



BACHELORARBEIT

Frau
Pia Henze

**Mitarbeiterführung im Wandel-
Steigende Anforderungen an
die Arbeitgeberattraktivität
aufgrund neuer Herausforde-
rungen durch den Markteintritt
der Generation Y**

2014

BACHELORARBEIT

Mitarbeiterführung im Wandel- Steigende Anforderungen an die Arbeitgeberattraktivität aufgrund neuer Herausforderungen durch den Markteintritt der Generation Y

Autor/in:
Frau Pia Henze

Studiengang:
Angewandte Medien

Seminargruppe:
AM11wK1-B

Erstprüfer:
Herr Prof. Günther Graßau

Zweitprüfer:
Herr Marcus Bartelt, M.A.

Einreichung:
Hannover, 23.07.2014

BACHELOR THESIS

Leadership in transition- Increasing challenge to the employers' attractiveness caused by the up coming 'Generation Y' entering the job market

author:

Ms. Pia Henze

course of studies:

Applied media

seminar group:

AM11wK1-B

first examiner:

Herr Prof. Günther Graßau

second examiner:

Herr Marcus Bartelt, M.A.

submission:

Hannover, 23.07.2014

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Henze, Pia

Mitarbeiterführung im Wandel-

Steigende Anforderungen an die Arbeitgeberattraktivität aufgrund neuer Herausforderungen durch den Markteintritt der Generation Y

Leadership in transition- increasing challenge to the employers' attractiveness caused by the up coming 'Generation Y' entering the job market

40 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2014

Abstract

Durch den demografischen Wandel und dem daraus resultierenden Fachkräftemangel gewinnt die Generation Y mit ihren völlig anderen Wertevorstellungen zunehmend an Aufmerksamkeit. Doch was muss sich personalwirtschaftlich ändern, damit Unternehmen und Führungskräfte dieser neuen Generation gerecht werden können? Diese Arbeit befasst sich mit den verschiedenen Generationen am Arbeitsmarkt, mit aktuellen Führungsstilen in Unternehmen und den sich daraus ergebenden Problemen mit der neuen Generation. Abschließend gibt sie Implikationen zur Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität im Bereich der Mitarbeitergewinnung und -bindung.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
Abbildungsverzeichnis	VII
1 Einleitung – Bedeutung der Mitarbeiterführung im Kampf um Humankapital der Generation Y.....	1
2 Theoretische Grundlagen der Mitarbeiterführung	4
2.1 Führungskultur	5
2.2 Führungsstile.....	7
3 Demografischer Wandel und seine Herausforderungen	17
3.1 Demografische Entwicklung in Deutschland	17
3.2 Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt.....	18
4 Kulturelle Besonderheiten der aktuellen Geburtskohorten	19
4.1 Babyboomer	19
4.1.1 Charakteristika und Grundhaltungen	20
4.1.2 Einstellungen und Erwartungen an die Arbeitswelt.....	21
4.2 Generation X	22
4.2.1 Charakteristika und Grundhaltungen	22
4.2.2 Einstellungen und Erwartungen an die Arbeitswelt.....	23
4.3 Generation Y	24
4.3.1 Charakteristika und Grundhaltungen	25
4.3.2 Einstellungen und Erwartungen an die Arbeitswelt.....	26
5 Spannungsfeld zwischen Arbeitgebern und (zukünftigen) Arbeitnehmern ...	29
5.1 Die mit den Babyboomern und der Generation X einhergehenden Führungsstile.....	29
5.2 Gewünschter Führungsstil und Anspruch der Generation Y	31
5.3 Change Management Empfehlung.....	35
6 Zusammenfassung und Implikationen	39
Literaturverzeichnis	XI
Eigenständigkeitserklärung	XV

Abkürzungsverzeichnis

MA	Mitarbeiter (sing. + pl.)
Xer	Zugehörige der Generation X
Gen	Generation

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: "Culture Follows Strategie"	7
Abbildung 2: Vor- und Nachteile klassische Führungsstile.....	11
Abbildung 3: Verhaltensgitter nach Blake & Mouton (1986).....	13
Abbildung 4: Modell des situativen Führungsstils nach Hersey/ Blanchard	15
Abbildung 5: Wertewandel Babyboomer/ Gen Y	33
Abbildung 6: Ablauf Führungstechnik "Management by objectives"	35

1 Einleitung – Bedeutung der Mitarbeiterführung im Kampf um Humankapital der Generation Y

Das Thema Arbeitgeber- und Jobattraktivität hat in den vergangenen Jahren verstärkt an Bedeutung gewonnen. Gründe hierfür sind beispielweise (bspw.) der demografische Wandel, welcher neben der Veränderung der Altersstruktur auch zu neuen Ansprüchen und Vorstellungen der Beschäftigten im Berufsleben führt. Vor allem die jungen Arbeitnehmer, die nach abgeschlossener Ausbildung oder Studium ins Berufsleben eintreten, verhalten sich anders als die aus vorherigen Generationen. Unterschiedliche Erwartungshaltungen der verschiedenen Generationen sind jedoch kein neues Thema. Ältere Arbeitnehmer beklagen sich wohl schon ewig über zu wenig Respekt und Maßlosigkeit jüngerer Altersgruppen.¹ Die stetig zunehmende Herausforderung der Aquisition und Bindung von Talenten bringt eine Umstrukturierung in vielen Unternehmen im Bereich des Personalmanagements und der Führungsweise mit sich, die jedoch noch nicht von allen Vorgesetzten erkannt werden. Vor allem die neue Arbeitnehmergeneration "Generation Y" erfährt zunehmende Aufmerksamkeit in der Diskussion der Arbeitgeberattraktivität.² Bei dieser Generation handelt es sich um Menschen, die sich durch veränderte Bedürfnisse sowie eine hohe Wechselbereitschaft gegenüber dem Arbeitgeber auszeichnet.³ Aus Sicht der Unternehmen hat sich auch einiges verändert. Galt es noch vor einigen Jahren, unter zahlreichen Bewerbern den richtigen Kandidaten herauszufiltern, liegt die Herausforderung heute darin, fähige Bewerber zu gewinnen. Nicht mehr der Arbeitgeber entscheidet über die Einstellung eines qualifizierten Bewerbers, vielmehr hat der Bewerber selbst die Wahl, welches Angebot er annimmt. Dies gilt besonders für Schlüssel- und Engpassfunktionen.⁴ Der Arbeitsmarkt wird zum Spielfeld ohne Grenzen. Die Bewerber wissen um ihre Chancen, sich ihre Arbeitgeber auszusuchen und nutzen diese auch. 2008 erreichte das Erwerbspersonenpotential in Deutschland seinen Höhepunkt: 44,8 Millionen Menschen standen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung. Doch seitdem schrumpft das Arbeitskräfteangebot.

¹ Vgl. Klaffke, 2014, Vorwort

² Vgl. Ruthus, 2013, S. 1

³ Vgl. Parment, 2009, S. 21

⁴ Vgl. Trost, 2013, S. 13

Bis 2020 rechnet das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) damit, dass das Angebot an Arbeitskräften um 1,8 Millionen Menschen sinken wird. Bis 2025 schrumpft es dann erneut um 1,8 Millionen. Ein Rückgang von mehr als dreieinhalb Millionen Erwerbstätigen innerhalb von 15 Jahren ist in der Form noch nicht vorgekommen. Trotz allem tun sich die Unternehmen schwer, neue Mitarbeiter (MA) einzustellen.⁵ Ein Zeichen dafür, dass sie ihre Führungsstruktur ändern müssen, um sich für die neuen Arbeitnehmer der Generation Y als Arbeitgeber attraktiver zu machen. Auch die Führungsstile befinden sich im Wandel. Denn die Young Professionals von morgen sind unter anderen Einflüssen und viel freizügiger aufgewachsen als die vorherigen Generationen und lassen sich von einer Führungskraft nicht mehr deligieren. Zukünftig wird der Erfolg eines Unternehmens demnach von Faktoren abhängen, die mit Menschen und nicht mit Kapitalentwicklungen und Organisationsstrukturen einhergehen. Führung wird immer weniger über Zwang und Druck ausgeübt werden müssen. Führung muss den MA sogar Freiräume und eigene Entscheidungs- und Partizipationsmöglichkeiten bieten. Verglichen werden kann moderne Führung mit der Leitung von Freiwilligenorganisationen wie kreativen Einrichtungen oder Vereinen. Faktoren wie Unternehmertum, Mut, visionäres Denken, emotionale Intelligenz und Commitment⁶ spielen hierbei eine Rolle.⁷ Die größten Hindernisse für den Weg in die neue, erfolgreiche Business- und Arbeitswelt mit glücklichen MA und attraktiven Arbeitsgegebenheiten sind antiquierte Führungsstile sowie Hierarchiegehebe unter den Vorgesetzten. Mit veralteten Werkzeugen kann die Zukunft nicht bewältigt werden. Viele Unternehmen sind in ihren alten Systemstrukturen gefangen und werden scheitern, wenn sie nicht etwas verändern. Angesetzt werden muss im firmeninternen Betriebsumfeld.⁸ Dazu sind einige Punkte zu beachten und umzusetzen. Folgende Fragen werden im Laufe dieser Arbeit geklärt:

⁵ Vgl. <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/hofierte-arbeitnehmer-der-neue-wettbewerb-um-die-koepfe-a-752588.html>

⁶ Commitment bezieht sich auf die emotionale Bindung, die ein Mitarbeiter zum Unternehmen hat. Dadurch bedingt möchte er dem Unternehmen treu bleiben. Mitarbeiter mit affektivem Commitment identifizieren sich in hohem Maße mit dem Unternehmen, sodass Erfolge bzw. Misserfolge des Unternehmens als die eigenen betrachtet werden. Vgl. <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/markencommitment.html?referenceKeywordName=Commitment>

⁷ Vgl. Pinnow, 2009, S. 28

⁸ Vgl. Schüller, 2014, S. 9 f.

