



Benjamin Schilling

Generation Y und die Berücksichtigung im Personalmanagement

Studienarbeit unseres Werkstudenten Benjamin Schilling

1. Einführung

1.1 Problemstellung

In den letzten Jahren ist in der Unternehmenswelt eine neue Generation von Arbeitnehmern angekommen, die Generation Y.¹ Diese neue Generation hat die Altersstruktur auf dem Arbeitsmarkt verändert. Studien zufolge sollen in naher Zukunft etwa die Hälfte der weltweiten Arbeitnehmer der Generation Y entsprechen.² Darüber hinaus transformiert diese neue Generation die bisherigen Denk- und Arbeitsweisen komplett und erzeugt dabei, wie bei jedem Generationswechsel, bei den Vorgängern Unsicherheit.³

Laut einer Harvard Business School Studie stehen viele Manager dieser neuen Generation kritisch gegenüber. Die Manager assoziieren sie meist mit vielseitigen negativen Etiketten, vordergründig wird die Generation mit Illoyalität und Faulheit verbunden oder als selbst überschätzte Traumtänzer dargestellt.⁴

Allerdings kann diese Ansicht mit einer Studie der Beratungsgesellschaft PWC⁵ teilweise widerlegt

werden. In der Studie wird diese Kohorte als sehr gut ausgebildet, strebsam und karrierebewusst angesehen. Jedoch möchten sie diese Kriterien nicht um jeden Preis erreichen, weshalb darin die Diskrepanz mit den „älteren“ Managern entsteht.⁶ Aufgrund des hohen Anteils der Net-Generation sieht Parment der Einfluss und die Auswirkung dieser Gruppe auf die Wirtschaft und die Arbeitswelt als sehr beträchtlich an. Denn sie wandeln komplette Strukturen im Arbeitsmarkt wie auch im Konsum um.⁷

Dieser Veränderungsprozess betrifft ebenfalls das Personalmanagement. Das Management sollte wissen, wie es mit den neuen Arbeitnehmern umgehen soll, um sie in die Arbeitswelt produktiv zu integrieren. Besonders mit dem Hintergrund des demografischen Wandels, des Fachkräftemangels und des hohen Anteils dieser Generation, sind die Unternehmen auf diese neuen Arbeitnehmer angewiesen.⁸

Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden, welche charakteristischen Merkmale die Generation Y aufweist und inwieweit sich die Arbeitswelt in Beziehung zur neuen Generation verändert. Ferner beinhaltet die Zielvorstellung eine komprimierte Darstellung von potenziellen Ansätzen des Personalmanagements zur Berücksichtigung der Ypsiloner im Unternehmen.

1.2 Umsetzung der Arbeit

Das Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit wird der Charakterisierung der Generation Y gewidmet. Dabei wird die Net-Generation in eine terminologische Generationsreihenfolge eingegliedert, welche an-

¹ Synonyme: Millennials, Digital Natives, (Inter-)Net Generation, Generation Praktikum, Gen Y.

² Vgl. Meister, Jeanne; Willyerd, Karin (2010) S. 39.

³ Vgl. Döbel, Frances (2013a), S.24.

⁴ Vgl. Schawbel, Dan (2013), [Die missverstandene Generation].

⁵ PriceWaterhouseCoopers

⁶ Vgl. PWC (2008), [Millennials at work report], S.10.

⁷ Vgl. Parment, Anders (2013), S. 3.

⁸ Vgl. Olbrisch, Miriam (2013), [Die Andersmacher].



hand der ungefähren Geburtszeiträume definiert wird. Ebenfalls umfasst dieses Kapitel eine Enumeration der prägnantesten Merkmalsausprägungen der Millennials.

Im dritten Kapitel werden auftretende Veränderungsprozesse des Arbeitsmarktes beschrieben. Diese Prozesse haben einen wesentlichen Einfluss auf das Arbeitsverhalten der neuen Generation oder werden durch deren neue Denk- und Verhaltensweisen geprägt. Ein weiterer Punkt in diesem Kapitel ist die Thematik der Einstellung der Net-Generation gegenüber der Karriere und folglich der Arbeit.

2. Einführung

2.1 Problemstellung

In den letzten Jahren ist in der Unternehmenswelt eine neue Generation von Arbeitnehmern angekommen, die Generation Y.⁹ Diese neue Generation hat die Altersstruktur auf dem Arbeitsmarkt verändert. Studien zufolge sollen in naher Zukunft etwa die Hälfte der weltweiten Arbeitnehmer der Generation Y entsprechen.¹⁰ Darüber hinaus transformiert diese neue Generation die bisherigen Denk- und Arbeitsweisen komplett und erzeugt dabei, wie bei jedem Generationswechsel, bei den Vorgängern Unsicherheit.¹¹

Laut einer Harvard Business School Studie stehen viele Manager dieser neuen Generation kritisch gegenüber. Die Manager assoziieren sie meist mit vielseitigen negativen Etiketten, vordergründig wird die Generation mit Illoyalität und Faulheit verbun-

den oder als selbst überschätzte Traumtänzer dargestellt.¹²

Allerdings kann diese Ansicht mit einer Studie der Beratungsgesellschaft PWC¹³ teilweise widerlegt werden. In der Studie wird diese Kohorte als sehr gut ausgebildet, strebsam und karrierebewusst angesehen. Jedoch möchten sie diese Kriterien nicht um jeden Preis erreichen, weshalb darin die Diskrepanz mit den „älteren“ Managern entsteht.¹⁴ Aufgrund des hohen Anteils der Net-Generation sieht Parment der Einfluss und die Auswirkung dieser Gruppe auf die Wirtschaft und die Arbeitswelt als sehr beträchtlich an. Denn sie wandeln komplette Strukturen im Arbeitsmarkt wie auch im Konsum um.¹⁵

Dieser Veränderungsprozess betrifft ebenfalls das Personalmanagement. Das Management sollte wissen, wie es mit den neuen Arbeitnehmern umgehen soll, um sie in die Arbeitswelt produktiv zu integrieren. Besonders mit dem Hintergrund des demografischen Wandels, des Fachkräftemangels und des hohen Anteils dieser Generation, sind die Unternehmen auf diese neuen Arbeitnehmer angewiesen.¹⁶

Ziel dieser Arbeit ist es, herauszufinden, welche charakteristischen Merkmale die Generation Y aufweist und inwieweit sich die Arbeitswelt in Beziehung zur neuen Generation verändert. Ferner beinhaltet die Zielvorstellung eine komprimierte Darstellung von potenziellen Ansätzen des Personalmanagements zur Berücksichtigung der Ypsiloner im Unternehmen.

