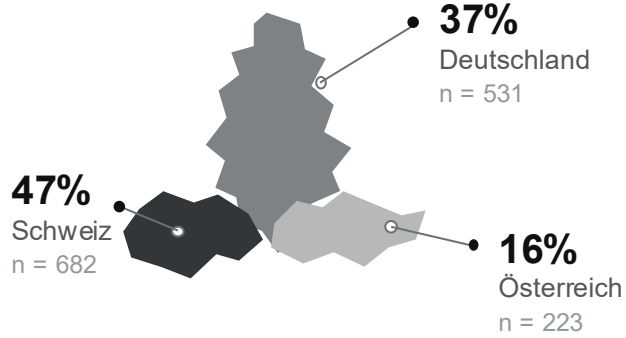
**2’065**
Teilnehmende
1’436 aus DACH
629 international

Leistungsstarke junge Berufstalente aus dem Umfeld nationaler und internationaler Berufsmeisterschaften sowie von der Global Shapers Community.

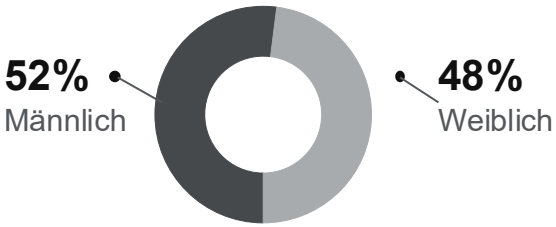
## Altersverteilung (DACH)



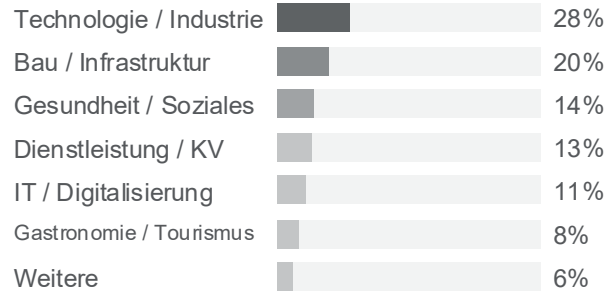

## Länderverteilung (DACH)




## Geschlecht




## Berufsgruppen (DACH)




## Internationaler Vergleich

**629**
Teilnehmende

Weitere Länder aus dem Umfeld internationaler Berufsmeisterschaften und von der Global Shapers Community.

# Design und Methodik der Studie

TEIL 1

## Quantitative Online-Befragung

### Befragungszeitraum

2023–2026

### Stichprobe (DACH)

Quantitative Befragung von 1’436 leistungsstarken jungen Berufstalenten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz, ergänzt durch eine internationale Vergleichsgruppe mit 629 Teilnehmenden.

### Untersuchungsfokus

Erfassung zentraler Erwartungen an Arbeitgeber, Führung, Entwicklung und Bindung sowie Analyse von Länder- und Berufsgruppenunterschieden.

TEIL 2

## Online-Fokusgruppen

### Befragungszeitraum

2023–2026

### Fokusgruppen pro Land

Durchführung mit 4–8 jungen Talenten pro Gruppe aus Deutschland, Österreich und der Schweiz. In der Schweiz fanden die Fokusgruppen auf Deutsch, Französisch und Italienisch statt.

### Qualitative Einordung

Vertiefung der quantitativen Ergebnisse und Diskussion von Erwartungen, Erfahrungen, Motiven und wahrgenommenen Herausforderungen.

TEIL 3

## Qualitative Online-Befragung

### Interviewdurchführung

Oktober 2026

### Unternehmensperspektive

Interviews mit ausgewählten renommierten Ausbildungsbetrieben aus Deutschland, Österreich und der Schweiz.

### Praxisabgleich

Einblicke in unternehmensspezifische Initiativen, Strategien, Herausforderungen und Best Practices.



# Top-Talente der Generation Z

**Definition und Eingrenzung**
Die Generation Z sind Talente mit den Geburtsjahrgänge von ca. 1995 bis 2010. Im Fokus der Studie stehen junge Menschen in Ausbildung, Berufseinstieg und den ersten Führungserfahrungen.

**Unser Verständnis von Top-Talenten**
Leistungsorientierte Berufstalente mit hoher Fachkompetenz, ausgeprägter Lern- und Leistungsbereitschaft sowie überdurchschnittlichem Entwicklungspotenzial. Die Qualifikation für nationale und internationale Berufsmeisterschaften weist auf hohe berufliche Ambition, Leistungsorientierung und überfachliche Kompetenzen hin. Dazu zählen insbesondere Durchhaltevermögen, Belastbarkeit, Resilienz und Zielorientierung.

**Relevanz für den Arbeitsmarkt**
Die Generation Z stellt heute rund 20 % der Erwerbstätigen in der Schweiz*. Gleichzeitig erreichen in den kommenden zehn Jahren über 900’000 Erwerbstätige – rund ein Fünftel der heutigen Erwerbsbevölkerung – das Rentenalter**. Mit dem demografischen Wandel wird qualifizierter Nachwuchs damit knapper. Leistungsstarke junge Fachkräfte gewinnen für Fachkräftesicherung, Innovation, Führung, Nachfolge und Wettbewerbsfähigkeit weiter an strategischer Bedeutung.

**Differenzierungsmerkmal der Studie**
Untersucht wird nicht die Generation Z in ihrer Breite, sondern gezielt deren leistungsorientierte Spitze. Analysiert werden Top-Talente im DACH-Raum im Vergleich mit internationalen Spitzentalenten sowie differenziert nach Berufsgruppen.

*PwC Switzerland, Global Workforce Hopes and Fears Survey 2026
**Deloitte Switzerland, Generative KI löst Schweizer Arbeitskräfteproblem nicht, 2026

# Wichtigste Kanäle für die Jobsuche

Je dunkler die Zelle, desto höher der Anteil.

| Kanal | CH | DE | AT | International |
|---|---|---|---|---|
| Stellenanzeigen | 29% | 26% | 25% | 24% |
| Persönliche Kontakte | 26% | 22% | 23% | 17% |
| Website der Firma | 21% | 19% | 18% | 19% |
| LinkedIn | 12% | 7% | 9% | 12% |
| Job- und Karrieremessen | 6% | 13% | 11% | 16% |
| Instagram | 3% | 8% | 8% | 2% |
| Facebook | 1% | 1% | 2% | 5% |
| TikTok | 0% | 3% | 2% | 2% |
| Zeitungen / Magazine / Inserate | 1% | 0% | 0% | 0% |
| Andere | 0% | 1% | 1% | 3% |

Quelle: Kitoko People, DACH-Studie 2026 | n = 2'065, davon DACH n = 1'436 (DE n = 531 | AT n = 223 | CH n = 682); international n = 629 (USA n = 577 | Global Shapers Community n = 52)

Im DACH-Vergleich zeigt sich ein weitgehend einheitliches Muster: **Stellenanzeigen, persönliche Kontakte und die Unternehmenswebsite zählen in allen drei Ländern zu den wichtigsten Informationskanälen bei der Stellensuche.**

Die deutlichsten Unterschiede zeigen sich bei **LinkedIn sowie Job- und Karrieremessen**. LinkedIn hat in der Schweiz mit **12 %** eine höhere Bedeutung als in Österreich (9 %) und Deutschland (7 %). **Job- und Karrieremessen** werden dagegen in Deutschland (13 %) und Österreich (11 %) deutlich häufiger genannt als in der Schweiz (6 %).

Im **internationalen Vergleich** bleibt das Grundmuster bestehen. Auffällig ist insbesondere die höhere Bedeutung von **Job- und Karrieremessen mit 16 %**. **Soziale Medien wie Instagram, Facebook und TikTok spielen sowohl im DACH-Raum als auch international nur eine untergeordnete Rolle.**

# «Unsere Aufgabe besteht nicht nur darin, Talente zu entdecken, sondern auch die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass sie sich entfalten können.»

**Was verstehen Sie in Ihrem Unternehmen unter einem «jungen Talent» und anhand welcher konkreten Kriterien erkennen Sie dieses Potenzial?**

Für uns zeichnet sich ein junges Talent vor allem durch Motivation, Neugier, Eigeninitiative, Offenheit und Entwicklungsfähigkeit aus. Potenzial lässt sich nicht allein an schulischen Leistungen festmachen. Es kann sich auch erst im Verlauf der Ausbildung zeigen. Manche Personen entwickeln ihr Potenzial besonders stark, wenn ihnen Vertrauen entgegengebracht wird und sie gut begleitet werden. Die Rolle des Ausbildungsbetriebs besteht deshalb auch darin, die Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich dieses Talent entfalten kann.

**Wie identifizieren und selektieren Sie leistungsorientierte junge Talente, und welche Instrumente oder Prozesse funktionieren in der Praxis tatsächlich?**

Das Praktikum ist für uns das zentrale Selektionsinstrument. Es ermöglicht, junge Menschen direkt in der beruflichen Realität zu beobachten: ihre Anpassung an den Arbeitsrhythmus, ihre Interaktion mit dem Team und ihr Verhalten im Arbeitsalltag. In gewissen Berufen haben wir auf Französisch- oder Mathematiktests verzichtet, da sich diese Kompetenzen entwickeln lassen. Wir setzen stattdessen auf die Beobachtung in realen Arbeitssituationen, ergänzt durch das Gespräch und die Einschätzung der Berufsbildner vor Ort. Diese spielen bei der Anstellungsentscheidung eine zentrale Rolle.