1. Wie prägen die Generation X und die Babyboomer die Führungsstile?
2. Welche Anforderungen stellt die Generation Y an ihre Arbeitgeber?
3. Wie müssen Führungsstile und -kultur verändert werden?

In Kapitel zwei wird eingegangen auf die Werte, Normen und Artefakte der Führungskulturen und -stile. Kapitel drei erläutert den Zusammenhang des demografischen Wandels mit der Arbeitswelt. In Kapitel vier werden die kulturellen Merkmale und Bedürfnisse der Babyboomer, Generation X und der Generation Y behandelt. In Kapitel fünf erfolgt die Ausführung der aktuellen Problematik zwischen Führung und MA, sowie die Darlegung der momentanen Führungsstile und Anforderungen an ebendiese durch die Generation Y.

2 Theoretische Grundlagen der Mitarbeiterführung

Die Welt der Unternehmen ist heutzutage deutlich durch stetige Wandlungs- und Veränderungsprozesse gekennzeichnet. Diese liegen häufig im technischen Bereich. So hat z.B. der technologische Fortschritt mit seiner gestiegenen Informationsgeschwindigkeit dazu geführt, dass Abläufe z.B. im Produktionsbereich deutlich effizienter und auch schneller geworden sind. Das hat die Produktivität vieler Unternehmen verbessert und positiv geprägt. Nach wie vor bilden die MA für Unternehmen jedoch eine der wichtigsten Ressourcen.⁹ Es gilt diese Ressource gut zu führen, damit sie Leistung erbringt. Der Begriff Führung existiert bereits seit tausenden von Jahren und hat eine lange Geschichte. Schon in der Antike wurde die militärische Führung angewandt und hatte klare Richtlinien. Seit der Zeit der Industrialisierung hat die Führung jedoch stetig an Bedeutung gewonnen, ist im deutschsprachigen Raum jedoch erklärungsbedürftig. Allgemein soll damit „die unbedingte Autorität und Entscheidungskompetenz in einer Organisation“¹⁰ bezeichnet werden. Der Begriff des „Führers“ aus Zeiten des Nationalsozialismus ist negativ behaftet. Häufig wird er deshalb durch den Begriff „Manager“ ersetzt¹¹. Im englischsprachigen Raum kommt der Begriff „Leadership“ zum Einsatz. Damit soll die „Entwicklung von Visionen und Strategien, die dem Unternehmen neue Richtlinien geben“¹² ausgedrückt werden. Versucht man, den Begriff „Führung“ allgemeingültig zu definieren, stößt man auf eine Herausforderung: es gibt keine eindeutige Definition.¹³ Noch 1994 hat der deutsche Soziologe und Dozent für Kulturtheorie Dirk Baecker einen Satz gesagt, der die Führungskultur der damaligen Zeit widerspiegeln soll: „Führung soll heißen, Einweisungen zu geben, die befolgt werden, weil die Untergebenen sich mit ihnen identifizieren.“¹⁴ In diesem und folgenden Kapiteln soll geprüft werden, inwiefern diese Aussage noch zutreffend ist bzw. was geändert werden muss. „Führung wird allgemein als zeitlich

⁹ Vgl. Urban, 2008, S. 1

¹⁰ Dillerup/ Stoi 2001, S. 6

¹¹ vgl. ebd. S. 6

¹² ebd., S. 7

¹³ Vgl. Hentze et al., 2005, S. 21 zit. nach Urban, 2008, S. 68

¹⁴ Vgl. Baecker, 1994, S. 32 zit. nach Blessin/ Wick, 2014, S. 27

übergreifendes, in allen Kulturen existierendes und interdisziplinäres Konstrukt betrachtet. Dabei sind die Definitionen von Führung als kulturgebundene Konstrukte aufzufassen, die je nach Perspektive von Wissenschaftlern und Praktikern unterschiedlich ausgestaltet werden.¹⁵ Nach Aussage von Hentze et al. ist Führung folglich ein Konstrukt, welches aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden kann. Funktionales Führungsverständnis beschreibt Führung als Gesamtheit von Aktivitäten. Es umfasst die Steuerung, Planung und Kontrolle von Handlungen in einem Unternehmen. Dies beinhaltet alle MA, die für ihren Aufgabenbereich verantwortlich sind und nicht nur ausführende Tätigkeiten ausüben. Führung umschließt demnach „alle Aufgaben und Handlungen zur zielorientierten Gestaltung, Lenkung und Entwicklung eines Systems“¹⁶. Im Folgenden wird auf die Werte, Normen und Artefakte von Führungskulturen- und Stilen detailliert eingegangen.

2.1 Führungskultur

Der Begriff Führungskultur wird geprägt durch die Unternehmensführung, welche eher der Psychologie oder Philosophie zuzuordnen ist. Führungskultur bringt Ziele und Absichten, Menschen und Mittel in aktuellen Rahmenbedingungen in Einklang um unternehmerischen Erfolg zu gewährleisten. Um eine Führungskultur im Unternehmen zu integrieren und zu leben, bedarf es einer persönlichen Führungskompetenz. Führungsphilosophie- und Kompetenz zeichnen das Wesen der Führungskultur aus und sind für modernes Führen von enormer Wichtigkeit und nicht weg zu denken.¹⁷ Der Arbeitsanstieg bei verringertem Personal und knapp kalkulierten Zeitspannen ist eine Entwicklung, die es über Jahrzehnte immer gegeben hat. Neu ist dabei allerdings, dass jedem einzelnen MA ein hohes Maß an Mehrverantwortung zugesprochen wird.¹⁸ Das bringt die Führungskultur ins Wanken. Führungskräfte sollen zwar Vertrauen und Eigenverantwortung in ihre MA setzen, flache Hierarchien sind aktuell sehr

¹⁵ Hentze et al., 2005, 4. Aufl., S. 18

¹⁶ Dillerup/ Stoi, 2001, S. 7

¹⁷ Quelle: <http://www.personalwirtschaft.de/de/html/lexikon/36/Fuehrungskultur>

¹⁸ Vgl. <http://www.tagesschau.de/inland/interviewvoss100.html>

im Trend,¹⁹ jedoch kommt nicht jeder MA mit dieser Verantwortung und dem damit einhergehenden Druck zurecht. Obwohl diese neuen, offenen Strukturen positive Entwicklungen sind, die große Auswirkungen auf den Führungsstil haben, bringen sie Probleme mit sich: Es gibt kaum noch Grenzen, die durch die Vorgesetzten gesetzt werden. Jeder ist für sich selbst verantwortlich. Genau hier treten die Schwierigkeiten auf. Die Arbeitsbelastung wird weiter ansteigen und angesichts dieser Veränderungen muss eine neue Führungskultur entstehen.²⁰ Der Führungsstil der Zukunft ist wertschätzend und kooperativ gegenüber den MA. Das kreative Potential vieler MA wird bereits gefördert, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Das kann nur in einer angenehmen, vertrauensvollen Atmosphäre am Arbeitsplatz gelingen, wenn „Teamgeist und Transparenz ernst genommen werden.“²¹ So gehen moderne Führungskräfte offen mit ihren MA um, beziehen sie bei strategischen Planungen mit ein und legen Zahlen offen. Leider halten viele Führungskräfte immer noch an alten Mustern fest und sind der Überzeugung, vorgetragene Sachkompetenz sei ein Zeichen von Stärke.²² Bei den neuen jungen Talenten kommt man nicht weit damit, den „Willen zu brechen“ und ihnen Anordnungen zu erteilen. So wie sich das Miteinander in der neuen Berufswelt verändert hat, muss sich auch weiterhin die Führungskultur ändern. Denn in vielen Betrieben herrscht noch ein autoritärer, radikaler Ton vor.²³ Führungsstärke ist auch Personalkompetenz. Die eigentliche Führungsstärke liegt demnach darin, die MA in ihren Fähigkeiten zu motivieren, zu fördern und zu stärken.²⁴ Eine gefestigte Unternehmenskultur bildet die Basis für eine Führungskultur. Eine Sollkultur, also ein gewünschter Kulturzustand eines Unternehmens, lässt sich nicht einfach erzwingen. Zunächst setzt eine Strategie fest, welchen Weg ein Unternehmen einschlagen möchte um zum Erfolg zu kommen und was sich verändern soll. Die Fragen nach den größten Handlungsbereichen, Schwerpunkten sowie den Kundenanforderungen, Abgrenzung von der Konkurrenz und Wettbewerbsvorteil etc. müssen im

¹⁹ Vgl. <http://www.br.de/radio/bayern2/sendungen/iq-wissenschaft-und-forschung/gesellschaft/fuehrung-unternehmen-coaching100.html>

²⁰ Vgl. ebd.