⁹ Synonyme: Millennials, Digital Natives, (Inter-)Net Generation, Generation Praktikum, Gen Y.

¹⁰ Vgl. Meister, Jeanne; Willyerd, Karin (2010) S. 39.

¹¹ Vgl. Döbelt, Frances (2013a), S.24.

¹² Vgl. Schawbel, Dan (2013), [Die missverstandene Generation].

¹³ PriceWaterhouseCoopers

¹⁴ Vgl. PWC (2008), [Millenials at work report], S.10.

¹⁵ Vgl. Parment, Anders (2013), S. 3.

¹⁶ Vgl. Olbrisch, Miriam (2013), [Die Andersmacher].



2.2 Umsetzung der Arbeit

Das Kapitel 2 der vorliegenden Arbeit wird der Charakterisierung der Generation Y gewidmet. Dabei wird die Net-Generation in eine terminologische Generationsreihenfolge eingegliedert, welche anhand der ungefähren Geburtszeiträume definiert wird. Ebenfalls umfasst dieses Kapitel eine Enumeration der prägnantesten Merkmalsausprägungen der Millennials.

Im dritten Kapitel werden auftretende Veränderungsprozesse des Arbeitsmarktes beschrieben. Diese Prozesse haben einen wesentlichen Einfluss auf das Arbeitsverhalten der neuen Generation oder werden durch deren neue Denk- und Verhaltensweisen geprägt. Ein weiterer Punkt in diesem Kapitel ist die Thematik der Einstellung der Net-Generation gegenüber der Karriere und folglich der Arbeit.

Im 4. Kapitel werden die zuvor gewonnenen Kenntnisse (aus Kapitel 2, 3) in Verbindung mit potenziellen neuen Ansätzen im Personalmanagement gebracht. Denn mit dem aus Kapitel 2 und 3 ermittelten Wissen wird ersichtlich sein, dass die Generation Y neue Vorstellungen besitzt. Ebenso, dass die Arbeitswelt einem Transformationsprozess unterliegt, der eine teilweise Neuausrichtung des Personalmanagement erforderlich macht. Allerdings werden aufgrund der Fülle von Möglichkeiten nur die relevantesten Ansätze für die Ypsiloner niedergelegt.

Abschließend wird im fünften Kapitel die vorliegende Arbeit einer Schlussbetrachtung unterzogen.

3. Charakteristika der Generation Y

3.1 Kohorteneinteilung

In der Sozialwissenschaft werden Gruppen von Personen in Kohorten eingeteilt, um sie untereinander zu unterscheiden. Diese Gruppen weisen Gemeinsamkeiten auf, die auf langfristig prägenden

Ereignissen beruhen, wie z. B. dem Geburtszeitraum.¹⁷

Wird nach diesem Kriterium eingeteilt, so kann aus heutigen Gesichtspunkten in vier maßgebliche Kohorten des letzten und diesen Jahrhunderts unterschieden werden. Die einzelnen Gruppen werden auch als Generation bezeichnet.¹⁸

- Nachkriegsgeneration (bis 1955 geboren)
- Baby-Boomer (zwischen 1955 bis 1965 geboren)
- Generation X (zwischen 1965 bis 1980 geboren)
- Generation Y (zwischen 1980 bis 2000 geboren)¹⁹

Hierbei ist zu beachten, dass es in dieser Einteilung keine klar definierte zeitliche Einordnung gibt. Es ist vielmehr eine Grobeinteilung dargestellt, welche sich von Autor zu Autor minimal unterscheidet. Ebenso ist der Übergang zwischen den Generationsabschnitten fließend und somit nicht strikt getrennt.²⁰

Der Geburtszeitraum ist lediglich eine Orientierungsgröße²¹, denn einzelne Personen können sich übergreifend zu ihrem Geburtsjahrgang zu anderen Generationen hinzuzählen, da sie aufgrund ihres individuellen Verhaltens und Merkmalen eher zu einer anderen Generation tendieren.²²

Bei einem Vergleich der Kohorten ist erkennbar, wie sich die Merkmalsausprägungen (erheblich)

¹⁷ Vgl. Wagner, Michael (2001), S. 3.

¹⁸ Vgl. Wagner, Michael (2001), S. 3.

¹⁹ Vgl. Parment, Anders (2013), S. 7.

²⁰ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011), S. 8.

²¹ Der Großteil der Personen hat hier jedoch ähnliche Verhaltensmuster.

²² Vgl. Olbrisch, Miriam (2013), [Die Andersmacher].



von Generation zu Generation unterscheiden und dass die Vorhergehenden die nachfolgende Generation beeinflusst. Meist versuchen die Personen sich anders wie ihre Vorgänger zu verhalten, da sie in jenen negative Verhaltensmustern erkennen, von welchen sie bereits negativ geprägt wurden und die sie sich selbst nicht aneignen möchten bzw. anders umsetzen.²³

3.2 Merkmale der Generation Y

Nach einer Studie von ernst and young (Black) ist für die Merkmale nicht nur die vorhergehende Generation ausschlaggebend, sondern weiterhin ihr soziales Umfeld, ihre Kindheit oder auch ihr Werdegang.²⁴ Allerdings ist Black wie auch Perment der Überzeugung, dass das soziale Umfeld prägend ist, welches sich in den letzten Jahren deutlich verändert hat.²⁵ Die Digitalen Medien (Fernsehen, Computer, Smartphones, Internet usw.) nahmen laut Spitzer besonderen Einfluss auf diese Entwicklung.²⁶ Ein Punkt ist auch ein höherer Lebensstandard, welcher durch die Baby-Boomer ermöglicht wurde.²⁷

Die Merkmalsausprägungen von der Generation Y sind nicht eindeutig definierbar. Allerdings ergibt sich in der Literatur eine Mehrheit von überschneidenden Ausprägungen, welche verallgemeinert für den Großteil der Individuen zutrifft.

- Die Personen in der Generation Y wuchsen als Kinder in einer Kleinfamilie mit meist ein oder zwei Kindern auf. Dadurch wurden die Kinder oft verwöhnt, sodass sie im Gegensatz zu Früheren

ein größeres Selbstbewusstsein an den Tag legen.²⁸

- Ebenso ist diese familiäre Situation ein Indiz dafür, dass diese Angehörigen nach Individualismus und Wahlmöglichkeiten streben.²⁹
- Die Ypsiloner suchen einen Weg nach Stabilität und Sicherheit in einem festen und unbefristeten Arbeitsplatz, der ihnen jedoch unzählige Freiheiten zur Verfügung stellt. Zurückzuführen ist dies auf das Bewusstsein, dass diese Personen eine Anzahl unterschiedlicher Arbeitgeber durchlaufen werden.³⁰
- Diese Generation strebt dennoch nach Leistung und möchte sich nicht mit als sinnlos empfundenen Aufgaben begnügen.³¹
- Die Generation Y ist interessiert an der Wertschätzung, Fürsorge und Aufmerksamkeit seitens ihrer Kollegen, somit fordert die Net-Generation permanent Rückmeldung ein und bevorzugt ein kollegiales Arbeitsumfeld.³²
- Die Ypsiloner streben nach beruflichen Zielen, allerdings ist der Beruf für diese Generation kein isolierter Zielbestandteil. Vielmehr sollte es im Einklang mit der Familie und der Freizeit stehen.³³

²³ Vgl. Bund, Kerstin et.al (2013) [Wollten die auch arbeiten?].