**Marie Kramer**
Spezialistin Berufsbildung und Praktika

- Centre hospitalier universitaire vaudois, Lausanne
- Rund 250 Lernende pro Jahr, 30 Ausbildungsberufe
- SwissSkills 2025: 3 qualifizierte junge Talente, eine Premiere für das CHUV

**Wie entwickeln Sie junge Talente konkret, und welche Massnahmen erzielen bei Ihnen die grösste Wirkung?**

Wir arbeiten mit regelmässigen Gesprächen, schrittweise anspruchsvolleren Zielen und einer Feedbackkultur in beide Richtungen. Ziel ist nicht nur, einen Beruf zu beherrschen, sondern eine professionelle Haltung zu entwickeln.
Wir übertragen den Lernenden schrittweise mehr Verantwortung und machen ihre Entwicklung sichtbar. Für uns lässt sich Leistung nicht auf eine Note oder einen Abschluss reduzieren: Entscheidend ist auch der Weg, den jemand zurücklegt.

> “ Junge Menschen möchten als vollwertige Mitarbeitende wahrgenommen werden und wissen, wo sie stehen.

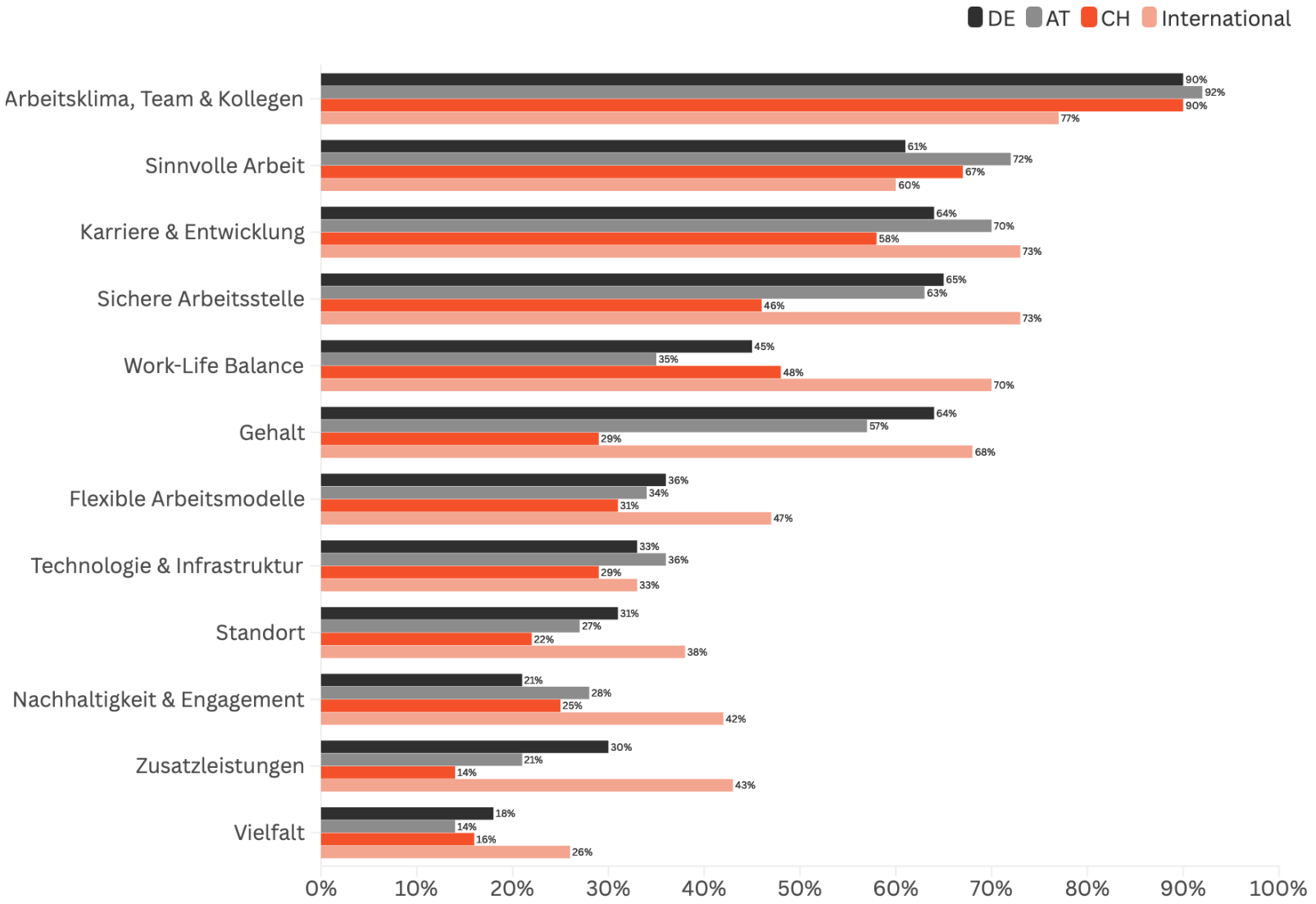
**Welche konkreten Massnahmen funktionieren bei Ihnen am besten, um leistungsstarke junge Talente langfristig zu binden?**

Bindung beginnt bereits am ersten Tag. Entscheidend sind ein guter Einstieg und eine qualitativ hochwertige Ausbildung. Dank der Grösse des CHUV haben die Lernenden die Möglichkeit, unterschiedliche Bereiche kennenzulernen und verschiedene berufliche Perspektiven zu entdecken. Anschliessend identifizieren wir gezielt diejenigen, die im Unternehmen bleiben möchten, und zeigen ihnen konkrete Möglichkeiten innerhalb der Institution auf: offene Stellen, interne Mobilität und Unterstützung im Bewerbungsprozess.

**Welche Ergebnisse der Studie spiegeln Ihre Realität wider und bei welchen Erkenntnissen würden Sie widersprechen?**

Die hohe Bedeutung von Wertschätzung und Kommunikation entspricht klar dem, was wir beobachten. Junge Menschen möchten als vollwertige Mitarbeitende wahrgenommen werden und wissen, wo sie stehen. Ein Punkt überrascht mich hingegen: die vergleichsweise geringe Bedeutung von Feedback. Für mich ist Feedback zentral, um Stärken und Entwicklungspotenziale zu erkennen und schrittweise eine professionelle Identität aufzubauen.

# Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl




Quelle: Kitoko People, DACH-Studie 2026 | n = 2'065, davon DACH n = 1'436 (DE n = 531 | AT n = 223 | CH n = 682); international n = 629 (USA n = 577 | Global Shapers Community n = 52)



# Wichtigste Faktoren bei der Arbeitgeberwahl

Im DACH-Vergleich zeigt sich ein weitgehend einheitliches Muster. **Arbeitsklima, Team und Kollegen** stehen in Deutschland (90 %), Österreich (92 %) und der Schweiz (90 %) an erster Stelle. Auch **sinnvolle Arbeit** gehört in allen drei Ländern zu den zentralen Kriterien bei der Arbeitgeberwahl.

Die grössten Unterschiede zwischen den Ländern zeigen sich bei **Gehalt und Arbeitsplatzsicherheit**. Das Gehalt wird in Deutschland von 64 % und in Österreich von 57 % als sehr wichtig eingestuft, in der Schweiz hingegen von 29 %. Auch eine **sichere Arbeitsstelle** wird in Deutschland (65 %) und Österreich (63 %) deutlich stärker gewichtet als in der Schweiz (46 %).

Im internationalen Vergleich erhalten **Karriere und Entwicklung (73 %), Arbeitsplatzsicherheit (73 %) und Work-Life-Balance (70 %)** ein höheres Gewicht. Das **Arbeitsklima** bleibt mit 77 % ein relevantes Kriterium, liegt jedoch unter den Werten der drei DACH-Länder.

# «Die Werte stehen über den Fähigkeiten.»

**Was versteht ihr unter einem jungen Talent?**

Für uns kommt es bei jungen Talenten nicht nur auf fachliche Fähigkeiten an. Entscheidend ist, dass sie unsere Werte Trust (Vertrauen), Ownership (Eigenverantwortung) und Passion (Leidenschaft) teilen, unsere Vision verstehen und Kundenorientierung leben. Das wiegt für uns schwerer als fachliches Können allein.

**Wie identifiziert und selektioniert ihr leistungsorientierte junge Talente?**

Alle Jugendlichen erhalten die Chance auf eine Schnupperlehre. Wir selektionieren nicht vorab nach Noten, Zeugnissen oder Herkunft, sondern lernen die Person im Arbeitsalltag kennen. Dabei achten wir auf zwei Dinge: Passen die persönlichen Werte zu unserer Unternehmenskultur und sind die grundlegenden Fähigkeiten für den Beruf vorhanden? Die Werte stehen dabei über den Fähigkeiten. Ist diese Übereinstimmung vorhanden, zeigt sich das auch in der Seltenheit der Lehrvertragsauflösungen: Während schweizweit rund 20 % der Lehrverträge in den ersten beiden Jahren aufgelöst werden, sind es bei uns 2 bis 3 %.