²¹ Vgl. ebd.

²² Vgl. ebd.

²³ Vgl. Schüller, 2014, S. 186

²⁴ Vgl. <http://www.br.de/radio/bayern2/sendungen/iq-wissenschaft-und-forschung/gesellschaft/fuehrung-unternehmen-coaching100.html>

Vorfeld festgelegt und geklärt werden. Je nach dem, welche Strategie ein Unternehmen dabei wählt, braucht es ganz bestimmte Fähigkeiten, die es durchsetzen muss, um eine Unternehmenskultur zu implementieren.²⁵ Mit einer gefestigten Unternehmenskultur kann dann auch eine Führungskultur wachsen, sich entwickeln oder auch geändert werden (vgl. Abb. 1):

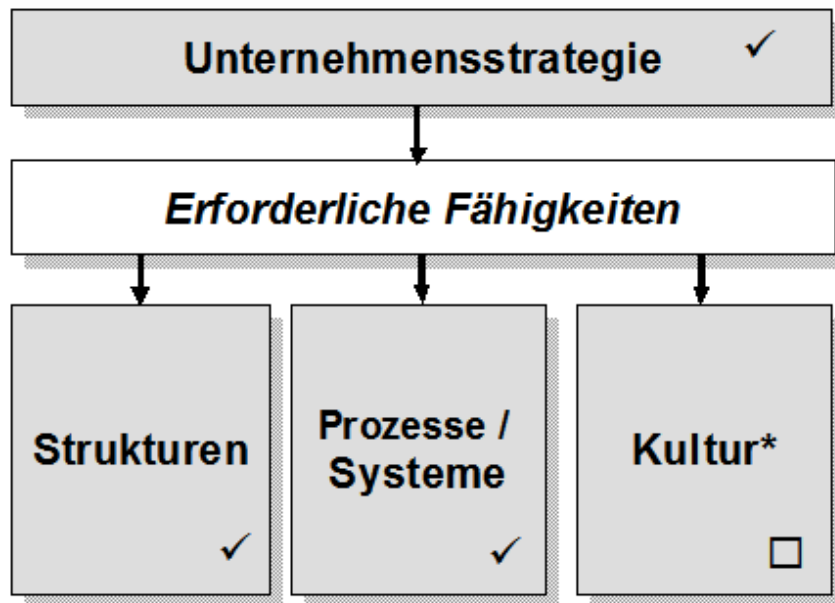


Abbildung 1: "Culture Follows Strategie"²⁶

2.2 Führungsstile

Die Führungsstile befinden sich im Wandel. So kann man es in zahlreicher Literatur nachlesen. Doch warum finden Veränderungen statt und wodurch werden sie beeinflusst? Wenn doch bisher alles gut funktioniert hat, kann doch alles beim Alten bleiben. Nicht ganz. Und genau genommen bleibt auch nichts beim Alten. Führen, geführt werden, sich selbst zu führen, sich führen lassen entsteht durch Rollendifferenzierung und Arbeitsteilung. Die Bedeutung von Führung erstreckt sich über viele Bereiche: von Politik über Religion und Ökonomie bis

²⁵ Vgl. <http://www.umsetzungsberatung.de/unternehmenskultur/kulturgestaltung.php>

²⁶ Quelle: <http://www.umsetzungsberatung.de/unternehmenskultur/kulturgestaltung.php>

hin zu der Familie und Schule.²⁷ Unter Führungsstil versteht man die spezifische Form von Verhaltensbeeinflussung, die eine Führungsperson anwendet und bezeichnet typische Charakteristika dieser Person. Es handelt sich um immer wiederkehrende Verhaltensmuster des Vorgesetzten gegenüber seinen MA. In diesem Kapitel soll die Frage nach dem optimalen Führungsstils geklärt werden. Der Führungsstil lässt sich in verschiedene Kriterien untergliedern:²⁸

1. Führungsinhalt (Führungsfunktion):

Hier gibt es zwei Führungsbereiche. Zum einen die *aufgabenorientierte Führung* bei der Ziele gesetzt, Entscheidungen getroffen, Pläne erstellt, kommuniziert, organisiert und kontrolliert werden. Bei der *personenorientierten Führung* geht es um das Delegieren von Aufgaben, Motivieren von MA und Entwickeln von Aufgaben.

2. Führungsumfang (Ausmaß der Teilhabe):

Hier werden die MA maßgeblich am Führungshandeln beteiligt.

3. Führungsorganisation (Ausmaß der Regelung):

Auch hier erschließen sich zwei Bereiche. Bei der formalen Führung werden Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung im Rahmen der formalen Regelungen ausgeübt. Bei der informalen Führung wird die Führungsfunktion von nicht formalen Personen wahrgenommen.²⁹

Führungsstile können nach der Anzahl der Orientierungsmerkmale des Stils kategorisiert werden. Es gibt eindimensionale oder mehrdimensionale (zwei- und dreidimensionale) Führungskonzepte.³⁰ Im Folgenden werden diese Konzeptionen beschrieben und einige bedeutende Stile genauer erläutert.

²⁷ Vgl. Hentze et al., 2005, S. 1

²⁸ Vgl. Hentze et al., S. 236

²⁹ Vgl. ebd., S. 237

³⁰ Vgl. Neuberger, 2002, S. 236

Grundsätzlich gibt es drei Formen des Führungsverhaltens in der eindimensionalen Führung. Diese grundlegende Führungstypologie ist zurückzuführen auf Kurt Lewin, der 1939 an der Universität in Iowa ein Experiment durchgeführt hat. Dem Experiment zu Grunde lagen die Auswirkungen verschiedener Führungsstile von Aufsichtspersonen auf das Verhalten von zehn- und elfjährigen Kindern. Bei dieser experimentellen Studie handelt es sich um den ersten ernst zu nehmenden sozialwissenschaftlichen Versuch, verschiedene idealtypische Formen des Führungsverhaltens zu unterscheiden. Folgende Führungsstile wurden dabei berücksichtigt.³¹

- **Autokratischer** oder **autoritärer** Führungsstil:

Dieser Stil definiert sich durch eine klare Abgrenzung zwischen Führungskraft und MA.³² Den MA werden Tätigkeiten zugeteilt, die sie ausführen müssen. Dabei werden sie genau kontrolliert. Die Ergebnisse und auch die MA selbst erhalten Lob oder auch Tadel. Dies geschieht nach dem Ermessen der Führungskraft. Der MA hat nur einen minimalen Einblick in den Arbeitsprozess.³³ Es herrscht ein distanziertes Dienstverhältnis zwischen Vorgesetzten und MA. Vergleichbar ist dieser Stil mit dem militärischen Prinzip von Befehlsggeber und Befehlsempfänger. Als positiv auszulegen ist hier schnelle Handlungsfähigkeit durch kurze Ablaufprozesse sowie klare Zuweisung von Verantwortung.³⁴

- **Kooperativer** oder **demokratischer** Führungsstil:

Die MA werden durch die Führungsperson ermutigt, ihr Aktivitäten und Ergebnisse in Gruppendiskussionen zu besprechen und gemeinsame Entscheidungen zu treffen. Bei der Bewertung versucht die Führungsperson objektiv die Beurteilungsgründe offen zu legen. Die MA bekommen auch die nötige Unterstützung, um Probleme und Aufgaben so selbstständig wie möglich lösen zu

³¹ Vgl. Neuberger, 2002, S. 238

³² Vgl. <http://www.pionierbasis.com/2012/10/fuehrungsstile-nach-kurt-lewin/>

³³ Vgl. Hentze et al., 2005, S. 239

³⁴ Vgl. <http://www.pionierbasis.com/2012/10/fuehrungsstile-nach-kurt-lewin/>

können.³⁵ Sie werden auch stärker in Entscheidungsprozesse mit eingebunden und haben dadurch besseren Einblick in die Unternehmensstrukturen und Abläufe, wodurch ihre Motivation steigt. MA fühlen sich für ihre Aufgaben verantwortlich, was zur Folge hat, dass Vorgesetzte weniger Kontrolle ausüben (müssen). Hierdurch werden die Führungskräfte entlastet und es bleibt mehr Zeit für wesentliche Führungsaufgaben. Vorschläge, sachlicher Input und Diskussionen seitens der MA werden ernst genommen und sind erwünscht. Ein Nachteil kann bei diesem Stil sein, dass Führungskräfte ihre Führungsaufgabe vernachlässigen, weil sie ihre Stellung nicht klar beziehen und allem gerecht werden wollen. Das kann den Verlust von Autorität und Glaubwürdigkeit nach sich ziehen.³⁶