²⁴ Vgl. Black, Dan [Generational success, fiscal cliff update].

²⁵ Vgl. Parment, Andreas (2013), S. 27 – 28.

²⁶ Vgl. Spitzer, Manfred (2012), S. 46 -47.

²⁷ Vgl. Parment, Andreas (2013), S. 27 – 28.

²⁸ Vgl. Döbelt, Frances (2013a), S. 24.

²⁹ Vgl. Parment, Andreas (2009), S. 35.

³⁰ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011), S. 12.

³¹ Vgl. PWC (2008), [Millenials at work report] S. 19.

³² Vgl. Rump, Jutta (2013) [Interview über die Generation Y].

³³ Vgl. Meister, Jeanne; Willyerd, Karin (2010) S. 39.



- Die Angehörigen der Generation sind mit neuen Technologien sowie Informations- und Kommunikationswegen aufgewachsen, wodurch eine Affinität zu solchen Bestandteilen im Arbeits- und Privatleben eine Selbstverständlichkeit ist.³⁴
- Sie wachsen in einer Welt der Globalisierung auf, sind es gewohnt sich in verschiedenen Sprachen und mit unterschiedlichen Nationen der Welt zu verständigen. Dadurch sind sie neutral gegenüber der Diversity.³⁵

Bestätigen lassen sich diese Merkmale auch durch zwei Studien von Kienbaum³⁶ und Accenture³⁷ (siehe Anhang 1).

4. Zukünftige Arbeitswelt

4.1 Arbeitsmarkt

In den letzten Jahren hat sich die Arbeitswelt einem komplexen und dynamischen Wandel unterzogen, der auch in Zukunft anhält. Hierbei ist der Prozess nicht nur auf den Megatrend der demografischen Entwicklung zurückzuführen, sondern auch auf Ereignisse wie die Globalisierung, die technische oder gesellschaftliche Entwicklung.³⁸

Nach Parment ist für die Generation Y, neben diesen Megatrends, vor allem die Tatsache essenziell, dass die Baby-Boomer-Generation in den kommenden Jahren aus dem Arbeitsleben ausscheiden wird. Denn diese Generation prägt gegenwärtig die Arbeitswelt und mit deren Austreten ergeben sich

für die Ypsiloner steigende Chancen, eine gute Stellung im Arbeitsmarkt zu erreichen.³⁹

Walter et al. sieht einen weiteren positiven Aspekt für die Generation im Fachkräftemangel. Aufgrund des stetig steigenden Fachkräftemangels ist eine Veränderung vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt zu verzeichnen. Dadurch kann die Generation Y verstärkt ihre eigenen Werte und Erwartungen auf dem Arbeitsmarkt einfordern.⁴⁰

Weitere Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt sind auf einen Anstieg der Digitalisierung und Visualisierung zurückzuführen. Durch diese technische Entwicklung können neue Arbeits(zeit)modelle generiert werden, welche die Früheren verwässern und flexibilisieren.⁴¹

Mit der ständigen technologischen Entwicklung, der globalen Erreichbarkeit von Menschen und dem internationalen Wettbewerb sowie dem Trend zu flachen und vernetzten Hierarchien, entwickeln sich Arbeitsmodelle in Form von (einmaligen) Projektarbeiten. Dabei können Personen rund um den Globus zugleich die Arbeiten ausführen. Einhergeht damit auch eine Orientierung an der Flexibilisierung, der Spezialisierung von Mitarbeitern und der Trend zur Diversity.⁴²

Ebenso ist die Thematik der Arbeitsplatzloyalität ein kritischer Faktor auf dem Arbeitsmarkt, denn immer mehr Arbeitnehmer wechseln schneller den Arbeitgeber bzw. den Arbeitsbereich. Dies spiegelt sich in der erhöhten Fluktuation der Arbeitnehmer wider. Dadurch wird die Mitarbeiterbindung ein Arbeits-

³⁴ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011), S. 17.

³⁵ Vgl. Parment, Anders (2013), S. 21.

³⁶ Vgl. Kienbaum M. Consulting GmbH (2009), [Was motiviert die Generation Y].

³⁷ Vgl. Accenture GmbH (2008), [Die Net Generation verstehen].

³⁸ Vgl. Rump, Jutta; Eilers, Silke (2013), S. 13.

³⁹ Vgl. Parment, Andreas (2009), S. 67.

⁴⁰ Vgl. Walter, Nobert; et. al (2013), S. 64.

⁴¹ Vgl. Geigerhardt-Knollmann, Christine (2012), S. 43. „Und“ vgl. Ladage, Nicole (2012), S. 83.

⁴² Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011), S. 8.



markt beeinflussender Aspekt.⁴³ Bestätigen lässt sich dies durch eine Studie von Hays/Ibe⁴⁴ in welcher 74% der Befragten⁴⁵ die Mitarbeiterbindung (Employer Branding) als eines der wichtigsten zukünftigen Thematiken des Personalmanagements ansieht.⁴⁶

Da die Generation Y im Laufe der Entwicklung dieser Megatrends aufgewachsen ist, stellt ein Großteil der Trends nur positive Aspekte dar. Die Ypsiloner wissen, wie sie mit diesen Trends umgehen sollen bzw. wurden schon von Kindheit auf diese Veränderungen vorbereitet.⁴⁷

4.2 Arbeitsleben der Generation Y

Neben dem Arbeitsmarkt verändert sich auch die Betrachtungsweise in der Karrierestrategie der Generation Y, was mit der Arbeitsmarkttransformation einhergeht. Die Ypsiloner sind nicht nur bereit, öfters ihren Arbeitsplatz zu wechseln, sondern durch ihre Vorstellungen verringert sich auch der Planungshorizont der Karrierelaufbahn.⁴⁸ Hierbei haben die Personen keine Hemmungen neue Wege zu gehen und komplett andere Arbeitsgebiete wie ihr gelernter Arbeitsbereich auszuüben, um eine Selbstverwirklichung zu erreichen.⁴⁹ Andererseits können auch die anvertrauten Aufgaben und Verantwortungsbereiche sowie die Karrierechancen nicht befriedigend sein, sodass ein Arbeitsplatzwechsel infrage kommt.⁵⁰

Nach Schawbel wird es weiterhin die zwei Extreme geben. Einerseits Personen, die zielstrebig sind und immer weiter nach oben möchten und andererseits jene Personen, denen die Familie, Freunde und ein Zuhause mehr bedeuten als die Arbeit. Allerdings ist bei der Mehrheit der Generation der Wunsch nach Beidem, anstatt nur nach einem Extrem, vorhanden.⁵¹ Dies lässt sich durch die beiden oberen Studien (Kienbaum und Accenture) bestätigen.