**Andreas Bischof**

Leiter Berufsbildungsentwicklung, Bühler Group und Mitglied des Stiftungsrats von SwissSkills

- Bühler Group, Uzwil
- 530 Lernende weltweit, davon 307 in der Schweiz; 10 Ausbildungsberufe
- SwissSkills: 27 Medaillen, davon 10 Schweizermeistertitel
- WorldSkills 2026: 1 Goldmedaille

**Wie entwickelt ihr junge Talente weiter?**

Entscheidend ist für uns die Individualisierung. Unsere Lernenden können fünf Förderangebote nutzen und miteinander kombinieren:

- Berufsmeisterschaften für wettbewerbsorientierte Talente
- Forschungsprojekte für junge Menschen mit Forschergeist
- Auslandseinsätze für interkulturelle Erfahrungen
- Projektförderung für Talente mit Führungspotenzial
- Zusätzliche Fördermodule über den eigenen Beruf hinaus

> “ Seit 2010 sind von den 27 SwissSkills-Medaillengewinner:innen 20 weiterhin bei Bühler tätig.

**Was funktioniert am besten, um junge Talente langfristig zu halten?**

Ein wichtiger Schlüssel ist die Karriere- und Laufbahnberatung ab Mitte der Lehrzeit. Dabei zeigen wir bewusst auch Wege ausserhalb von Bühler oder über ein Studium auf. Die jungen Menschen sollen sich dorthin entwickeln können, wo sie hinwollen. Gleichzeitig bleiben wir mit ehemaligen Lernenden in Kontakt und versuchen, sie später wieder zurückzugewinnen. Wir haben das grosse Glück, dass rund zwei Drittel der Absolvent:innen bei uns bleiben können und wollen.

**Welche Studienergebnisse überraschen dich?**

Überraschend ist für mich, dass Gehalt und insbesondere Zusatzleistungen vergleichsweise tief gewichtet werden. Gerade bei Benefits hätte ich mehr erwartet, weil wir stark in Gesundheitsmanagement und Prävention investieren.

# Die Gen Z diskutiert die Arbeitgebendenwahl

«Wichtig ist, **Aufstiegsmöglichkeiten** und **Weiterbildungsangebote** zu bieten, die die Mitarbeiter motivieren, im Unternehmen zu bleiben und sich zu engagieren.»

*– Gen Z Schweiz*

«Besonders Wert lege ich auf **sinnvolle Arbeit** und ein **gutes Arbeitsklima**, da diese Faktoren dazu beitragen, dass ich mich zufrieden und motiviert fühle.»

*– Gen Z Schweiz*

„Ich bin zufrieden, wenn ich am Ende der Woche sagen kann: Heute habe ich **etwas gelernt** oder etwas gemacht, bei dem ich sehe, dass es langfristig eine **sinnvolle Wirkung** hat.“

*– Gen Z Global Shapers Community*

«Weil wenn mein **Team** halt jetzt nicht **kollegial** ist, wenn es mir keinen Spass macht, dann will ich dort auch nicht arbeiten. Egal, ob es mir jetzt so viel Geld zahlt.»

*– Gen Z Österreich*

«Ich möchte eher wirklich dieses Persönliche, diese **persönliche Wertschätzung** haben. Ich glaube, das ist mir persönlich wichtiger, auch auf lange Sicht.»

*– Gen Z Deutschland*

«Da finde ich, es ist wichtiger, **was dazu zu lernen**, als in der Firma hochzukommen.»

*– Gen Z Österreich*

«Wir suchen schon was Festes, mehr was Festeres als permanenten Wechsel […] da ist es schon wichtig, dass wir mehr **Zukunftssicherheit** haben und auch planen können.»

*– Gen Z Deutschland*

“Top-Talente bleiben dort, wo Leistung gesehen, Entwicklung ermöglicht und Perspektive konkret wird.

- Amadeo Disasi, Co-Founder Kitoko People



# Erwartungen nach Berufsgruppe im DACH-Raum

Je intensiver das Orange, desto höher der Anteil.

| Branchengruppe | Arbeitsklima | Work-Life-Balance | Technologie | Nachhaltigkeit | Zusatzleistungen | Gehalt |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Wirtschaft, Handel & Verwaltung | 94% | 53% | 34% | 26% | 24% | 52% |
| Technik, Industrie, Bau & Transport | 89% | 35% | 33% | 20% | 20% | 41% |
| Gesundheit, Bildung & Soziales | 92% | 63% | 30% | 26% | 34% | 67% |
| IT, Medien & Kommunikation | 87% | 55% | 53% | 17% | 10% | 40% |
| Gastgewerbe, Tourismus & Freizeit | 89% | 56% | 22% | 24% | 10% | 30% |
| Natur, Umwelt & Lebensmittel | 93% | 38% | 16% | 37% | 16% | 32% |

Quelle: Kitoko People, DACH-Studie 2026 | n = 2'065, davon DACH n = 1'436 (DE n = 531 | AT n = 223 | CH n = 682); international n = 629 (USA n = 577 | Global Shapers Community n = 52)

Besonders auffällig sind die Unterschiede bei **Work-Life-Balance, Technologie und Gehalt**. **Gesundheit, Bildung & Soziales** gewichtet Work-Life-Balance (**63 %**) und Gehalt (**67 %**) besonders stark. In **IT, Medien & Kommunikation**fällt die hohe Bedeutung moderner Technologie (**53 %**) auf, während diese in **Natur, Umwelt & Lebensmittel** mit **16 %**deutlich geringer ausfällt.

**Methodik:** Die DACH-Daten wurden gemeinsam ausgewertet und 16 Branchen zu 7 Berufsgruppen zusammengefasst. Dargestellt ist jeweils der Anteil «sehr wichtig».

# «Potenzial wird bei uns im Verlauf der Ausbildung sichtbar.»

**Was versteht ihr in eurem Unternehmen unter einem «jungen Talent» und woran macht ihr dieses Potenzial konkret fest?**

Ein junges Talent zeigt sich für uns nicht nur über die fachlichen und handwerklichen Fähigkeiten. Entscheidend sind auch Teamfähigkeit, Neugier und Lernwillen. Die jungen Menschen sollten offen für Neues sein, auf Kolleg:innen zugehen, Fragen stellen und bereit sein, Rückmeldungen anzunehmen. Bei besonders leistungsstarken Talenten kommt hinzu, dass sie Dinge schnell erfassen, flexibel reagieren und geistig sehr rege sind.

Potenzial wird bei uns im Verlauf der Ausbildung sichtbar. In den ersten rund eineinhalb Jahren arbeiten die Auszubildenden im Ausbildungszentrum nach einem Lehrgangsprinzip. In den verschiedenen Ausbildungsinhalten nutzen wir Bewertungsbögen, über die sich Tendenzen erkennen lassen: Wo liegen die Stärken? Für welche Einsatzbereiche ist jemand besonders geeignet? Und wo braucht es noch zusätzliche Entwicklung?

**Wie entwickelt ihr junge Talente konkret weiter und welche Massnahmen zeigen bei euch die grösste Wirkung? Woran erkennt ihr das?**

Ein wesentlicher Hebel ist die persönliche Förderung im Ausbildungsalltag. Unsere Ausbildenden sind für Fragen und Probleme ansprechbar und beobachten sehr genau, wo jemand zusätzliche Herausforderungen übernehmen kann.

Leistungsstärkere Auszubildende erhalten gezielt Spezialaufgaben und kleinere Projekte. Dabei entwickeln oder bauen sie beispielsweise Lösungen für unsere Fachbereiche. So bekommen sie die Möglichkeit, über die normalen Ausbildungsinhalte hinaus Verantwortung zu übernehmen und ihre Fähigkeiten praktisch einzusetzen. Wirkung zeigt sich für uns vor allem darin, wie selbstständig jemand mit solchen Aufgaben umgeht, wie schnell neue Inhalte aufgenommen werden und wie sich die Person in realen Arbeitssituationen weiterentwickelt. Wichtig ist dabei das laufende Feedback: Übungen und Aufgaben werden bewertet, die Ausbilder sprechen regelmässig mit den Auszubildenden und in Beurteilungsgesprächen wird auch die Selbsteinschätzung einbezogen.



**Torsten Lippoldt**
Ausbildungskoordinator

- SachsenEnergie AG
- 160 Auszubildende in acht Berufen
- Nationaltrainer WorldSkills Germany

**Welche konkreten Massnahmen funktionieren bei euch am besten, um leistungsstarke junge Mitarbeitende langfristig im Unternehmen zu halten?**

Für die Bindung ist entscheidend, dass die jungen Menschen früh einen passenden Einsatzbereich kennenlernen und dort bereits während der Ausbildung Anschluss finden. Bei den Bereichseinsätzen schauen wir deshalb sehr bewusst darauf, wo jemand fachlich und persönlich gut hineinpasst und wo im Anschluss tatsächlich eine Stelle vorhanden ist.

Ein wichtiger Faktor ist zudem unser Übernahmetarifvertrag. Grundsätzlich werden alle Auszubildenden zunächst befristet übernommen. Bei guten Leistungen – auf Basis von Berufsschulzeugnis, Prüfungsergebnis und den Beurteilungen aus der Ausbildungszeit – besteht die Möglichkeit, direkt einen unbefristeten Arbeitsvertrag zu erhalten. Das ist ein klarer Anreiz zu bleiben.