- **Laissez-faire-Führungsstil**

Die MA und Gruppenmitglieder haben alle Freiheiten, die Aufgaben nach eigenem Ermessen zu erledigen. Falls überhaupt von einer Führungsperson gesprochen werden kann, übernimmt diese Person eine passive Rolle, antwortet freundlich auf Fragen und gibt alle nötigen Informationen weiter, ohne aktiv einzugreifen oder Vorschläge zu machen. Die Gruppe ist komplett sich selbst überlassen und wird in keiner Weise gesteuert oder kontrolliert. Auch werden die Tätigkeiten der MA nicht bewertet.³⁷ Als Vorteil kann angesehen werden, dass die MA volle Entfaltungsmöglichkeiten und Entscheidungsfreiheiten haben. Auf der anderen Seite sind einige MA überfordert, mit diesem Freiraum umzugehen und versagen dabei. Hilflosigkeit und Orientierungslosigkeit können die Folge sein (vgl. Abb. 2).³⁸

³⁵ Vgl. Hentze et al., 2005, S. 239

³⁶ Vgl. <http://www.pionierbasis.com/2012/10/fuhrungsstile-nach-kurt-lewin/>

³⁷ Vgl. Hentze et al., 2005, S. 239

³⁸ Vgl. <http://www.pionierbasis.com/2012/10/fuhrungsstile-nach-kurt-lewin/>

Führungsstile	Vorteile	Nachteile
Autoritär	Klare Verantwortungsbereiche, schnelle Handlungsfähigkeit	Distanziertes Dienstverhältnis
Kooperativ	Mitarbeiter an Entscheidungen beteiligt, Eigenkontrolle der Mitarbeiter, Motivation, Entlastung der Vorgesetzten	Durchsetzungsprobleme, Entscheidungsschwierigkeiten der Vorgesetzten
Laissez-faire	Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter, individuelle Stärken werden gefördert	Orientierungslosigkeit, Hilflosigkeit

Abbildung 2: Vor- und Nachteile klassische Führungsstile³⁹

Die zu Beginn des Kapitels erwähnte Studie, die von Kurt Lewin an der Universität in Iowa durchgeführt wurde, kommt zu folgenden Ergebnissen in Bezug auf die Führungsstile:

- In der **autoritär** geführten Gruppe konnte eine höhere Produktivität als in der demokratisch geführten Gruppe verzeichnet werden. Sobald jedoch ein Vorgesetzter die Gruppe verlassen hat, ist die Leistung abgefallen oder die Arbeit wurde unterbrochen. Durch die konkreten Vorgaben und Anweisungen hat sich eine Spannung innerhalb der Gruppe aufgebaut, die teilweise zu Streitereien führte. In der Gruppe wurde aggressives Verhalten und Unzufriedenheit festgestellt, die Arbeitsmotivation war gering und es ist kein Zusammenhaltsgefühl entstanden.
- Die **demokratische** Führung hat sich positiv auf Arbeitsmotivation, -zufriedenheit und die -qualität in der Gruppe ausgewirkt. Die Qualität der

³⁹

Quelle: <http://www.pionierbasis.com/2012/10/fuhrungsstile-nach-kurt-lewin/>

Arbeitsergebnisse war in dieser Gruppe am höchsten, da die Gruppenmitglieder gelobt wurden und dadurch bedingt stolz auf ihre Ergebnisse waren. Die Gruppe hat auch in Abwesenheit der Führungskraft weitergearbeitet und es konnte kein Leistungsabfall festgestellt werden. In der freundlichen und vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre konnte ein Zusammenhalt der Gruppe erkannt werden, der die Führungskraft mit eingeschlossen hat. Die Arbeitsmotivation ist höher als in der autoritär geführten Gruppe und die Mitglieder haben eigenständig Ideen entwickelt und Initiative gezeigt.

- In der **Laissez-fairen**-Gruppe wurde die geringste Produktivität gemessen. Ein Zusammengehörigkeitsgefühl war nicht zu erkennen, die Gruppe hat sich eher voneinander entfernt. Das Interesse an der Aufgabe war gering und die Arbeit wurde nach Bedarf unterbrochen.⁴⁰

Hiernach wird der demokratische Führungsstil als erfolgsversprechend dargestellt. Allerdings müssen diese Ergebnisse kritisch betrachtet werden, da bei diesem Laborexperiment Kinder als Versuchspersonen eingesetzt wurden, die noch nie in eine feste Organisationsstruktur eingebunden waren. Die Ergebnisse wurden hier verallgemeinert.⁴¹ Trotzdem sind die Ergebnisse von vor 75 Jahren bezeichnend und auf die heutige Führungskultur anzuwenden.

Zweidimensionale Führungsstile:

Das Verhaltensgitter (engl./Fachbegriff managerial grid) von Blake & Mouton ermöglicht eine numerische Kurz-Charakterisierung der relevanten Führungsstilvarianten. Die Kennzeichnungen „Menschenorientiert und Sachorientiert“ geben an, wie Leistungs- bzw. Mitarbeiterorientiert die Führungskraft agiert.⁴² (vgl. Abb. 3).

⁴⁰ Vgl. Hentze et al., 2005, S. 240

⁴¹ Vgl. Stogdill, 1974, 365 ff. zit. nach Hentze et al., 2005, S. 240 f.

⁴² Vgl. Neuberger, 2002, S. 510

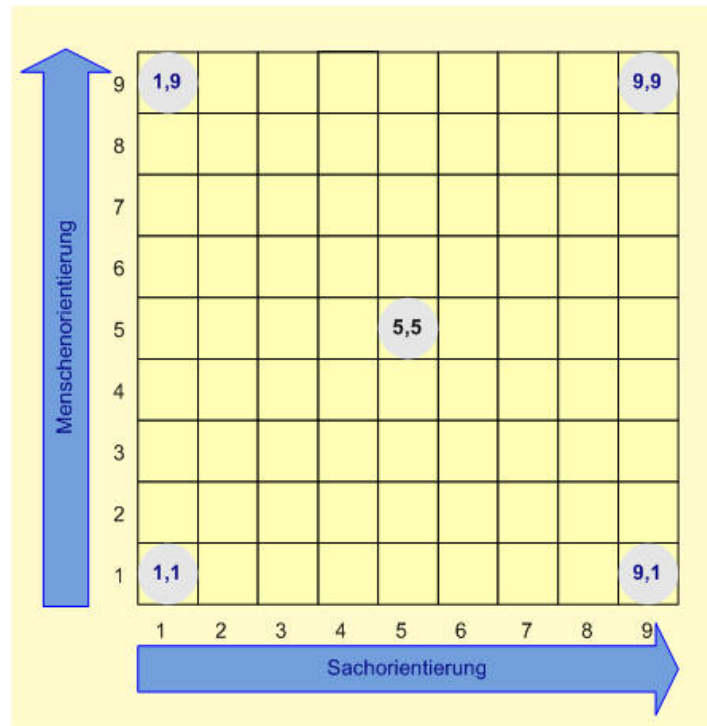


Abbildung 3: Verhaltensgitter nach Blake & Mouton (1986)⁴³

Ein Vorgesetzter aus dem Feld 9,1 wäre demnach eine Führungskraft, die höchsten Wert auf Leistung legt. Dabei würde sie aber den Mitarbeiter als Menschen völlig missachten und vernachlässigen. Im Gegensatz zu anderen Autoren legen sich Blake & Mouton darauf fest, dass der 9,9 Führungsstil der Optimale ist.⁴⁴

Auf der Suche nach dem optimalen Führungsstil und –verhalten stellen wir fest, dass es diesen optimalen Stil nicht gibt, sehr wohl aber einen „situativen“ Führungsstil. Eine erfahrene und effektive Führungskraft passt ihr Führungsverhalten den Situationen und Anforderungen im Unternehmen und den ihrer MA an. Dabei wird Rücksicht genommen auf:

- Mitarbeiterbezogenheit (Beziehungsorientierung)

⁴³ Quelle: <http://www.ibim.de/management/fset-management.htm>

⁴⁴ Vgl. Neuberger, 2002, S. 511

- Aufgabenbezogenheit/-orientierung

Die Wissenschaftler *Hersey & Blanchard* entwickelten 1969 „Das Modell des situativen Führungsstils“ (oder auch Reifegradmodell). In der Darstellung (vgl. Abb. 4) sind vier verschiedene Führungsstile vermerkt, die in Abhängigkeit vom Reifegrad des MA ausgeübt werden können. In der Führungsverantwortung eines Vorgesetzten liegt es nach Hersey & Blake, den Reifegrad eines MA zu steigern.⁴⁵ Die vier Führungsstile sind wie folgt benannt und weisen in unterschiedlichen Anteilen aufgaben- bzw. leistungsorientierte Inhalte auf (vgl. Abb. 4):

- **Telling (autoritärer Stil)** S1 bei niedrigem Reifegrad: der Vorgesetzte muss aufgrund von Unsicherheiten in Bezug auf die zu erfüllende Aufgabe des MA immer wieder kontrollieren und eingreifen. Mangelnde Bereitschaft der Aufgabenerfüllung wäre ansonsten die Folge.
- **Selling (integrierender Stil)** S2 bei niedrigem bis mittlerem Reifegrad: der Vorgesetzte muss aufgrund mangelnder Fähigkeiten des MA direktiv führen und korrigieren. Zusätzlich sollte er die Bereitschaft des MA durch intensive Kommunikation fördern, um eigenständigeres Arbeiten zu schüren.
- **Participating (partizipativer Stil)** S3 bei mittlerem bis hohem Reifegrad: Der Ma ist zwar inhaltlich etwas unsicher, ist aber in der Lage, Aufgaben selbstständig auszuführen. Die Führungskraft sollte durch intensive Gespräche und aktives Zuhören herausfinden, wo die Probleme liegen. Durch Ideenaustausch kann er dem MA den Weg zur Aufgabenerfüllung erleichtern.
- **Delegating (Delegationsstil)** S4 bei hohem Reifegrad: Die Führungskraft kann wegen der hohen Verantwortlichkeit- und Bereitschaft des Ma Aufgaben vollständig delegieren.