Für diese Generation beinhaltet die Karriere/ der Job keine Aufopferung oder zentraler Lebensmittelpunkt in der Lebensplanung mehr. Sondern für sie steht ein ausgewogenes Verhältnis von Privatem und Beruflichem (Work-Life Balance) im Mittelpunkt.⁵² Belegen lässt sich dies mit dem HR-Report von Hays, bei dem 58% der Befragten diese Thematik als sehr beeinflussend für die Karriere und Lebensplanung empfanden.⁵³ Allerdings sind die Millenials bereit, nach Feierabend Berufliches zu erledigen, jedoch möchten sie Privates auch während der Arbeitszeit erledigen. Im Fokus liegt bei der Generation nicht mehr die Anwesenheitszeit, sondern das Arbeitsergebnis und die Leistungen sind ausschlaggebend.⁵⁴

Zusätzlich kann davon ausgegangen werden, dass für die neue Generation emotionale Aspekte und Werte im Arbeitsleben einen größeren Stellenwert einnehmen.⁵⁵

Nach Rump ist es für die Mitglieder der Generation wichtig, dass sie eine überzeugende Aufgabe besitzen, in der sie sich verwirklichen können.⁵⁶ Zusätz-

⁴³ Vgl. Parment, Andreas (2013), S. 62.

⁴⁴ Institut für Beschäftigung und Employability.

⁴⁵ Bei der Studie nahmen 714 Personen vorwiegend aus dem deutschsprachigen Raum teil.

⁴⁶ Vgl. Hays/Ibe (2013), [HR-Report 2012/2013 Schwerpunkt Mitarbeiterbindung] S. 20.

⁴⁷ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011), S. 18.

⁴⁸ Vgl. Parment, Andreas (2009), S. 77.

⁴⁹ Vgl. Olbrisch, Miriam (2013), [Die Andersmacher].

⁵⁰ Vgl. Ritz, Adrian; Sinelli, Peter (2013), S. 6.

⁵¹ Vgl. Schawbel, Dan (2013), [Die missverstandene Generation].

⁵² Vgl. Werle, Klaus (2013), [Die Kuschel-Kohorte].

⁵³ Vgl. Hays/Ibe (2013), [HR-Report 2012/2013 Schwerpunkt Mitarbeiterbindung] S. 20.

⁵⁴ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011), S. 15.

⁵⁵ Vgl. Parment, Anders (2013), S. 12.

⁵⁶ Vgl. Rump, Jutta (2013), [Die Generation Y].



lich möchten sie laut einer PWC-Studie klare Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten sehen.⁵⁷

Des Weiteren ist die Generation Y von Kindheit gewohnt, sich attraktiv für den Arbeitsmarkt und ihren Karriereweg zu vermarkten. Darum versuchen sie, immer neue Erfahrungen zu sammeln.⁵⁸ Einher geht damit auch der Drang des Lebenslangen Lernens, bei dem ein ständiges Entwickeln von neuen Denk- und Verhaltensmustern präsent ist, um mit der dynamischen und schnellen Entwicklung Schritt halten zu können.⁵⁹

Ebenso ist in dem Arbeitsleben der Generation Y eine Verzerrung zu sehen, bei der sich eine Vielzahl von jungen Leuten verstärkt mit einer Selbstständigkeit identifizieren. Hierbei bewerten sie diese Möglichkeit attraktiver als die Position des Arbeitnehmers. Denn in einem eigenen Unternehmen können viele Voraussetzungen gebündelt werden, welche die Vorstellung der Generation Y verkörpern (der Wunsch nach Individualismus, Flexibilität, Selbstverwirklichung, Anerkennung und flachen Hierarchien).⁶⁰

Eine Problematik auf der Karriereleiter von der Generation ist nach einer Studie von Rust in Verbindung mit der Harvard Universität, dass gegenwärtig ein Großteil der amtierenden Manager nicht in der Lage ist, die Ansprüche des Nachwuchses zu erfüllen.⁶¹ Nach Schawbel ist die Folge daraus eine Illoyalität oder ein Karriereverzicht und somit wird das Potenzial der Generation für die Arbeitgeber wertlos.⁶²

Wenn jedoch die Voraussetzungen für die Generation erfüllt sind, sind nach Meister et al. die Ypsiloner bereit, sich dem Beruf mit einer großen Leidenschaft hinzugeben. Allerdings möchten „sie genau wissen, wie ihr Weg zum Erfolg aussieht“⁶³ und für was sie arbeiten.

Durch die Typisierung der Generation lässt sich herausfiltern, welche Bestandteile des Arbeitslebens für die Personen von Bedeutung sind, welche Bedürfnisse das zukünftige Personalmanagement berücksichtigen sollte und wie diese Generation sich im Arbeitsleben verhält, sowie positioniert.

5. Berücksichtigung im Personalmanagement

5.1 Der Bedarf zur Neuausrichtung

Mit dem Eintreten der Ypsiloner in die Berufswelt werden, wie oben erwähnt, neue Sicht- und Verhaltensweisen Einzug in die Arbeitswelt gelangen. Bei diesen besteht eine große Diskrepanz zu den vorherigen Generationen.⁶⁴ Hierbei wird es nach Rump unwahrscheinlich sein, dass die Net-Generation sich den „Älteren“ anpassen wird.⁶⁵ Um jedoch weiterhin ein gemeinsames, zukunftsorientiertes Handeln aller Generationen im Sinne des Unternehmens gewährleisten zu können, sollte ein Umdenken des Personalmanagements entstehen.

Heutzutage gehört bereits in vielen Betrieben die Mehrheit der Arbeitnehmer der Generation Y an.⁶⁶ Daher empfiehlt Parment die Methoden und Strategien für das Personalmanagement neu zu überden-

⁵⁷ Vgl. PWC (2008), [Millenials at work report], S.19.

⁵⁸ Vgl. Parment, Andreas (2009), S. 77.