Hinzu kommen konkrete Weiterbildungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten. Je nach Tätigkeit unterstützen wir beispielsweise Speziallehrgänge in der Kabeltechnik, Arbeiten unter Spannung oder Schaltberechtigungen. Auch weiterführende Qualifikationen wie Meister oder Techniker werden grundsätzlich unterstützt, wenn sie zum Bedarf des Unternehmens und zur weiteren Entwicklung passen. In den vergangenen Jahren ist es uns damit gelungen, einen sehr grossen Teil der Auszubildenden im Unternehmen zu halten.

> “ Entwicklung funktioniert nur, wenn junge Menschen verstehen, was gut läuft, wo Fehler liegen und was sie daraus lernen können.

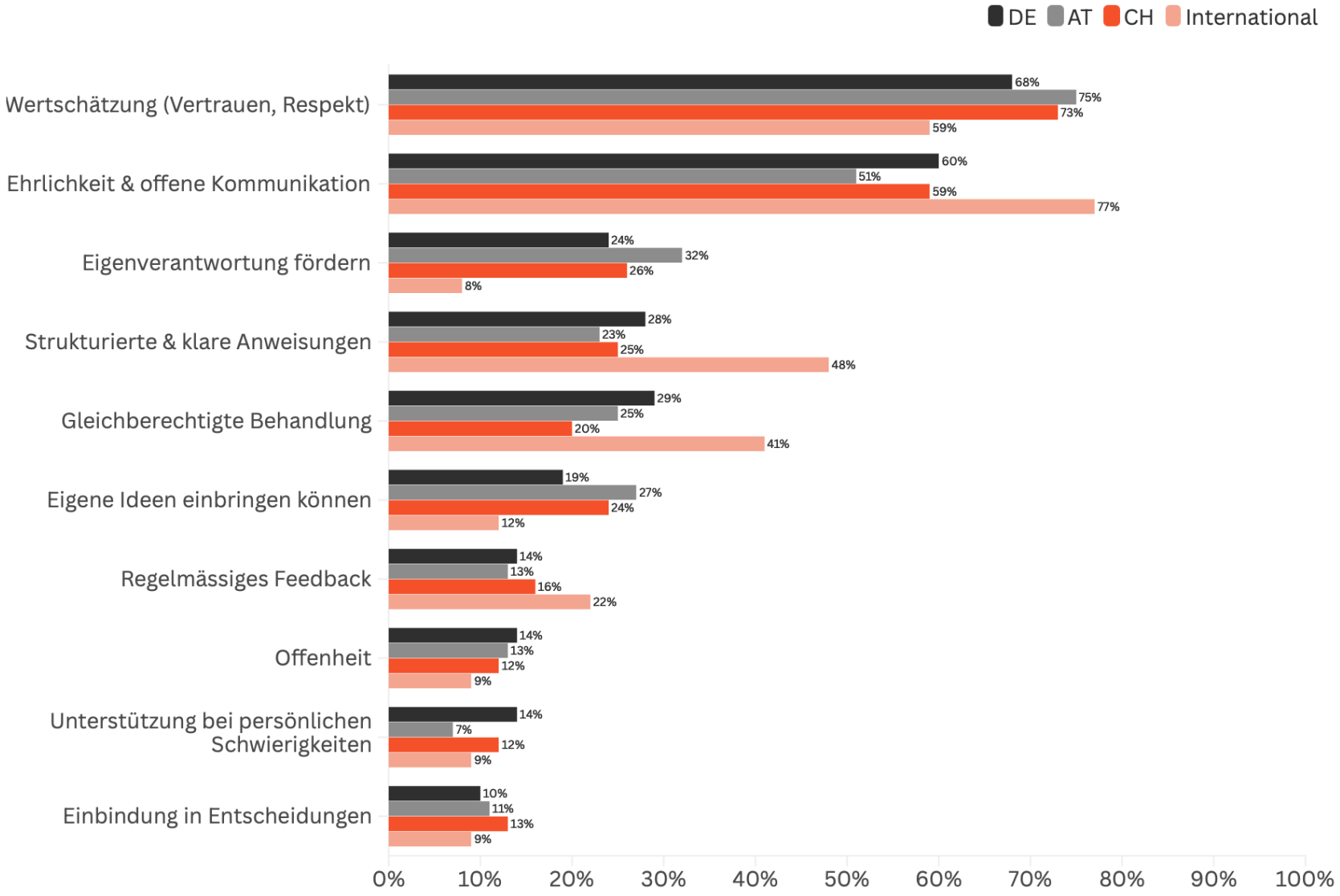
**Welche Ergebnisse der Studie bestätigen eure Realität und bei welchen Befunden würdet ihr widersprechen? Warum?**

Bei mehreren Ergebnissen kann ich klar mitgehen. Sinnvolle Arbeit ist auch bei uns auf Berufsmessen und im Austausch mit jungen Menschen regelmässig ein Thema. Gleichzeitig würde ich die Gewichtung einzelner Faktoren für unseren gewerblichen Bereich etwas anders einordnen. Work-Life-Balance steht bei den jungen Menschen, die sich für uns als Energieversorger entscheiden, aus meiner Wahrnehmung nicht so stark im Vordergrund. Gehalt spielt selbstverständlich eine Rolle, noch wichtiger ist aber auch die Sicherheit des Arbeitsplatzes. Gerade als Energieversorger können wir hier eine hohe Stabilität bieten.

Die Studienergebnisse zu Führung und Berufsbildung bestätigen unsere Praxis sehr deutlich: Wertschätzung sowie ehrliche und offene Kommunikation sind aus meiner Sicht Grundvoraussetzungen. Ohne diese Haltung ist man als Ausbilder fehl am Platz.

Dass regelmässiges Feedback in der Studie nicht ganz oben rangiert, würde ich deshalb nicht so interpretieren, dass es unwichtig ist. Entwicklung funktioniert nur, wenn junge Menschen verstehen, was gut läuft, wo Fehler liegen und was sie daraus lernen können. Eigenverantwortung zu fördern ist ebenfalls wichtig – allerdings immer passend zum Entwicklungsstand und zum jeweiligen Aufgabenbereich.

# Wichtigste Führungseigenschaften




Quelle: Kitoko People, DACH-Studie 2026 | n = 2'065, davon DACH n = 1'436 (DE n = 531 | AT n = 223 | CH n = 682); international n = 629 (USA n = 577 | Global Shapers Community n = 52)



# Wichtigste Führungseigenschaften

Im DACH-Vergleich zeigt sich bei den wichtigsten Führungseigenschaften ein weitgehend einheitliches Muster. **Wertschätzung, Vertrauen und Respekt** stehen in Deutschland (68 %), Österreich (75 %) und der Schweiz (73 %) an erster Stelle. Auch **Ehrlichkeit und offene Kommunikation** zählen in allen drei Ländern zu den zentralen Erwartungen an Führung.

Überraschend ist vor allem, wie tief einzelne Führungsbedürfnisse insgesamt gewichtet werden. **Eigenverantwortung fördern** nennen lediglich 24 % in Deutschland, 32 % in Österreich und 26 % in der Schweiz als besonders wichtig. **Regelmässiges Feedback** fällt mit 14 % in Deutschland, 13 % in Österreich und 16 % in der Schweiz nochmals deutlich tiefer aus.

Im internationalen Vergleich verschieben sich einzelne Prioritäten. **Offene Kommunikation** erreicht mit 77 % den höchsten Wert. Auch **strukturierte und klare Anweisungen (48 %)** sowie **gleichberechtigte Behandlung (41 %)** werden international stärker gewichtet als im DACH-Raum. **Wertschätzung** bleibt auch international ein zentraler Führungsfaktor.

> «Ich glaube, Transparenz und Kommunikation sind heute wichtiger denn je.» – Gen Z Global Shapers Community

# «Gute Ausbildung entsteht nicht nebenbei»

**Was versteht ihr in eurem Unternehmen unter einem «jungen Talent» und woran macht ihr dieses Potenzial konkret fest?**

Lea Hanses: Entscheidend sind Leistungs- und vor allem Lernbereitschaft. Entwicklungspotenzial zeigt sich für mich darin, wie jemand mit Feedback umgeht, ob Rückmeldungen tatsächlich umgesetzt werden und ob die Person den Willen hat, sich weiterzuentwickeln. Dafür führen wir während des Jahres regelmässig Feedback- und Beurteilungsgespräche.

**Wie entwickelt ihr junge Talente konkret weiter und welche Massnahmen zeigen bei euch die grösste Wirkung?**

Ulrich Schmidt: Eine wichtige Grundlage bilden unsere hauptamtlichen Ausbilder und Ausbildungswerkstätten. Gerade dort erkennen und entwickeln wir auch handwerkliche Fähigkeiten. Noch prägender sind aber die 80 Menschen, mit denen unsere Auszubildenden täglich in den Fachbereichen zusammenarbeiten. Wir nennen sie manchmal unsere «Kümmerer». Sie vermitteln Wissen, geben Verantwortung weiter und sind wichtige Vorbilder.