Um den Führungsstil zu ermitteln, muss der Vorgesetzte zuerst den Reifegrad seines MA festlegen. In den Feldern von M4 – M1 zieht er mit einem Stift eine senkrechte Linie nach oben und landet automatisch in dem Feld mit dem an-

⁴⁵ Vgl. Hammer, 2011, S. 22 f.

gemessenen Führungsstil und der eingezeichneten Kurve individuell für jeden MA.⁴⁶

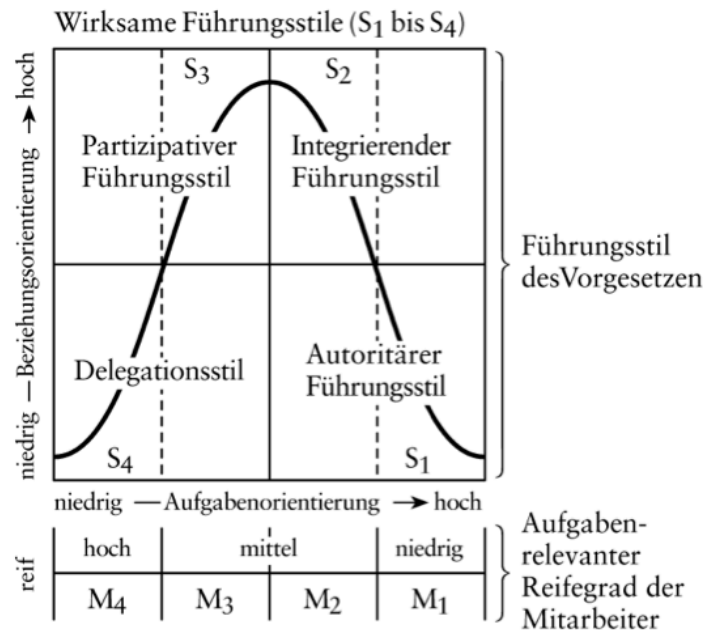


Abbildung 4: Modell des situativen Führungsstils nach Hersey/ Blanchard⁴⁷

Unumstritten gilt, dass sich ein Führungsstil auf die MA, ihr Verhalten und schließlich auf den Erfolg des Unternehmens ausübt. Bei dem Vergleich des autoritären und demokratischen Führungsstils sind von verschiedenen Forschern (z.B. Lewin) Untersuchungen durchgeführt worden. Danach wurden Kriterien wie Produktivität, Zufriedenheit und Gruppenzusammenhalt geprüft. Dabei stellte sich heraus, dass der demokratische Führungsstil in allen Punkten besser abschnitt als der autoritäre Stil. Der Laissez-faire Stil brachte keine positiven Ergebnisse hervor. Später und nach weiteren Forschungen erlangten Forscher die Erkenntnis, dass kein konkreter Führungsstil aus den eindimensionalen Theorien zu Leistungsvorteilen führte. Daraufhin sind die zweidimensionalen Führungsstile untersucht worden. Ein Ergebnis lautete, dass der 9,9 Führungs-

⁴⁶ Vgl. Weibler, 2012, S. 364

⁴⁷ Quelle:

http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/f%C3%BChrungsstile_und_konzepte/f%C3%BChrungsstile_und_konzepte.htm

stil des bereits dargestellten Verhaltensgitters von Blake & Mouton (managerial grid) der erfolgreichste Stil sei. Die 1,9 Kombination versprach zwar hohe MA Zufriedenheit, die Leistung überzeugte jedoch nicht. Bei 9,1 punkteten die MA mit der Leistung, waren jedoch gänzlich unzufrieden. Aufgrund dessen und verschiedener Untersuchungen zu den zweidimensionalen Konzepten sind Forscher heute der Meinung, dass auch hier kein unbedingter Zusammenhang zwischen Führungsstil und -erfolg besteht. Grund dafür sind verschiedene äußere Einflüsse, von denen die Wirkung des Führungsstils überlagert und beeinflusst wird. Damit kann zusammengefasst werden, dass im Bereich der ein- und zweidimensionalen Führungsstile kein Zusammenhang zwischen Führungsstil und -erfolg festgestellt wurde.

Das Modell des situativen Führungsstils von Hersey & Blachard hingegen zeigte in Untersuchungen Zusammenhänge zwischen Führungsstil und -erfolg. Da die Situation hier als wichtige Variable mit einbezogen wurde, war es möglich zu ermitteln, welcher Führungsstil in einer bestimmten Situation zum Erfolg führte. Hierbei musste die Führungssituation konkret beschrieben werden. Voraussetzungen für die Untersuchungen und einen messbaren Erfolg war, dass der Vorgesetzte in der Lage sein musste, die Situation und seine MA richtig einzuschätzen, um so einen passenden Stil auszuwählen.⁴⁸

⁴⁸ Vgl. Rühli, 1992, S. 38

3 Demografischer Wandel und seine Herausforderungen

Der demografische Wandel in Deutschland ist längst kein neues Phänomen mehr. In den nächsten Jahren wird es vermehrt zu einer deutlichen Alterung der Beschäftigten kommen. Zwar wird es erst ca. in den 2020er Jahren zu einer merklichen Abnahme der Erwerbsbevölkerung kommen, jedoch ist der Rückgang auch jetzt schon spürbar: durch geburtenschwache Jahrgänge (Generation X und Y) rücken nicht mehr ausreichend Arbeitskräfte nach.⁴⁹ Dies hat Auswirkungen auf den Bedarf an Fachkräften in einigen Bereichen des Marktes. Vor diesem Hintergrund kommt der Gen Y besondere Aufmerksamkeit in der Debatte um Arbeitgeberattraktivität zu, da sie den Arbeitsmarkt der Zukunft beherrschen wird.⁵⁰ Neben der Veränderung der Altersstruktur führt der demografische Wandel auch zu verschobenen Erwartungen und Vorstellungen der Erwerbstätigen. Laut einer Befragung der Bertelsmann Stiftung 2012 merken bereits ca. drei Viertel der befragten Unternehmen veränderte Wünsche ihrer MA. Vor allem die jungen MA der Generation Y verhalten sich konträr zu den MA vorheriger Generationen (Kap. 3.3).⁵¹

3.1 Demografische Entwicklung in Deutschland

Schon seit Anfang des 20. Jahrhunderts zeichnete sich eine steigende Lebenserwartung für die deutsche Bevölkerung ab. Anfang des letzten Jahrhunderts Geborene wurden durchschnittlich 46 Jahre alt. Mittlerweile ist mit einer Lebensdauer von über 78 Jahren zu rechnen. In die Zukunft blickend steigt die Erwartung für ab 2050 geborene Männer auf über 86 Jahre, bei Frauen sogar auf 92 Jahre. Ermöglicht wird dies durch fortschreitende Forschung und Medizin.⁵² Die Zahl der 45 bis 65 jährigen wird in Deutschland von 2006 bis 2025 um 1,4 Millionen zunehmen. Die Zahl der jungen Arbeitnehmer wird sich hingegen in dem gleichen Zeitraum um 3,7 Millionen verringern. Aufgrund dessen ist eine

⁴⁹ Vgl. Klaffke, 2014, S. 4

⁵⁰ Vgl. Parment, 2009, S. 21

⁵¹ Vgl. Klaffke, 2014, S. 5

⁵² Vgl. <http://www.sentiso.de/informationen/29-demographischer-wandel>

bestmögliche Qualifikation der jungen, neuen Generationen sehr wichtig.⁵³ Auch die Geburtenrate liegt bei 1,4 Kindern pro Frau weit unter den benötigten 2,1 Kindern.⁵⁴ Zwar hat der Ausbau von Krippenplätzen diese Zahl mittlerweile stabilisiert, jedoch reicht dies noch immer nicht aus, um die entstandenen Lücken zu schließen.⁵⁵ Allein durch die Zuwanderung ausländischer Bürger wurde bisher verhindert, dass sich die Zahl der deutschen Bevölkerung verringert.