⁵⁹ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011), S. 8.

⁶⁰ Vgl. Olbrisch, Miriam (2013), [Die Andersmacher].

⁶¹ Vgl. Rust, Holger (2009), S. 91.

⁶² Vgl. Schawbel, Dan (2013), [Die missverstandene Generation].

⁶³ Meister, Jeanne; Willyerd, Karin (2010) S. 39.

⁶⁴ Vgl. Werle, Klaus (2013), [Die Kuschel-Kohorte].

⁶⁵ Vgl. Rump, Jutta (2013), [Die Generation Y].

⁶⁶ Vgl. Meister, Jeanne; Willyerd, Karin (2010) S. 39.



ken⁶⁷ und entlang der gesamten Personalmanagement-Wertschöpfungskette umzusetzen.⁶⁸

Ein weiterer Anpassungsaspekt ist zurückzuführen auf den zunehmenden Fachkräftemangel. Dabei ist es bedeutsam, eine Angleichung an die Generation Y zu erzeugen. Denn dadurch kann die Attraktivität als Arbeitgeber gesteigert werden und folglich erhält das Unternehmen Zugang zu kompetenten Absolventen.⁶⁹

Eine Auswahl von möglichen Schritten zur Umsetzung wird in der nachfolgenden Wertschöpfungskette des Personalmanagements beschrieben.

5.2 Personalgewinnung

Da die Generation Y sehr auf Werte/ Emotionen basiert ist und ein kollegiales Umfeld sowie neue Kommunikationsmethoden besitzt, sollte auch vonseiten der Arbeitgeber darauf geachtet werden, indem eine authentische, moderne Außensicht entsteht.⁷⁰

Einerseits sollte ein Unternehmen heutzutage in sozialen Netzwerken und Internetportalen aktiv sein.⁷¹ Denn ein Großteil des Beziehungsaufbaus und -pflege entsteht über das Internet. Da der Aufbau über einen längerfristigen Weg entsteht, sollte schon bei „Schülern“ die Präsenz aufgebaut werden, indem bspw. mit Fanseiten, Onlinespielen geworben wird. Demnach kann eine positive persönliche Bindung erzeugt werden.⁷²

Andererseits sollte die Grundlage - die Unternehmenskultur - auch im Sinne der Ypsiloner gepflegt werden⁷³ sowie auch für Außenstehende transparent sein.⁷⁴ Denn laut einer Studie von Accenture lässt sich die Net-Generation von Wertevorstellungen leiten. Wenn die Unternehmenskultur wiederum mit der Wertevorstellung der Ypsiloner kompatibel ist, erzeugt es eine positivere Grundeinstellung zum Unternehmen und folglich ist die Leidenschaft zum Unternehmen vorhanden.⁷⁵

Einher geht mit der Wertevorstellung auch, dass nach Parment ein Unternehmen eine attraktive Arbeitgebermarke aufbaut.⁷⁶ In der Literatur wird dies unter dem Schlagwort des „Employer Branding“ geführt, bei dem ein einzigartiges, unverwechselbares und eigenständiges Arbeitgeberbild entsteht. Aufgebaut wird auf die Emotionen und Wertevorstellung der Zielgruppe in Verbindung mit der Vermittlung von wesentlichen Entscheidungsfaktoren von zukünftigen Mitarbeitern (Sympathie, Vertrauen und Glaubwürdigkeit).⁷⁷ Eine gutes Employer Branding ist von der Personalgewinnung über die Haltung bis zur Freisetzung von Mitarbeiter relevant und verstärkt die positive Verbindung zum Unternehmen.

Ebenfalls sollte die Rekrutierung neuer Mitarbeiter verstärkt über Mitarbeiterempfehlungen sowie soziale Netzwerke entstehen. Dadurch können die Wertevorstellungen und Emotionen der Net-Generation besser vermittelt werden.⁷⁸

⁶⁷ Vgl. Parment, Andreas (2009), S. 67.

⁶⁸ Vgl. Parment, Andreas (2013), S. 79.

⁶⁹ Vgl. Werle, Klaus (2013), [Die Kuschel-Kohorte].

⁷⁰ Vgl. Döbelt, Frances (2013b), S 24.

⁷¹ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011), S. 25.

⁷² Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011), S. 28.

⁷³ Vgl. Döbelt, Frances (2013b), S 24.

⁷⁴ Vgl. Parment, Andreas (2013), S. 78..

⁷⁵ Vgl. Accenture GmbH (2008), [Die Net Generation verstehen].

⁷⁶ Vgl. Parment, Andreas (20013), S. 79.

⁷⁷ Vgl. Beck, Christoph (2012), S.34.

⁷⁸ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011), S. 30.



5.3 Personaleinsatz und -entwicklung

I Betreuung der neuen Generation

Um das Potenzial von den Ypsiloner im Unternehmen zu halten und zu fördern, empfiehlt eine Studie von Meister et al. ein ganzheitliches Mentoring für die Generation, welches auf direkter, kooperativer und mobiler Betreuung beruht. Bei dem unter anderem die neuen, jungen Arbeitskräfte als Mentor eingesetzt werden, um die „Älteren“ bspw. bei der Benutzung der neuen Medien zu betreuen.⁷⁹ Solch ein Gedanke ist auch im Sinne Parment, bei dem die unterschiedlichen Generationen zusammenwirken, um Kenntnisse und Erfahrungen auszutauschen und verdeutlichen zu können.⁸⁰

Ebenso sollte regelmäßig vonseiten des Betreuers, wie von den Generationen eingefordert, konstruktives Feedback gegeben werden. Ergänzen lässt sich dies mit einer kontinuierlichen Kommunikation über Ziele, Vorstellungen und Privatem sowie einer klaren Anweisungen über die zu verrichtende Arbeit.⁸¹ Denn die Generation Y verlangt vonseiten des Arbeitgebers ein strukturiertes Vorgehen, eine Integration in das Arbeitsleben sowie ein Aufzeigen von Sinn und Zweck der Arbeit.⁸²

I Individualismus

Mintzberg fordert eine Neudefinierung der Personalführung. Dabei sollte eine Anpassung zugunsten der Generation Y erfolgen, indem der bisherige Kollektivismus des Unternehmens durch den Ypsiloner freundlichen Individualismus ersetzt wird.⁸³ Dadurch könnte die neue Generation, die für sie wichtige Überschneidung von Privatem und Beruflichem, vereinbaren.