Lea Hanses: Wir entwickeln unsere Ausbildungsbeauftragten gezielt weiter. Uns ist wichtig, dass die Kolleginnen und Kollegen die Lebenswelt und Bedürfnisse der jungen Generation verstehen und sich in ihrer Rolle sicher und handlungsfähig fühlen. Gleichzeitig investieren wir bewusst in die überfachlichen Kompetenzen unserer Auszubildenden – etwa in unseren jährlichen Akademiewochen oder in Seminaren zu Themen wie Zeit-, Konflikt- und Projektmanagement.



**Lea Hanses**
Kaufmännische Ausbildungsleitung

**Ulrich Schmidt**
Gewerblich-Technische Ausbildungsleitung

- Viega GmbH & Co. KG, Attendorn / Viega Manufacturing GmbH & Co. KG
- Rund 221 Auszubildende, 20 Ausbildungsberufe
- Zwei eigene Ausbildungswerkstätten; Übernahmequote: 90 %

**Welche konkreten Massnahmen funktionieren bei euch am besten, um leistungsstarke junge Mitarbeitende langfristig im Unternehmen zu halten?**

Ulrich Schmidt: Wir planen unseren Ausbildungsbedarf gemeinsam mit den Fachbereichen strukturiert fünf bis sechs Jahre im Voraus.

> “ Wir planen unseren Ausbildungsbedarf gemeinsam mit den Fachbereichen strukturiert fünf bis sechs Jahre im Voraus.

Lea Hanses: Etwa sechs Monate vor Ausbildungsende beginnen wir intensiv über die weitere Perspektive zu sprechen. Dabei erleben wir, dass die Frage für einige junge Menschen überraschend kommt und sie sich bisher noch keine Gedanken dazu gemacht haben. Andere sind sich noch unsicher, welchen Weg sie nach ihrer Ausbildung einschlagen möchten. Wieder andere haben bereits sehr konkrete Vorstellungen von ihrer beruflichen Zukunft.

**Welche Ergebnisse der Studie bestätigen eure Realität und bei welchen Befunden würdet ihr widersprechen?**

Lea Hanses: Arbeitsklima, sinnvolle Arbeit, Sicherheit und Entwicklungsmöglichkeiten sind Themen, die wir auch immer wieder von Bewerberinnen und Bewerbern hören. Work-Life-Balance hätte ich persönlich sogar noch etwas höher eingeschätzt.

Ulrich Schmidt: Überrascht hat mich vor allem der deutliche Unterschied beim Gehalt. Dass es für die Schweizer Befragten wesentlich weniger stark gewichtet wird als in Deutschland.

# Die Gen Z diskutiert Führungseigenschaften

«Einfache Worte der **Anerkennung** reichen aus. Sätze wie ‹Bravo› oder ‹gut gemacht› können einen grossen Unterschied machen.»

*– Gen Z Schweiz*

«Und ich kann quasi da sehr oft auch **kritisch reden**, **ohne dass ich Angst haben muss**, dass ich meinen Job verliere oder so.»

*– Gen Z Österreich*

«Wenn der Chef nicht ehrlich sein kann, dann verletzt es ja so ein bisschen das **Vertrauen** auch direkt in den Mitarbeiter.»

*– Gen Z Deutschland*

„**Feedback** ist sehr wichtig. Es muss nicht immer nur heissen: Du machst das grossartig. Es kann auch heissen: Ich glaube, du könntest **noch besser werden**, wenn du Folgendes ausprobierst.“

*– Gen Z Global Shapers Community*

«Wenn man auf so einem Stand ist, dass man über alles reden kann […] das ist für mich eine wichtige Sache, weil das zeigt: Man wird da **als Mensch geschätzt**.»

*– Gen Z Deutschland*

«Zeit und Raum, **selbständig Projekte** durchführen zu können.»

*– Gen Z Schweiz*

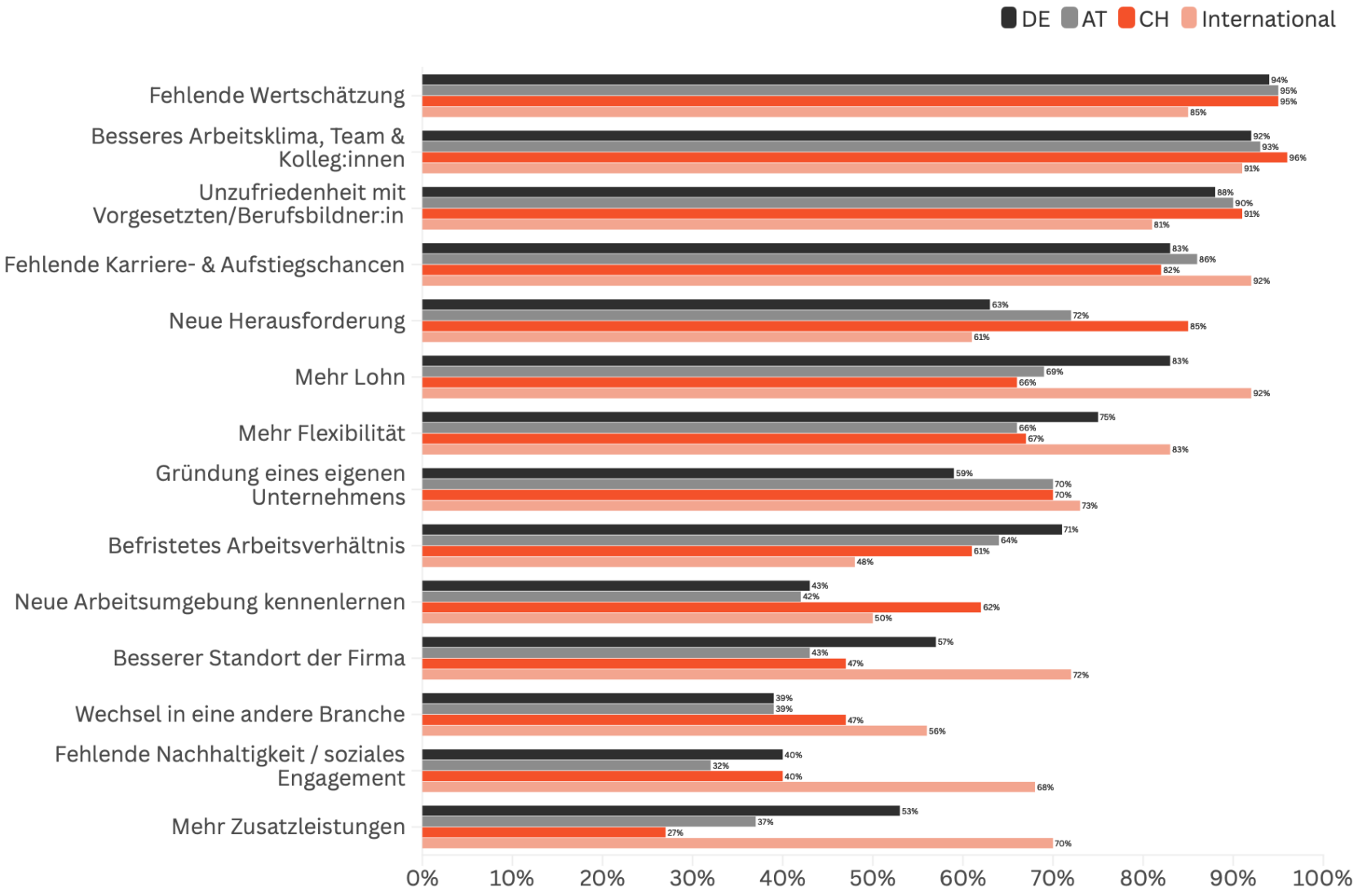
«Was ich auch noch wichtig finde, ist eben auch ein **Chef, der hinter dir steht**.»

*– Gen Z Österreich*



> Die Zusammenarbeit zwischen den Generationen sowie die Schaffung gemeinsamer Erwartungshaltungen und Leistungsvereinbarungen gehören zu den zentralen Zukunftsaufgaben von Unternehmen.
>
> - Arno Luginbühl, Co-Founder Kitoko People

# Die Haupttreiber für einen Jobwechsel




Quelle: Kitoko People, DACH-Studie 2026 | n = 2'065, davon DACH n = 1'436 (DE n = 531 | AT n = 223 | CH n = 682); international n = 629 (USA n = 577 | Global Shapers Community n = 52)



# Die Haupttreiber für einen Jobwechsel

Im DACH-Vergleich zeigt sich deutlich: **Innerbetriebliche Faktoren sind die stärksten Wechselgründe.** Fehlende Wertschätzung, ein besseres Arbeitsklima sowie Unzufriedenheit mit Vorgesetzten oder Ausbildner zählen in allen drei Ländern zu den wichtigsten Treibern für einen Jobwechsel.

Deutlichere Unterschiede zeigen sich insbesondere bei **mehr Lohn und neuen Herausforderungen**. Ein höheres Gehalt wird in Deutschland mit **83 %** wesentlich häufiger als Wechselgrund genannt als in Österreich (69 %) und der Schweiz (66 %). **Neue Herausforderungen** spielen dagegen in der Schweiz mit **85 %** eine besonders grosse Rolle.