3.2 Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt

Fast alle Unternehmen stehen vor der Veränderung ihrer Bevölkerungs- und Arbeitnehmerstruktur. In Zukunft muss deshalb noch intensiver als heute auf ein erfolgreiches Generationenmanagement geachtet werden, damit die entstehenden Lücken in der Belegschaft durch gute Mitarbeit und qualifiziertes Personal ausgeglichen werden kann. (Kap. 5).⁵⁶ Aufgrund der kürzeren Ausbildungszeiten und dem gleichzeitig verlängerten Erwerbssalter wird sich die Dauer der Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen am Arbeitsplatz um mindestens zehn Jahre verlängern. Ältere Generationen werden künftig nicht mehr reibungslos durch Jüngere abgelöst, vielmehr werden mehrere Generationen miteinander auskommen müssen. Auch leiten einige Unternehmen Maßnahmen zur Erhaltung der Gesundheit älterer MA in Form von Seminaren und Programmen ein, um ihre relevante Leistungsfähigkeit zu fördern. Obwohl gute Gesundheit die Basis für Arbeitsfähigkeit ist, haben die Arbeitsbedingungen einen erheblichen Einfluss auf die Produktivität der Arbeitnehmer. Um den demografischen Wandel so gut wie möglich zu meistern, wird eine mitarbeiterorientierte Führung benötigt. Teamfähigkeit, fairer Umgang des Vorgesetzten mit den MA und Förderung der individuell verschiedenen Beschäftigten stehen dabei im Vordergrund.⁵⁷

⁵³ Vgl. http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/nachrichten_101319.htm

⁵⁴ Vgl. <http://www.sentiso.de/informationen/29-demographischer-wandel>

⁵⁵ Vgl. <http://www.welt.de/wirtschaft/article128660883/Wie-Deutschland-seine-Geburtenrate-steigern-kann.html>

⁵⁶ Vgl. Bruch et al., 2010, S. 15

⁵⁷ Vgl. Klaffke, 2014, S. 6 f.

4 Kulturelle Besonderheiten der aktuellen Geburtskohorten

Unter einer Generation wird eine gesellschaftliche Kohorte verstanden, die Geburtsjahr und prägende Ereignisse teilen und verbindet. So befinden sich derzeit bis zu fünf verschiedene erwerbstätige Generationen am Arbeitsmarkt. Im folgenden wird eingegangen auf drei dieser verschiedenen Arbeitnehmergruppen, da die älteste Generation (Nachkriegsgeneration, geb. 1945 - 1955) kaum noch und die aktuell jüngste Generation (Generation Z, geb. ab 2000) noch nicht am Arbeitsmarkt vertreten ist. Erläutert werden ihre generationsspezifischen Bedürfnisse, die es gilt im Personalmanagement zu berücksichtigen. Besonders eingegangen wird dabei auf die Generation Y.

4.1 Babyboomer

Als Babyboomer bezeichnet man die geburtenstarke Generation in den Jahren 1956 bis 1965. Diese Generation entstand durch den zunehmenden Wohlstand und der daraus resultierenden besseren Lebensmittelaufnahme kurz nach dem Ende des zweiten Weltkriegs.⁵⁸ Das Jahr 1964 war in Deutschland das geburtenstärkste Jahr. Mit 1.357.304 Lebendgeborenen war das der Höhepunkt des Babybooms. Durch die Markteinführung der Anti-Baby-Pille fand dieser Babyboom jedoch 1965 abrupt ein Ende.⁵⁹ Wegen der wirtschaftlichen Stagnation und der Ölkrise in den 70er und Anfang 80er Jahren, die die Massenarbeitslosigkeit in Westeuropa mit sich brachte, wurde die Generation geprägt. Zudem kam es in Deutschland zu terroristischem Widerstand und Geiselnahmen der linken Roten Armee Fraktion. Aufgrund dieser Erfahrungen trägt diese Generationsgruppe auch den Namen „Krisenkinder“.⁶⁰

⁵⁸ Vgl. Parment, 2009, S. 22

⁵⁹ Vgl. Klaffke, 2014, S. 31

⁶⁰ Vgl. Bruch et al., 2010, S. 117 f.

4.1.1 Charakteristika und Grundhaltungen

Die Lebensqualität ist für diese Generationengruppe von hoher Wichtigkeit. Nach der Generationenmanagementstudie spielt sie sogar eine größere Rolle als bei allen anderen Generationen.⁶¹ Statussymbole wie ein Firmenparkplatz und ein Dienstwagen sind elementar für sie. Werden ihnen diese Dinge genommen, reagieren sie aggressiv oder arbeiten nur noch demotiviert.⁶² Diese Generation befindet sich momentan in ihrer Lebensmitte. Sie zieht eine erste Bilanz über ihr Leben, denn es wird zunehmend schwerer in der Zukunft noch neue Lebensziele zu erreichen. Falls die Protagonisten sich für Kinder entschieden haben, wachsen diese gerade heran, sind vor kurzem in den Arbeitsmarkt eingetreten oder tun dies in Kürze (siehe Generation Y, Kap. 3.3). Die Babyboomer bilden den heute größten Teil der Elterngeneration. Obwohl sie bereits den Höhepunkt ihrer körperlichen und vitalen Leistungsfähigkeit überschritten haben, stehen sie im Beruflichen kurz vor dem Höhepunkt ihrer Leistungsfähigkeit. Sie bilden das Rückgrat der Erwerbstätigen im deutschsprachigen Raum.⁶³ Zahlenmäßig sind die Babyboomer derzeit auf dem Arbeitsmarkt am Stärksten vertreten. 2030 werden die letzten Mitglieder dieser Generation pensioniert. Da die Leistungsträger dieser Generation schwer zu ersetzen sein werden (nachwachsende Generationen sind nicht so geburtenstark), empfiehlt es sich für die Unternehmen, das Wissen der Babyboomer an die jüngeren Kollegen weiterzugeben. Der Schwerpunkt sollte demnach auf der Steigerung der Zufriedenheit und Leistung der Babyboomer, sowie der verbesserten Zusammenarbeit mit anderen Generationen liegen. Dies kann über die Förderung der körperlichen, geistigen und sozialen Kompetenzen geschehen. Maßnahmen, besonders für die Älteren dieser Generation, sind bspw. Weiterbildungskurse auf freiwilliger Basis, Überprüfung der Arbeitsplätze auf Rückenfreundlichkeit, Sportkurse, gesunde Kost in der Kantine. Sport und Gesundheit sind wichtige Inhalte dieser Generation. Durch diese Maßnahmen wird neben den positiven Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit zusätzlich das Betriebsklima und der Zusammenhalt gefördert. Gutes Gehalt, ein sicherer Ar-

⁶¹ Vgl. Brake, 2003, S. 46

⁶² Vgl. <http://www.wiwo.de/erfolg/trends/generationenkonflikt-heikle-mischung-am-arbeitsplatz-seite-3/5577138-3.html>

⁶³ Vgl. Bruch et al., 2010, S. 104 f.

beitsplatz (im Beruf als auch im Ruhestand) und sinnvolle Aufgaben sind für diese Generation das höchste Gut. Zusätzlich schätzen sie es, eine Wahlmöglichkeit bzgl. Umfang und Strukturierung ihrer Arbeitszeit zu haben. Zwar nutzen die Babyboomer moderne Kommunikationstechniken, sie bevorzugen jedoch das persönliche Gespräch mit Vorgesetzten, wenn dringliche Dinge zu klären sind. Sie legen auch Wert darauf, gesiezt zu werden.⁶⁴

4.1.2 Einstellungen und Erwartungen an die Arbeitswelt

Durch die schwierigen und bedrückenden Lebensbedingungen wurde den Babyboomern bewusst, dass sich in Hinblick auf ihre berufliche und auch persönliche Zukunft Unsicherheiten auftun können. Es war kein leichtes, unbeschwertes Leben möglich.⁶⁵ Wie bereits in diesem Kapitel erwähnt, handelt es sich bei dieser Generation um die geburtenstarken Jahrgänge. Dadurch waren die Protagonisten schon früh einem Konkurrenzkampf in ihrer Kohorte ausgesetzt. Ob zu Hause mit den Geschwistern, im Kindergarten, in der Schule, an der Universität oder später im Berufsleben- überall herrschte der Kampf um die knappen Ressourcen. Aufgrund ihrer großen, eigenen Anzahl musste diese Kohorte schnell und früh lernen zu kooperieren. Dies kommt ihnen heute bei der Teamfähigkeit zugute. Auch wird ihnen aus demselben Grund eine hohe Sozialkompetenz zugesprochen, die sich in Kooperations- und Hilfsbereitschaft bemerkbar macht. Es gilt allgemein, dass Mitarbeiter anderer Generationen gern mit den Babyboomern zusammenarbeiten.⁶⁶ Leistungsorientierung, Treue und ein hoher Bezug zu Beruf und Arbeitgeber zeichnen diese Generation aus. Zudem hat sich diese Generation im Laufe ihres Lebens ein signifikantes Vermögen angespart und kann ihren Ruhestand in der Regel im Wohlstand verbringen. Aus diesem Grund sind die Babyboomer mit ihrer starken Kaufkraft eine interessante Zielgruppe für Unternehmen.⁶⁷

⁶⁴ Vgl. Oertel, 2007, S. 54 ff.