Nach Blank könnte der Individualismus gestärkt werden, wenn sich die Unternehmen nicht mehr allein nur auf die Berufsphasen (Unternehmenseintritt, Führungsposition usw.) des Mitarbeiters ausrichten, sondern an deren Lebensphasen (Elternzeit, Pflegezeit usw.) orientieren. Mit diesem Ansatz könnte sich ein Unternehmen nach den Bedürfnissen der Mitarbeiter richten und dennoch im Willen des Unternehmens handeln.⁸⁴ Beispielsweise könnte ein Unternehmen der Generation Y in der Lebensphase „Elternschaft“ Berufskindertagesstätten, flexiblere Arbeitszeiten oder Zuschüsse für Kindergärten anbieten, anstatt Zuschüsse für Weiterbildungsprogramme in der Phase „Single“.⁸⁵

Ein weiterer Anpassungsprozess sollte in der Betrachtung von diversen Arbeitsmodellen liegen, bei dem die Arbeitnehmer nicht nur flexible Arbeitszeiten, sondern auch flexible Arbeitsorte auswählen können.⁸⁶ Dabei sind Formen wie Telearbeit denkbar, bei der die Arbeitszeit wie auch der Arbeitsort frei⁸⁷ wählbar sind.⁸⁸ Bei der Arbeitszeit sind Themen wie die Vertrauensarbeitszeit, Sabbatical, oder Zeit-Wert Konten interessant, bei dem der Zeitpunkt und die Dauer der Arbeit (völlig) irrelevant sind.⁸⁹

Um eine individuelle Selbstverwirklichung zu erreichen, sollte der Generation die Möglichkeit geboten werden, in abteilungsübergreifenden Teams und Projekten mit flachen Hierarchien zu arbeiten. Diese sollten bestenfalls noch mit Auslandsaufenthalten ergänzt werden. Ferner können Mitarbeiter unter beidseitigem Interesse nur für spezielle Pro-

⁷⁹ Vgl. Meister, Jeanne; Willyerd, Karin (2010) S. 40.

⁸⁰ Vgl. Parment, Andreas (2009), S. 67.

⁸¹ Vgl. Döbelt, Frances (2013b), S 24.

⁸² Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011), S. 25.

⁸³ Vgl. Mintzberg, Henry (2009), S. 98.

⁸⁴ Vgl. Bankl Markus (2013), S. 308.

⁸⁵ Vgl. Bankl Markus (2013), S. 309 -310.

⁸⁶ Vgl. Accenture GmbH (2008), [Die Net Generation verstehen].

⁸⁷ Jedoch müssen evtl. Voraussetzungen wie gute Datenqualität des Internets vorhanden sein.

⁸⁸ Vgl. Holtbrügge, Dirk (2013), S.174.

⁸⁹ Vgl. Holtbrügge, Dirk (2013), S.180.



jekte rekrutiert werden, sodass sie Erfahrungen sammeln und nach erfolgreicher Vollendung nach Neuem, Individuellem streben können.⁹⁰

Die Thematik der Selbstverwirklichung ist eine diffizile Angelegenheit, bei der Döbelt empfiehlt, eine klare Trennung aufzuzeigen. Denn das unternehmerische Risiko trägt immer noch der Arbeitgeber.⁹¹

I Entwicklung und Förderung

Das Personalmanagement sollte nach Parment den Millenials Entwicklungsmöglichkeiten wiederkehrend und transparent aufzeigen sowie anbieten. Hierbei sollte dies gepaart sein mit Karrieremodellen und der temporären Übernahme und Führung von eigenständigen (Teil-) Projekten.⁹²

Ebenso ist das Anbieten von kontinuierlichen Weiterbildungsprogrammen ein Bestandteil, welcher als spielerisch-erfahrungsgeleitende Version in den Arbeitsalltag integriert ist, anstatt in klassischen Schulungen.⁹³ Ferner kann den Mitarbeitern die Möglichkeit geboten werden, nach Ablauf von gewissen Zeithorizonten in andere Abteilungen/Arbeitsplätze zu wechseln, um ihre Erfahrungen und sich selbst weiterzuentwickeln.⁹⁴

Darüber hinaus empfiehlt es sich, ein Talentmanagement in das Unternehmen zu integrieren, bei dem sich die High Potentials wertgeschätzt fühlen und auch permanent gefordert und gefördert werden.⁹⁵

I Arbeitsumfeld

Nach Mintzberg sollte auch die Arbeitsumwelt im Unternehmen verändert werden. Hierbei ist seine Intention, eine vertrauensbildende Atmosphäre zu stärken, indem das Unternehmen als Gemeinschaft angesehen wird. Umgesetzt werden kann dies durch mehr Freiheiten und mit mehr sozialen Aspekten im Unternehmen (bspw. wird der Mitarbeiter nicht mehr nur als Ressource angesehen, sondern als essenzieller Bestandteil im Unternehmen). Folglich sollte gewährleistet werden, dass die Personen ein Unternehmen auch als „Privaten Ort“ ansehen, in dem sie ihre sozialen, privaten Kontakte und Bedürfnisse befriedigen können.⁹⁶

Das Angebot von Freizeitaktivitäten, Zugeständnissen der privaten Nutzung von Laptop, Smartphone, usw., Kommunikation über soziale Netzwerke oder auch nur das strikte Unterlassen von Hierarchieverhältnissen kann dazu beitragen, ein Gemeinschaftsunternehmen zu formen.⁹⁷

Ein weiterer Punkt ist eine Sensibilisierung zwischen den Generationen zu vermitteln, damit die Diskrepanz verringert wird. Ansätze sind dabei Mentoring, Teams mit unterschiedlichen Generationen oder auch Firmenevents zur Teambildung.⁹⁸

Nur so kann gewährleistet werden, dass die unterschiedlichen Generationen wissen, warum die „Anderen“ auf eine bestimmte Art und Weise reagieren. Denn „langfristig fährt besser, wer „ältere“ und „jüngere“ Generationen zusammenbringt.“⁹⁹

Werden der neuen Generation die unterschiedlichen Möglichkeiten in Verbindung mit einer attraktiven Arbeitgebermarke nahegelegt, besteht die Chance, einen Mitarbeiter zu halten, seine Loyalität

⁹⁰ Vgl. Parment, Andreas (2013), S. 81.

⁹¹ Vgl. Döbelt, Frances (2013b), S. 24.

⁹² Vgl. Parment, Andreas (2013), S. 81.

⁹³ Vgl. Accenture GmbH (2008), [Die Net Generation verstehen].

⁹⁴ Vgl. Parment, Andreas (2013), S. 81.

⁹⁵ Vgl. Ritz, Adrian; Sinelli, Peter (2013), S. 6.

⁹⁶ Vgl. Mintzberg, Henry (2009), S. 100.

⁹⁷ Vgl. Mintzberg, Henry (2009), S. 101.