Im **internationalen Vergleich** gewinnen vor allem **Karriere- und Aufstiegschancen, Lohn, Flexibilität und Zusatzleistungen** zusätzlich an Bedeutung.

> «Wenn man auf so einem Stand ist, dass man über alles reden kann […] das ist für mich eine wichtige Sache, weil das zeigt: Man wird da als Mensch geschätzt.»
> – Gen Z Deutschland

# Die Gen Z diskutiert Gründe für einen Jobwechsel

«Für mich ist das **Vertrauen** in einem Arbeitsverhältnis von zentraler Bedeutung. Wenn dieses **Vertrauen** durch den Arbeitgeber **gebrochen** wird, wäre das für mich ein Grund, einen Arbeitsplatzwechsel in Betracht zu ziehen.»

*– Gen Z Schweiz*

«Ich finde das mit **fehlender Wertschätzung**, gerade für mich, da wir eben bei uns so ein bisschen das Problem haben, dass zum Beispiel ich halt recht viele **Überstunden** mache, das dann langsam als selbstverständlich gesehen wird.»

*– Gen Z Österreich*

«Das kriege ich auch von meinem Umfeld mit, dass dann echt nur **wegen Vorgesetzten** irgendwie der Job gewechselt wird.»

*– Gen Z Deutschland*

„Es gab **keine klare Entwicklung**. Es gab keinen **strukturierten Weg**, der gezeigt hätte, wo man in zwei oder drei Jahren stehen könnte."

*– Gen Z Global Shapers Community*

«Wenn ich merke, dass das **Arbeitsklima** schon beim Bewerbungsgespräch gar nicht passt, wie man dann vor mir mit anderen Mitarbeitern umgeht, dann denke ich mir: Nee, danke.»

*– Gen Z Deutschland*

«Ich habe mein vorheriges Unternehmen verlassen, um mich **neuen Herausforderungen** in einem neuen Umfeld zu stellen.»

*– Gen Z Schweiz*

«Das heisst, wenn ich darauf irgendwann keine Lust mehr habe, es gibt fünf andere Abteilungen, zehn andere Abteilungen, da kann ich mich auch **innerhalb der Firma** quasi Job wechseln, ohne wirklich die Firma zu wechseln.»

*– Gen Z Österreich*

# «Die Ausbildung wieder mehr ins Herz bringen. Da ist uns die Schweiz voraus!»

**Was versteht ihr unter einem jungen Talent?**

Talent zeigt sich für uns nicht über Schulnoten. Manche Jugendliche haben ausgeprägtes praktisches Geschick – «goldene Hände». Besonders leistungsstarke Talente verbinden dieses Können mit hoher Leistungsorientierung, Zielstrebigkeit und Freude an der Arbeit. Unter rund 30 bis 35 neuen Lehrlinge pro Jahr sind bei uns jeweils etwa vier bis fünf, die besonders herausstechen und gezielt gefördert und gefordert werden müssen.

**Wie identifiziert und selektioniert ihr leistungsorientierte junge Talente?**

Im ersten Lehrjahr zeigt sich schnell, wer mehr Verantwortung übernehmen kann. Gleichzeitig setzen wir bewusst auf eine bunte Mischung: Bei uns haben Jugendliche mit Lernschwierigkeiten genauso ihren Platz wie sehr leistungsorientierte Talente. Entscheidend ist, für jeden Jugendlichen die passende Aufgabe zu finden.

**Wie entwickelt ihr junge Talente konkret weiter?**

Die Entwicklung erfolgt Schritt für Schritt. Unsere 16 hauptberuflichen Ausbildner tauschen sich jeden Mittwoch darüber aus, wo die Jugendlichen stehen und welcher nächste Schritt für sie sinnvoll ist. Wer bereit ist, erhält gezielt anspruchsvollere Aufgaben und mehr Verantwortung. Wie weit das gehen kann, zeigt die Robotik: Lehrlinge im dritten Lehrjahr schulen bereits erfahrene Facharbeiter.



**Reinhard Koch**
Ausbildungsleiter; Vorstand von z.l.ö. und der HTL Kirchdorf

- Stemer Werkzeugbau GmbH
- Über 100 Lehrlinge, 16 Lehrberufe
- SkillsAustria-Erfolge 2025: Teilnehmermannschaften vervierfacht
- WorldSkills 2026: Seit mehreren Jahren Training der österreichischen Robotikmannschaften im eigenen Ausbildungszentrum
- Auszeichnung: Goldene ineo-Ehrennadel

**Was funktioniert am besten, um junge Talente langfristig zu halten?**

Bindung beginnt früh. Wenn rund 35 Jugendliche aufgenommen werden, muss rechtzeitig klar sein, wo sie später im Unternehmen ihren Platz finden können. Dafür durchlaufen die Lehrlinge verschiedene Abteilungen und beide Seiten geben sich Feedback. Diese Rückmeldungen helfen, den passenden Einsatzbereich und die weitere Perspektive im Unternehmen zu bestimmen.

> “ Wenn wir sagen, wir haben diese Talente nicht, dann sind wir blind oder wollen sie nicht sehen.

**Was überrascht euch an den Studienergebnissen?**

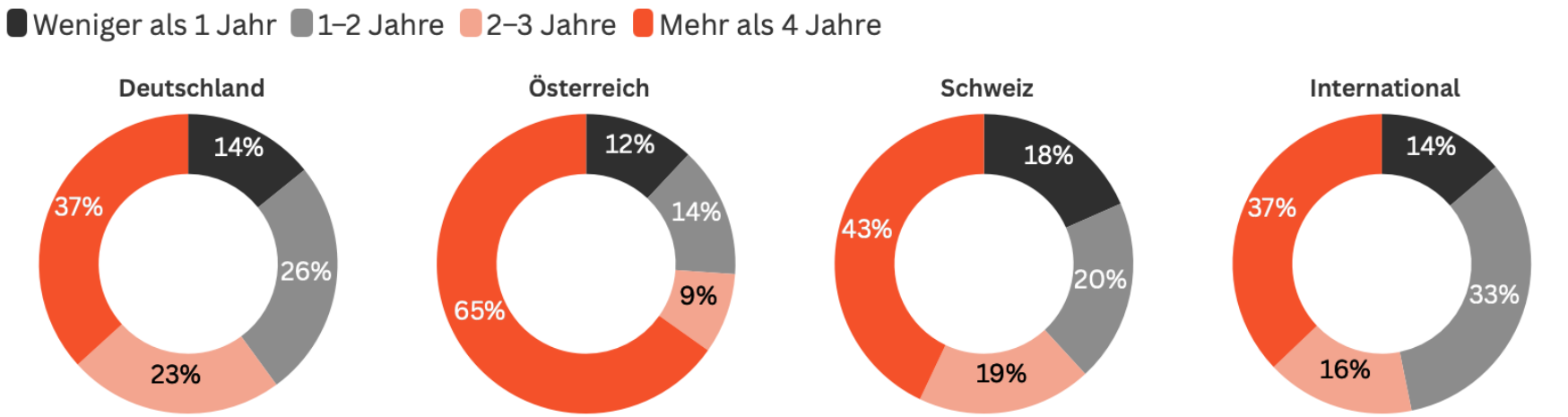
Überrascht hat mich, dass Eigenverantwortung fördern nicht noch höher bewertet wurde. Gleichzeitig brauchen junge Menschen klare Orientierung und Rahmenbedingungen. Eigene Ideen sind wichtig und müssen begleitet werden. Entwicklung entsteht dort, wo junge Menschen sich einbringen können und gleichzeitig wissen, woran sie sind.

# Verbleibabsichten im Ländervergleich

Im DACH-Vergleich zeigen sich deutliche Unterschiede in der geplanten Verweildauer. **Österreich weist mit 65 % den höchsten Anteil an Talenten auf, die länger als vier Jahre im Unternehmen bleiben möchten.** In der Schweiz liegt dieser Anteil bei 43 %, in Deutschland bei 37 %.

Gleichzeitig ist der Anteil mit einer geplanten Verweildauer von **weniger als einem Jahr in der Schweiz mit 18 % am höchsten**, gefolgt von Deutschland (14 %) und Österreich (12 %). Österreich verbindet damit die höchste langfristige Bindungsabsicht mit dem geringsten Anteil sehr kurzfristiger Verbleibspläne.

Im internationalen Vergleich fällt die langfristige Bindungsabsicht zurückhaltender aus. **37 % planen einen Verbleib von mehr als vier Jahren**, während 33 % von einer Verweildauer zwischen einem und zwei Jahren ausgehen.




Quelle: Kitoko People, DACH-Studie 2026 | n = 2'065, davon DACH n = 1'436 (DE n = 531 | AT n = 223 | CH n = 682); international n = 629 (USA n = 577 | Global Shapers Community n = 52)

Methodischer Hinweis: Die Zeitspanne von 3–4 Jahren wurde nicht als eigene Antwortmöglichkeit angeboten.

# «Talente sind Menschen, die früh über den eigenen Tellerrand hinausschauen.»

**Was versteht ihr in eurem Unternehmen unter einem «jungen Talent» und woran macht ihr dieses Potenzial konkret fest?**

Ein junges Talent ist für uns nicht zwingend jemand mit den besten Schulnoten. Entscheidend ist die Bereitschaft, sich weiterzuentwickeln und in die eigene Zukunft zu investieren. Dazu kommen Lernbereitschaft, Problemlösungskompetenz, Selbstorganisation, Teamfähigkeit und ein konstruktiver Umgang mit Feedback. Gerade in der IT sind diese Soft Skills für uns häufig entscheidender als bereits vorhandenes Fachwissen.