⁶⁵ Vgl. ebd., S. 118 f.

⁶⁶ Vgl. Oertel, 2007, S. 52

⁶⁷ Vgl. Holste, 2012, S. 21

4.2 Generation X

Unter Generation X versteht man die Generation, die zwischen 1966 und 1980 geboren wurden. In den frühen 1950er Jahren wurde der Begriff von dem US-amerikanischen Fotografen Robert Capa geprägt – er verwendete den Begriff für eine Fotoreportage über junge Leute die nach dem 2. Weltkrieg herangewachsen sind. Zudem wurde der Begriff von dem Schriftsteller Douglas Coupland geprägt und durch das 1991 erschienene Buch *Generation X* mit dem Thema „generations at work“ in Umlauf gebracht. Das Buch von Coupland stieg in die Bestsellerlisten auf und der Titel „Generation-X“ wurde zum Begriff für die bis dahin noch unbenannte Generation. Die Xer werden auch Generation Golf genannt, da das einzig Prägende, die Verbundenheit über den VW Golf, entstand, den die meisten von ihnen gefahren haben.⁶⁸ Der Begriff Generation X sollte zeigen, dass sich diese Generation bisher einer Benennung durch den Journalismus und durch die Werbeindustrie entzogen hat. Im Laufe der Jahre haben sich die meisten Personalabteilungen den Ansprüchen der X-Generation angepasst und die Führungsstile auch dahingehend verändert. Durch den Pillenknick⁶⁹ bzw. durch Einführung der Anti-Baby-Pille wurde der Kinderwunsch bewusst steuerbar gemacht.

4.2.1 Charakteristika und Grundhaltungen

Bei der Generation X handelt es sich im Wesentlichen um unerwünschten Nachwuchs. Das ungezwungene Spielen auf der Straße mit anderen Kindern wurde für die Kinder dieser Generation durch geregeltes Spielen im Haus ersetzt. Fernsehen, Computer und kommerzielles Spielzeug rückten in den Mittelpunkt der Kinder-Freizeitgestaltung. Zusätzlich wurden Freizeitverpflichtungen wie Sport- und Musikunterricht durch die Eltern geplant. Geprägt wurde diese Generation durch Umweltprobleme in Tschernobyl und die zunehmende AIDS- und Drogenproblematik. Die Bedrohung von Umwelt und

⁶⁸ Vgl. Illies, 2008, S. 33

⁶⁹ Der Pillenknick ist der Begriff für die Begründung des markanten Abfalls der Geburtenraten ab Mitte der 1960er Jahre.

Gesundheit wurde dadurch für alle spürbar. Die Kinder wuchsen in einer Umgebung geprägt durch den Beginn der Medienrevolution auf. Bahnbrechende Geräte wie die Mikrowelle, Walkman, oder ein Videorecorder erleichterten den Alltag. Zur Zeit der Berufseinsteiger gewannen der PC und die E-Mail an Bedeutung. Die Heranwachsenden werden alle durch ein wichtiges geschichtliches Ereignis verbunden: Die deutsche Wiedervereinigung. Somit ist die Generation X die erste Generation nach Kriegsende, deren Berufsleben zum Teil mit Kollegen aus Ost- und Westdeutschland begann.⁷⁰ Attribute wie Eigenständigkeit, Gleichberechtigung, Kampfgeist, rationales Denken und Zuverlässigkeit werden mit dieser Generation in Verbindung gebracht.⁷¹

4.2.2 Einstellungen und Erwartungen an die Arbeitswelt

Die Erwachsenen haben ein klares Wertesystem und genaue Vorstellungen von ihrem Leben. Während Vorgänger aus anderen Generationen sich beruflich verausgabt haben, gewinnt bei den Xern die Work-Life-Balance langsam an Bedeutung. Angehörige dieser Generation befinden sich aktuell im mittleren Erwerbsalter. Nach anfänglich teilweise steilen Berufseinstiegskarrieren erfahren sie nun durch die berufliche Umstrukturierung und Eintritt der Generation Y (siehe dazu Kap. 4) in den Arbeitsmarkt eventuelle Arbeitslosigkeit. Ihr momentaner Höhepunkt an Qualifikation setzt sich zusammen aus Wissen, Erlerntem und Erfahrung. Sie nutzen Stellenwechsel gezielt für Karrieresprünge.⁷² Diese Generation ist vor allem auf der Suche nach finanzieller Absicherung, Wohlstand und Karriere. Materialistische Werte gewinnen an Bedeutung. Die Berufswelt ist seit den 80er Jahren geprägt durch Dezentralisierung und Enthierarchisierung. Abläufe sollten flexibler organisiert und effizienter strukturiert werden. Die autoritäre Führung wurde durch neue Organisationsformen- und Gruppen an ersetzt.⁷³ Beruflich als auch privat sind sie gezwungen, sich mit der Medienrevolution auseinander zu setzen. Moderne Kommunikations- und Informationstechniken, mit denen diese Generation tagtäglich umgehen und

⁷⁰ Vgl. Oertel, 2007, S. 61 ff.

⁷¹ Vgl. Bruch et al., 2010, S. 109

⁷² Vgl. Arnold, 2012, S. 19 f.

⁷³ Vgl. Schreyögg, 2003, S. 97

arbeiten muss, wurden ab Mitte der 80er Jahre etabliert.⁷⁴ Um die Xer als Mitarbeiter zu gewinnen, zu binden oder zu motivieren müssen sie sich in ihrer aktuellen Lebenssituation verstanden wissen und gleichzeitig langfristige und erfolgsversprechende Perspektiven der Entwicklung geboten bekommen. Da die Familie und das Gleichgewicht zwischen Privatem und Beruflichen sehr wichtig für sie ist, schränken viele Xer ihre beruflichen Tätigkeiten zugunsten des Privatlebens ein. Nicht nur weibliche, sondern auch männliche Protagonisten verzichten auf Sprünge in der Karriere, um mehr Zeit für die Familie zu haben. Mit einer familienfreundlichen Personalpolitik sind die Xer schnell motiviert, wieder in den Job zurückzukehren oder die Arbeitszeiten auszuweiten. Beispiele hierfür sind: Homeoffice, Teilzeitarbeit, Gleitzeit oder Betriebskindergärten. Es ist wichtig, dass die Unternehmen die Familienfreundlichkeit nicht nur intern leben, sondern auch nach außen kommunizieren. So können neue, potentielle MA der Generation X gewonnen und langfristig gebunden werden.⁷⁵

4.3 Generation Y

Der Eintritt der Generation Y in den Arbeitsmarkt verlangt den Unternehmen Veränderungen ab. Erste Studien zeigen, dass sich diese Generation im Vergleich zu ihren Vorgängern völlig anders verhält. Die Personalverantwortlichen sind damit beschäftigt, die Erwartungen der Generation Y zu bedienen, doch eine neue Generation rückt bereits nach: Die Generation Z. Sie ist die aktuelle Kinder- und Jugendgeneration und steht kurz vor ihrer Berufswahl. In Kürze werden sie ihre Arbeitgeber oder Hochschulen auswählen. Der Eintritt der Generation Y in den Arbeitsmarkt fordert ein Umdenken der Unternehmen.⁷⁶ Im Folgenden werden Einstellungen, Ansprüche und Lebensweisen dieser Generation erläutert.

⁷⁴ Vgl. Bruch et al., 2010, S. 109

⁷⁵ Vgl. Klaffke, 2014, S. 51 ff.