⁹⁸ Vgl. Döbelt, Frances (2013b), S. 24.

⁹⁹ Rump, Jutta (2013), [Die Generation Y].



gegenüber dem Unternehmen zu steigern sowie seine Potenziale offenzulegen.

5.4 Personalfreisetzung

Heutzutage sollte ein Unternehmen auch davon ausgehen, dass die Mitarbeiter nach einigen Jahren den Arbeitsplatz wechseln, auch wenn ein positives Arbeitsverhältnis bestand. Parment empfiehlt dabei eine wertschätzende Behandlung des Aussteigenden. Denn einerseits ist die Bereitschaft größer, dass wichtiges, betriebliches Wissen und Erfahrungen noch an andere Mitarbeiter weitergegeben werden.¹⁰⁰

Andererseits verringert sich auch die Veröffentlichung von negativen Erfahrungsberichten seitens des scheidenden Mitarbeiters bzw. der Exmitarbeiter dient weiterhin als positiver Promoter.¹⁰¹ Wie oben beschrieben sind die Ypsiloner werte- sowie sozialgetrieben und solche Erfahrungsberichte und Promoter sind Fluch oder Segen für das Image eines Unternehmens.

6. Schlussbetrachtung

Die Generation Y erzeugt wie bei jedem Generationswechsel Veränderungen. Besonders das Streben nach der Selbstverwirklichung und dem Individualismus sind wesentliche Bestandteile, welche das Personalmanagement „zwingt“ sich neu auszurichten um attraktiv für Arbeitnehmer zu bleiben. Jedoch im Laufe der Zeit wird sich der Anpassungsprozess relativieren, spätestens sobald die Net-Generation selbst Einzug ins Management nimmt. Dadurch werden die bisherigen Verhaltens-/Denkmuster verwässert und durch die der Ypsiloner ersetzt.

Die aufgezeigten Ansätze für das Personalmanagement sind lediglich ein Bruchteil. Ebenfalls sind diese Ansätze nicht nur für die Generation Y bestimmt. Sie können genauso bei anderen Generationen in veränderter Form zum Einsatz kommen. Denn die vorhergehenden Generationen entwickeln sich weiter um sich den veränderten Gegebenheiten anzupassen. Für Unternehmen spiegeln diese Ansätze den Weg zu einem modernen, attraktiven Unternehmens wieder.

Allerdings ist das Personalmanagement nicht unfähig auf die Ypsiloner umzustellen, damit die anderen Kohorten sich nicht vernachlässigt fühlen. Denn es wird weiterhin die Generation X und die Baby-Boomer im Arbeitsleben geben, welche genauso wichtig sind für ein Unternehmen. Bestätigen lässt sich dies durch den Trend hin zur Integration von „älteren“ Arbeitnehmern, welcher aufgrund des Fachkräftemangels und der Erfahrungswerten der „Älteren“ zurückzuführen ist.¹⁰²

Der Umstellungsprozess wird eine Vielzahl von Ressourcen benötigen, dennoch ein positiven Rückgewinnung erzeugen. Ein Unternehmen sollte auch der Gesichtspunkt berücksichtigen, dass die Generation zugleich auf dem Konsumentenmarkt mit auftritt. Dort werden die Ypsiloner mit gleichen Vorstellungen und Gesichtspunkte konsumieren, so werden z.B. emotionale Aspekte und Wertevorstellungen wichtig sein.

Die größte Herausforderung für das Personalmanagement wird die Verringerung der Diskrepanz zwischen den Generationen sein.

Abschließend kann erwähnt werden, sobald grundlegende Aspekte vermittelt werden, wird dies zu

¹⁰⁰ Vgl. Parment, Andreas (2013), S. 83.

¹⁰¹ Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011), S. 30.

¹⁰² Vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeber (2003), S. 9.



positiven Arbeitsverhältnissen führen und das Interesse für neue Arbeitnehmer der Generation Y geweckt.



Anhang

Die wichtigsten Arbeitskriterien für Arbeitnehmer der beiden Studien, von der Kienbaum Management Consulting GmbH¹⁰³ und der Accenture GmbH¹⁰⁴.

Abbildung 1: Die wichtigsten Arbeitskriterien der Generation Y, eigene Darstellung

Kienbaum Management Consulting GmbH	Accenture GmbH
980 Studierende in Deutschland	Weltweit 52.464 Teilnehmer
Herausfordernde Arbeit	Gute Vergütung
Gute Vergütung	Kolligiales Arbeitsumfeld
Kollegiales Umfeld	Herausfordernde Tätigkeit
Standort	Flexible Arbeitszeiten
Karrieremöglichkeit	Verfolgung eigener Interessen
Work-Life Balance	
Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	
Arbeitsplatzsicherheit	
Anerkennung der eigenen Arbeit	
Flexible Arbeitszeiten	

¹⁰³ Vgl. Kienbaum M. Consulting GmbH (2009), [Was motiviert die Generation Y].

¹⁰⁴ Vgl. Accenture GmbH (2008), [Die Net Generation verstehen].