**Wie identifiziert und selektioniert ihr leistungsorientierte junge Talente und welche Instrumente oder Prozesse funktionieren dabei tatsächlich?**

Das persönliche Gespräch ist für uns zentral. Bewerbungsunterlagen sagen gerade im KI-Zeitalter immer weniger über eine Person aus. Deshalb betrachten wir Kandidatinnen und Kandidaten sowohl aus einer HR- als auch aus einer fachlichen Perspektive. Im Auswahlprozess achten wir auf Motivation, Lernfähigkeit, Zusammenarbeit und darauf, wie jemand an unbekannte Probleme herangeht. Ob sich Potenzial bestätigt, zeigt sich besonders in den ersten Monaten: Übernimmt jemand Verantwortung, interessiert sich für Zusammenhänge und schaut über den eigenen Aufgabenbereich hinaus?

**Wie entwickelt ihr junge Talente konkret weiter und welche Massnahmen zeigen bei euch die grösste Wirkung? Woran erkennt ihr das?**

Der zentrale Hebel ist für uns frühes, kontinuierliches Feedback und möglichst viel Praxis.

Auszubildende sind zum Beispiel jeweils rund drei Monate in einem Technologie- oder Dienstleistungsbereich im Einsatz und werden dort von festen Ausbildungsbeauftragten begleitet.



**Fabian Leenen**
Technischer Ausbildungskoordinator

- Computacenter AG & Co. oHG
- 7 Ausbildungsberufe und 4 duale Studiengänge
- Traineeprogramme: IT-Consulting, IT Service Management, Account Management, Projektmanagement
- Seit über zehn Jahren Engagement bei WorldSkills Germany
- WorldSkills Germany 2025: Plätze 1 und 2 bei den Deutschen Meisterschaften im Skill «IT Network Systems Administration»

Am Ende jedes Einsatzes wird die Entwicklung im gemeinsamen Feedbackgespräch anhand konkreter Beispiele bewertet. Auch der Auszubildende gibt Feedback zum Einsatzbereich. So bleibt die Entwicklung über die gesamte Ausbildungszeit nachvollziehbar. Die Traineeprogramme verbinden beispielsweise Methodenwissen, IT-Wissen, Kommunikation und persönliche Entwicklung mit Projekteinsätzen, Shadowing und Lernpfaden.

> “ Talente verlassen selten ein fehlendes Trainingsangebot. Sie verlassen eher ein Umfeld, in dem Wertschätzung, Klarheit und Perspektive fehlen.

**Welche konkreten Massnahmen funktionieren bei euch am besten, um leistungsstarke junge Mitarbeitende langfristig im Unternehmen zu halten?**

Entscheidend sind für uns Perspektive, Planungssicherheit und transparente Entwicklungsmöglichkeiten. Nach der Ausbildung oder dem Traineeprogramm darf kein Vakuum entstehen. Daher sind unsere Entwicklungspfade transparent: Mitarbeitende können sehen, welche Skills sie bereits haben, welche sie für den nächsten Schritt benötigen und welche Trainings dafür zur Verfügung stehen. Diese Klarheit schafft Orientierung und zeigt konkrete Perspektiven im Unternehmen.

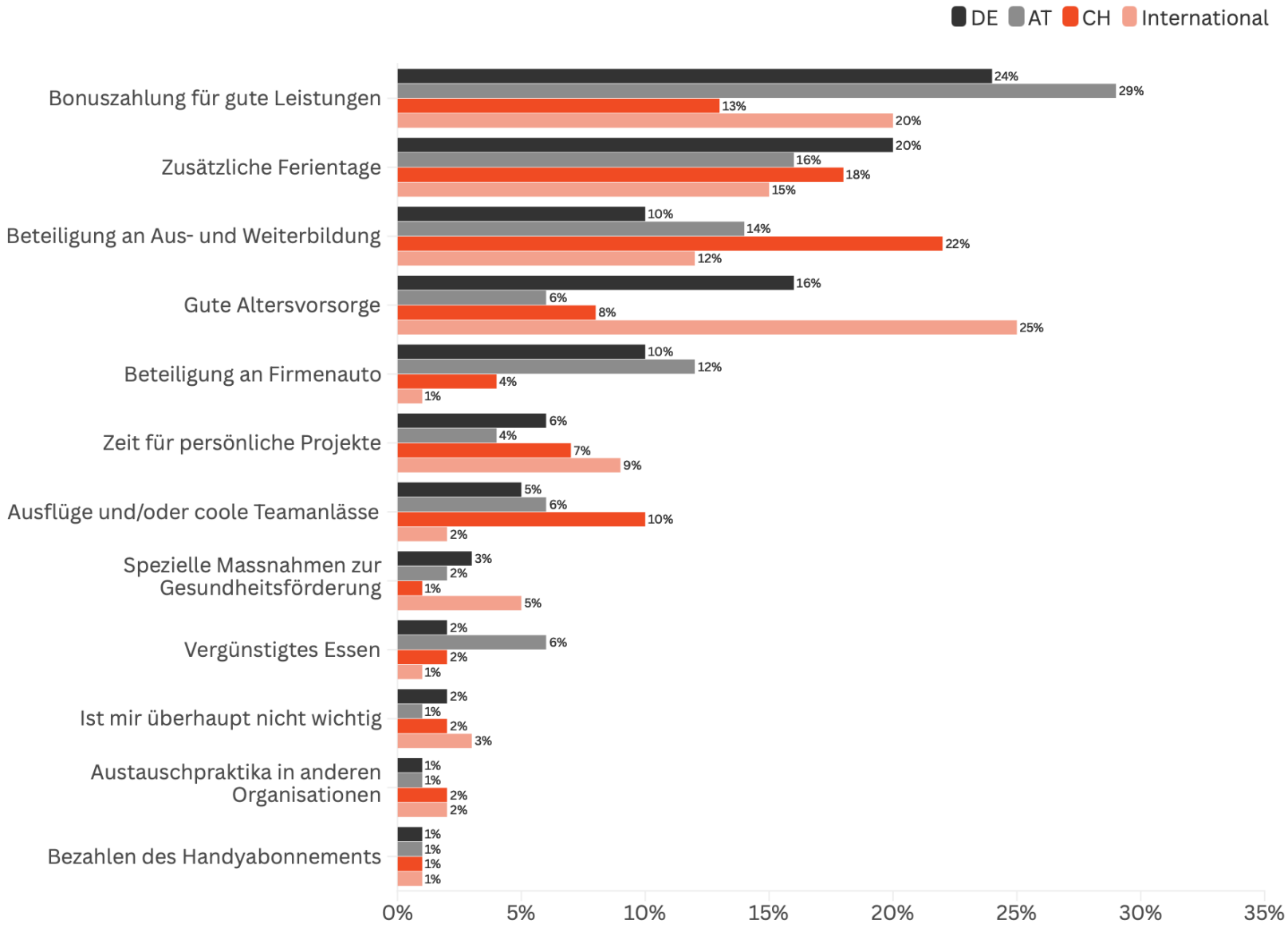
**Welche Ergebnisse der Studie bestätigen eure Realität und bei welchen Befunden würdet ihr widersprechen? Warum?**

Die Studie bestätigt unsere Erfahrung. Überrascht hat mich, dass regelmässiges Feedback deutlich tiefer bewertet wurde als strukturierte und klare Anweisungen. Aus unserer Erfahrung hätte ich das Gegenteil erwartet, weil Feedback für uns ein zentraler Entwicklungshebel ist.

Gleichzeitig setzen wir stark auf Eigenverantwortung: In Projekten und Challenges geben wir bewusst nur den Rahmen vor, während die Auszubildenden Fokus und Lösungsweg selbst bestimmen. Ein weiterer Punkt ist die Sichtbarkeit von Leistung: Gute Leistungen werden im Unternehmen sichtbar gemacht und weitergetragen.

Mein persönliches Fazit: Talente verlassen selten ein fehlendes Trainingsangebot. Sie verlassen eher ein Umfeld, in dem Wertschätzung, Klarheit und Perspektive fehlen.

# Attraktivste Zusatzleistungen




Quelle: Kitoko People, DACH-Studie 2026 | n = 2'065, davon DACH n = 1'436 (DE n = 531 | AT n = 223 | CH n = 682); international n = 629 (USA n = 577 | Global Shapers Community n = 52)




# Attraktivste Zusatzleistungen

Bei den bevorzugten Zusatzleistungen zeigen sich deutlichere Unterschiede zwischen den DACH-Ländern. In der **Schweiz steht die Beteiligung an Aus- und Weiterbildung mit 22 % an erster Stelle**, während in Deutschland (24 %) und Österreich (29 %) **Bonuszahlungen für gute Leistungen** am häufigsten genannt werden. Zusätzliche Ferientage erreichen in allen drei Ländern vergleichbare Werte zwischen 16 % und 20 %.

Im internationalen Vergleich zeigt sich ein anderes Muster. **Eine gute Altersvorsorge erreicht mit 25 % den höchsten Wert**, gefolgt von Bonuszahlungen für gute Leistungen (20 %). Die Beteiligung an Aus- und Weiterbildung liegt international mit 12 % deutlich unter dem Wert der Schweiz.

# 10 Handlungsfelder

*Teil 1 von 2: Strategische Handlungsfelder 1–5*

Aus den Studienergebnissen, den Unternehmensinterviews sowie der langjährigen Expertise von Kitoko People in der strategischen Nachwuchsförderung lassen sich zehn zentrale Handlungsfelder für die Gewinnung, Entwicklung und langfristige Bindung junger Top-Talente ableiten.

| Handlungsfeld | Was Unternehmen konkret tun sollten |
|---|---|
| **1. Nachwuchsbedarf strategisch planen** | Fachkräftebedarf, kritische Berufsgruppen und benötigte Kompetenzen **3–5 Jahre vorausdenken**. Ausbildungszahlen nicht historisch fortschreiben, sondern aus Geschäftsstrategie, Fluktuation, Pensionierungen und zukünftigen Kompetenzbedarfen ableiten. **Nachwuchsbedarf, Zielgruppen und Handlungsfelder datenbasiert analysieren und in eine belastbare Nachwuchs- und Ausbildungsstrategie übersetzen.** |
| **2. Zukunftsbilder für Berufsgruppen entwickeln** | Für zentrale Berufsgruppen klären: **Welche Tätigkeiten bleiben? Was verändert sich? Welche Kompetenzen werden wichtiger?** Auswirkungen von Technologie, KI, Automatisierung und veränderten Kundenanforderungen früh in die Ausbildung übersetzen. Daraus **Zukunftsbilder, Kompetenzprofile sowie neue Lern- und Entwicklungsfelder** ableiten. |
| **3. Ausbildungsrollen klar definieren und professionalisieren** | Rollen von **Ausbildungsverantwortlichen, Ausbildungsfachpersonen in den Fachbereichen, Führungskräften und HR** trennscharf definieren. Verantwortlichkeiten, Schnittstellen, Entscheidungsbefugnisse und Erwartungen klären. Verantwortliche vor Rollenübernahme qualifizieren und kontinuierlich weiterentwickeln, insbesondere in **Führung, Feedback, Leistungsvereinbarung, psychischer Gesundheit, anspruchsvollen Gesprächen und dem sinnvollen Einsatz von KI in der Ausbildung**. |
| **4. Überfachliche Kompetenzen junger Talente gezielt entwickeln** | Fachkompetenz allein reicht nicht. Junge Talente systematisch in **Selbstführung, Kommunikation, Zusammenarbeit, Resilienz, Feedbackkompetenz, Problemlösung, digitaler Kompetenz und verantwortungsvollem KI-Einsatz** entwickeln. Dafür gezielte Trainings, Lernformate und Transferinstrumente einsetzen und die Inhalte konsequent mit realen Anwendungssituationen verbinden. |
| **5. Entwicklung gezielt steuern** | Potenzial früh erkennen, Entwicklungsstand regelmässig beurteilen, Lernschritte definieren, Verantwortung schrittweise erhöhen und leistungsstarke Talente gezielt fordern. Dafür klare **Kriterien zur Talentidentifikation, Kompetenzraster und strukturierte Entwicklungsdialoge** etablieren. |

# 10 Handlungsfelder

*Teil 2 von 2: Strategische Handlungsfelder 6 –10*

Aus den Studienergebnissen, den Unternehmensinterviews sowie der langjährigen Expertise von Kitoko People in der strategischen Nachwuchsförderung lassen sich zehn zentrale Handlungsfelder für die Gewinnung, Entwicklung und langfristige Bindung junger Top-Talente ableiten.

| Handlungsfeld | Was Unternehmen konkret tun sollten |
|---|---|
| **6. Individuelle Entwicklungspfade ermöglichen** | Junge Talente nicht identisch durch dieselbe Ausbildungslogik führen. Auf Basis von Entwicklungsstand und Potenzial **unterschiedliche Lernziele, Schwierigkeitsgrade, Rotationen und Verantwortungsstufen** ermöglichen. Für leistungsstarke Talente gezielte **Förderpfade, Talenttracks und differenzierte Lernangebote** schaffen, ohne notwendige Grundlagen zu überspringen. |
| **7. Feedback institutionalisieren** | Feedback wechselseitig und verbindlich gestalten – nicht abhängig vom Engagement einzelner Personen. **Fixe Feedbackpunkte, Rückmeldungen aus unterschiedlichen Einsatzbereichen sowie regelmässige Entwicklungsdialoge zwischen Ausbildungsverantwortlichen und jungen Talenten** im Ausbildungsprozess verankern. Einheitliche Gesprächsformate und Feedbackstandards schaffen Verbindlichkeit und Vergleichbarkeit. |
| **8. Lernorte als Gesamtsystem gestalten** | **Betriebliche Ausbildung, Ausbildungszentren, Berufsschule und weitere externe Lernorte** nicht als getrennte Welten behandeln. Klären, **was an welchem Lernort am besten entwickelt wird und wie der Transfer in den Arbeitsalltag gelingt**. Rotationen und betriebliche Einsätze mit klaren Lernzielen verbinden und die verschiedenen Lernorte zu einer kohärenten Lernarchitektur verzahnen. |
| **9. Nachwuchsarbeit mit Kennzahlen steuern** | Nicht nur Ausbildungszahlen messen. **Bewerbungen, Besetzungsquote, Abbrüche, Prüfungserfolg, Übertritte, Verbleib nach 1/3/5 Jahren, interne Entwicklung und Talentmobilität** systematisch verfolgen. Dafür KPI-Systeme, Befragungen und Dashboards nutzen und aus den Ergebnissen priorisierte Handlungsfelder ableiten. |
| **10. Übergang von Ausbildung zu Fachkarriere aktiv steuern** | Bindung nicht erst kurz vor Ausbildungsabschluss thematisieren. **12–18 Monate vor Abschluss** Perspektiven, mögliche Zielrollen und Entwicklungswege klären und durch **interne Karriere- und Laufbahnberatung** unterstützen. Geeignete Talente früh mit zukünftigen Bereichen vernetzen und Übergänge über **Nachwuchspools, Karrierepfade und strukturierte Übertrittsmodelle** vorbereiten. |



# Unser Fazit: Drei zentrale Erkenntnisse

**1. Nicht die Entlöhnung allein entscheidet über Bindung und Wechselbereitschaft.** Entscheidend ist, wie gut Unternehmen junge Talente in den Arbeitsalltag, die Leistungserstellung und die Entwicklungsperspektiven integrieren.

**2. Das Bild der permanent wechselwilligen Gen Z greift zu kurz.** Bindungsbereitschaft ist vorhanden, wenn Führung, Wertschätzung, Entwicklung und konkrete interne Perspektiven stimmen.

**3. Nachwuchsarbeit muss strategischer und professioneller werden.** Unternehmen brauchen vorausschauende Bedarfsplanung, klare Ausbildungsstrukturen und Führung, die Orientierung gibt, Leistung fördert und Generationen wirksam verbindet.

> «Wenn es mit den Kolleg:innen nicht passt, kann man gar nicht wirklich Spass an der Arbeit haben.»
> – Gen Z Deutschland

# Dank an unsere Studien – und Interviewpartner

Unser besonderer Dank gilt den Studienpartnern **SwissSkills, WorldSkills Germany und SkillsAustria**, deren Unterstützung die Umsetzung dieser Studie ermöglicht hat. Ihr Engagement leistet einen wichtigen Beitrag zur Förderung junger Berufstalente.

Ebenso danken wir den beteiligten **Unternehmens- und Interviewpartnern** für ihre Offenheit und die wertvollen Einblicke in die Praxis und ihre tägliche Arbeit in der Ausbildung, Entwicklung und Bindung junger Talente.

- Viega GmbH & Co. KG, Attendorn / Viega Manufacturing GmbH & Co. KG
- Computacenter AG & Co. oHG
- Sterner Werkzeugbau GmbH
- Bühler Group
- SachsenEnergie AG
- Centre hospitalier universitaire vaudois



# Für Fragen und Auskünfte



**Kitoko People**
Amadeo Disasi
Co-Geschäftsführer & Managing Partner
Telefon: +41 79 100 11 77
Mail: hello@kitoko-people.ch
Web: www.kitoko-people.ch

## ÜBER KITOKO PEOPLE

Kitoko People ist ein 2019 gegründetes Beratungsunternehmen mit Sitz in Bern und Zürich. Der Fokus liegt auf auf der Gewinnung, Entwicklung und langfristigen Bindung der Generationen Z und Alpha. Die Zusammenarbeit zwischen den Generationen und die Schaffung gemeinsamer Erwartungshaltungen und Leistungsvereinbarungen bilden die zentrale Kernkompetenzen des Unternehmens.

Das Leistungsportfolio umfasst strategische Nachwuchsförderung und Ausbildungsentwicklung, die Befähigung von Ausbildungsverantwortlichen, Resilienz- und Mental-Health-Programme für junge Talente sowie Befragungen, Analysen und Studien zu jungen Generationen und Arbeitsmarktentwicklungen.