Literaturverzeichnis

- Accenture GmbH (2008), [Die Net Generation verstehen] URL: http://www.accenture.com/Microsites/talentmanagement/Documents/downloads/Die_Net_Generation_verstehen.pdf, 06.01.2014, 12:06.
- Bankl Markus (2013): Lebensphasenorientierte Personalarbeit – ein nachhaltiger Ansatz. „In“ Modernes Personalmanagement, Strategisch – operativ – systemisch. „Hrsg“ Rosenberger Bernhard, 1. Auflage, SpringerGabler Verlag, Wiesbaden, S. 306 – 314.
- Beck, Christoph (2012): Personalmarketing 2.0 – Personalmarketing in der nächsten Stufe ist Präferenz-Management. „In“ Personalmarketing 2.0, Vom Employer Branding zum Recruiting. „Hrsg.“ Beck, Christoph, 2 Auflage, Leuterhand Verlag, Köln. S. 9 -70.
- Black, Dan: [Generational success, fiscal cliff update]. URL: <http://www.ey.com/US/en/Careers/EY-Faculty-Connection-Issue-39---1---Helping-Gen-Y>, 06.01.2014, 12:11.
- Bund, Kerstin et.al (2013): [Wollen die auch arbeiten?] URL: <http://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt>, 06.01.2014, 12:18.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeber (2003): Ältere Mitarbeiter im Betrieb – Ein Leitfaden für Unternehmen. 2. Auflage, URL: www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/41949E9445B944F6C12574EF0053E613/%24file/BDA_Broschuere_Aeltere_Mitarbeiter.pdf, 06.01.2014, 19:01, MEZ.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden. Praxis-Paper, URL: <http://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-bindern.pdf>, 06.01.2014, 12:22.
- Döbelt, Frances (2013a): Generation Y verwöhnt oder verwirrt? URL: <http://www.hr-personalconsulting.com/de/archiv/view-category.html>, 06.01.2014, 12:31.
- Döbelt, Frances (2013b): 7 Tipps. URL: <http://www.hr-personalconsulting.com/de/archiv/view-category.html>, 06.01.2014, 12:25.
- Geigerhardt-Knollmann, Christine (2012). DGFP-Studie: Megatrends und HR-Trends. „In“ Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement analysieren und bewerten. „Hrsg.“ Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. S. 40 – 46.
- Hays, (2012): [HR-Report 2012/2013 Schwerpunkt Mitarbeiterbindung], URL: <http://www.hays.de/mediastore/pressebereich/Studien/pdf/HAYS-Studie-HR-Report-2012-2013.pdf>, 06.01.2014, 12:28.
- Holtbrügge, Dirk (2013): Personalmanagement. 5. Auflage, Springer Gabler Verlag Heidelberg.
- Kienbaum Management Consultant GmbH (2009/2010): [Was motiviert die Generation Y] URL: http://www.personalwirtschaft.de/media/Personalwirtschaft_neu_161209/Startseite/Downloads-zum-Heft/0910/Kienbaum_GenerationY_2009_2010.pdf, 06.01.2014, 12:25.
- Ladage, Nicole (2012): Trend: Werteveränderung. „In“ Megatrends: Zukunftsthemen im Personalmanagement analysieren und bewerten. „Hrsg.“ Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. S. 83 - 94.
- Lindner-Lohman, Doris, Lohmann, Florian, Schirmer, Uwe (2012): Personalmanagement, 2. Auflage, Springer Gabler Verlag, Heidelberg.
- Meister, Jeanne; Willyerd, Karin (2010): Mentoring für Millennials. „In“ Harvard Business Manager, 32. Jahrgang, Juli 2011, Hamburg, S. 38 – 43.
- Mintzberg, Henry (2009): Führung neu definiert. „In“ Harvard Business Manager, 31. Jahrgang, Oktober 2009, Hamburg, S.96 – 102.
- Olbrisch, Miriam (2013), [Die Andersmacher]. URL: <http://www.spiegel.de/karriere/berufstart/generation-y-und-die-arbeitswelt-die-andersmacher-a-931225.html>, 06.01.2014, 11:10 MEZ.
- PWC (2008), [Millenials at work report]. URL: www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/millennials_at_work_report08.pdf, 06.01.2014, 11:18 .MEZ.



Ritz, Adrian; Sinelli, Peter (2013): Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlage. „In“ Talent Management, Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten. „Hrsg.“ Ritz, Adrian; Thom, Nobert, 2. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden, S. 3 – 24.

Rump, Jutta; Eilers, Silke (2013): Weitere Megatrends. „In“ Arbeitswelt 2030, „Hrsg.“ Walter, Nobert; Rump, Jutta, 1. Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart, S.11 – 30.

Rump Jutta (2013), [Die Generation Y] <http://www.ibe-ludwigshafen.de/publikationen/aktuellepublikationen.html>, 06.01.2014, 11:45 MEZ.

Rust, Holger (2009): Was die Manager von Morgen wollen. „In“ Harvard Business Manager, 31. Jahrgang, Oktober 2009, Hamburg, S. 88 - 95.

Schawbel, Dan (2013), [Die missverstandene Generation] URL: (<http://www.harvardbusinessmanager.de/meinungen/artikel/vorurteile-ueber-generation-y-a-920573-2.html>), 06.01.2014, 11:06 MEZ.

Spitzer, Manfred (2012): Digitale Demenz- wie wir uns und unsere Kinder um den Verstand bringen. „In“ Querdenker 2014, *Das wichtigste aus Politik, Wirtschaft und Kultur*. „Hrsg.“ Göttermann, Lilo, 1. Auflage, Knauer Verlag, München, S. 44 – 64.

Wagner, Michael (2001): Kohortenstudie in Deutschland. Universität in Köln, URL: <http://www.uni-koeln.de/wiso-fak/fisoz/Mitarbeiter/Wagner/Kohorten.pdf>, 06.01.2014, 11:50 MEZ.

Walter, Nobert; et. al (2013): Zukunft der Arbeitswelt – Auf dem Weg ins Jahr 2030. Robert Bosch Stiftung, URL: www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Studie_Zukunft_der_Arbeitswelt_Einzelseiten.pdf, 06.01.2014, 14:01 MEZ.

Werle, Klaus (2013): [Die Kuschel-Kohorte], URL: <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-875547-3.html>, 06.01.2014, 11:32 MEZ.



Über KANZLEI NICKERT, Offenburg:

Die **KANZLEI NICKERT** ist eine Unternehmerkanzlei im besten Sinne: Sie bietet in den Bereichen Rechtsberatung, Steuerberatung und betriebswirtschaftliche Beratung all diejenigen Dienstleistungen an, die ein Unternehmen / Unternehmer klassischerweise benötigt. Branchenschwerpunkte sind dabei Industrie, Handel (B2B) und Bau. Rechtsanwälte, Fachanwälte für Steuerrecht und Steuerberater arbeiten dabei Hand in Hand.

Mit ihren über 30 Mitarbeitern begleitet die Kanzlei Firmen von der Unternehmensgründung über Wachstumsfragen und Umstrukturierungsaufgaben bis hin zu Nachfolgethemen – stets getreu dem Motto: „Wir denken schon mal vor.“ Die **KANZLEI NICKERT** versteht sich dabei als Partner zur strategischen Unternehmensausrichtung. Mit ihren Experten aus Wirtschafts-, Rechts- und Steuerberatung berät die Kanzlei Firmen kompetent zur individuellen Unternehmenssituationen.

Im Projektgeschäft bietet die Kanzlei Beratung in ihren Spezialgebieten an, insbesondere in der Sanierungsberatung, Unternehmensbewertung und beim Unternehmenskauf und -verkauf.

Die **KANZLEI NICKERT** ist seit März 2009 zertifiziert nach ISO 9001:2008 und für die Steuerberatung zusätzlich nach dem DStV-Qualitätssiegel, dem Qualitätsstandard des Deutschen Steuerberaterverbandes. Für die Insolvenzverwaltung hat die Kanzlei seit 2013 zusätzlich das Zertifikat über die Einführung und Anwendung der „GOI Grundsätze ordnungsgemäßer Insolvenzverwaltung“.

KANZLEI NICKERT ist nach 2009 von FOCUS MONEY auch in 2011 als TOP Steuerberater (in der Kategorie große Kanzleien) ausgezeichnet worden.