⁷⁶ Vgl. ebd., S. 58

Wer gehört zur Generation Y von der so häufig die Rede ist und was zeichnet sie aus? Der Begriff erschien 1993 erstmals in der Fachzeitschrift „Ad Age“. Es gibt unterschiedliche Aussagen darüber, wann die Menschen aus der Generation Y geboren wurden, die meisten beschränken sich auf den Zeitraum zwischen 1980 und 2000.⁷⁷ Als Generation Y (Gen Y) wird die Bevölkerungskohorte bezeichnet, deren Zugehörige um das Jahr 2000 herum zu den Teenagern zählte. Teilweise wird diese Generation auch als Millennials (Jahrtausender), als Digital Natives, Cyberkids, Generation @, Generation Nintendo (digitale Ureinwohner, mit dem Internet groß geworden), Netzkinder und Nexters bezeichnet. Auch Trophy Kids (weil diese Generation selbst für die bloße Anwesenheit bei Wettkämpfen Urkunden und Preise bekommen hat) ist ein gängiger Begriff.⁷⁸ Sie gilt als Nachfolger der Babyboomer und der Generation X. Demzufolge ist der Name darauf zurückzuführen, dass der Buchstabe X auf Y folgt. Im englischen wird Y wie „why“ (warum) ausgesprochen. Dies zeigt auch schon eine Orientierung der Merkmale der Generation Y – sie hinterfragt.⁷⁹

4.3.1 Charakteristika und Grundhaltungen

Der Ruf dieser Generation ist nicht sehr gut. Ihnen eilt voraus, sie seien verwöhnt, faul und größenwahnsinnig. Der Hang zur Selbstüberschätzung, Illoyalität und Undankbarkeit wird ihnen auch nachgesagt.⁸⁰ Doch diese Generation ist im Vergleich zu den anderen Generationen sehr gut ausgebildet und verfügt oft über einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss. Es handelt sich um die erste Generation, die größtenteils in einem Umfeld von Internet und mobiler Kommunikation aufgewachsen ist und zeichnet sich daher durch eine technologieaffine Lebensweise aus. Durch diese Sozialisierung wird ihnen ein stark abweichendes Kommunikationsverhalten gegenüber früheren Generationen nachgesagt, weshalb sie im Social Media Marketing eine große Aufmerksamkeit erfährt. Millennials sind es gewohnt, schnell an die Informationen zu gelan-

⁷⁷ Vgl. Parment, 2009, S. 21

⁷⁸ Vgl. Bund, 2014, S. 11

⁷⁹ Vgl. <http://www.zeit.de/2014/10/generation-y-glueck-geld>

⁸⁰ Vgl. Bund, 2014, S. 7

gen, die sie benötigen. Diese sind offen zugänglich und werden von allen geteilt. Um an Informationen zu gelangen, fragen sie keine Führungskraft, sondern recherchieren Online.⁸¹ Das prägendste Ereignis dieser Generation ist der Terroranschlag von 9/11.⁸² In ihrem Mittelpunkt steht die Freude an der Arbeit und die Sinnsuche in ihr. Status und Prestige rücken sehr weit in den Hintergrund. Sie fordert mehr Freiräume, eigenverantwortliche Projektarbeit, Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung und mehr Zeit für die Familie und Freizeitaktivitäten.⁸³ Diese Generation ist sehr selbstbewusst. Sie sind meist Kinder der Babyboomer Generation, die tendenziell gut situiert sind, da sie erstmals zwei Gehälter erwirtschafteten und ihren Kindern somit Wohlstand bieten konnten. Sie erzo- gen ihre Kinder jedoch auch nachgiebiger als die der früheren Generationen. Da diese Kinder häufig Einzelkinder sind, sind sie es gewohnt, schnell das zu bekommen, was sie wollen. Sie zögern auch nicht, genau das zu äußern. Das gilt für das Private, sowie für das Berufliche. Ihre Wertevorstellungen basieren auf den Grundsätzen: lernen, leisten, leben.⁸⁴

4.3.2 Einstellungen und Erwartungen an die Arbeitswelt

Die Gen Y strebt nicht unbedingt Führungspositionen an, sehr wohl aber früh und schnell Verantwortung übernehmen.⁸⁵ Hierdurch zeigt sich, dass ihnen tiefe Hierarchien und Hierarchien nach Titeln sehr suspekt sind und sie sich damit nicht identifizieren kann. Aus diesen Forderungen und dem neu definierten Mittelpunkt wird deutlich, dass die Generation Y eine Balance zwischen Beruf und Freizeit schaffen und nicht alles dem Beruf unterordnen möchte. Sie verlangt nach einer Aufgabe, die ihr einen Sinn gibt und sie dadurch schon durch ihre Arbeit erfüllt sind. Das „wirkliche“ Leben soll nicht erst nach dem Feierabend beginnen. Der Generation Y geht es dabei weniger um die Freizeit an sich, sondern darum, dass sie selbst ihren Arbeitsalltag und Arbeitszeiten bestimmen möchte. Flexibilität ist sehr wichtig für sie. Viele Mitglieder dieser Generation

⁸¹ Vgl. Schüller, 2014, S. 94

⁸² Vgl. Klaffke, 2014, S. 13

⁸³ Vgl. Bund, 2014, S.104

⁸⁴ Vgl. ebd., S. 24 f.

⁸⁵ Vgl. ebd., S. 104

sind bereit, in einem gewissen Maße auch in ihrer Freizeit für den Arbeitgeber zur Verfügung zu stehen. Im Gegenzug fordern sie jedoch ein, dass sie private Tätigkeiten dann auch hin und wieder am Arbeitsplatz erledigen dürfen.⁸⁶ Dieses Umdenken zeigt einen Wertewandel, der auf gesellschaftlicher Ebene bereits stattgefunden hat und in den Unternehmen durch die Generation Y weiter gefordert wird. Die „Global Millennial Studie“ des Telekommunikationskonzerns Telefónica aus 2013 hat ergeben, dass weltweit 78 % der 18 – 30 jährigen ein Smartphone besitzen und am Tag im Schnitt sechs Stunden online sind. Sie ist die erste Generation, die im Internet sozialisiert wurde.⁸⁷ Hohe Hierarchien, Drill und ein strenger, autoritärer Umgangston sind für die Digital Natives nicht attraktiv und werden sofort hinterfragt. Dinge hinnehmen, ohne den Sinn dahinter zu verstehen, tun sie per se nicht. Geschätzt und respektiert werden die Vorgesetzten, die wertvollen Content liefern und inhaltlich überzeugen. Von Statussymbolen lassen sich nicht beeindrucken. Autorität muss in ihren Augen verdient, und nicht bestimmt werden.⁸⁸ Eine weitere Eigenschaft ist die Orientierungslosigkeit. Im Gegensatz zu früheren Generationen haben die Digital Natives bedeutend mehr Wahlmöglichkeiten, was ihren Arbeitgeber angeht. Dies hat bildungspolitische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Gründe. Dieser Zustand hat Vor- und Nachteile: Einerseits haben sie die Chance, genau die Stelle anzunehmen, welche die besten Voraussetzungen für sie bietet und auf ihre Talente zugeschnitten ist. Andererseits ist die Fülle an Wahlmöglichkeiten auch überfordernd. Hier setzt die Orientierungslosigkeit ein. Zudem kommt der hohe gesellschaftliche Druck, möglichst alle Möglichkeiten auszuschöpfen.⁸⁹ Bei Bewerbungsgesprächen erkunden sich die Millennials genau nach den Entwicklungsperspektiven. Sie drehen den Spieß sogar um und hinterfragen, warum sie gerade in diesem Unternehmen arbeiten sollen.⁹⁰ Ihr Sicherheitsbedürfnis ist nicht sehr stark ausgeprägt. Veränderungen im privaten- und beruflichen Bereich fordern sie regelrecht ein und zeigen somit eine hohe Wechselbereitschaft.⁹¹ Durch die Globalisierung ist es ihnen möglich, ohne große Barrieren in

⁸⁶ Vgl. Parment, 2009, S. 95 ff.

⁸⁷ Vgl. Bund., S. 22

⁸⁸ Vgl. Bund, 2014, S. 25 f.

⁸⁹ Vgl. Parment, 2009, S. 18

⁹⁰ Vgl. Schüller, 2014, S. 96

⁹¹ Vgl. Ruthus, 2013, S. 22

anderen Ländern zu studieren oder zu arbeiten. Diesen Vorteil gegenüber anderen Generationen nehmen die Digital Natives wahr und nutzen ihn.⁹²

⁹² Vgl. Parment, 2009, S. 28

5 Spannungsfeld zwischen Arbeitgebern und (zukünftigen) Arbeitnehmern

Vor dem Hintergrund permanenter Umfeldentwicklungen und Wandelprozessen soll in diesem Kapitel nun dargestellt werden, wie sich die Anforderungen an Führungskräfte verändern und welche Konsequenzen dies nach sich zieht. Personalpolitische Maßnahmen sind z.B. Mitarbeitergewinnung und –bindung. Um diese Maßnahmen erfolversprechend ausführen zu können, muss im Vorfeld erkannt werden, wodurch sich die einzelnen Arbeitnehmergruppen (von Babyboomern bis Gen Y) auszeichnen, sich unterscheiden und welche Gemeinsamkeiten sie haben.⁹³ Besonders wird hierbei die Gen Y berücksichtigt. Höhere Bildungsabschlüsse und charakterfördernde Erziehungsmaßnahmen haben die jungen MA in ihrem Selbstbewusstsein gestärkt. Dadurch beanspruchen sie mehr Rechte für sich selbst. Wenn Führungskräfte nicht als realitätsfremd gelten wollen, müssen die Wahrnehmungen und Bedürfnisse der MA stärker berücksichtigt werden. Viel mehr noch als bei den vorhergehenden Generationen.⁹⁴ Diese Veränderungen sind jedoch nicht so einfach durchzusetzen. Das folgende Kapitel geht genauer auf diese Problematik ein.

5.1 Die mit den Babyboomern und der Generation X einhergehenden Führungsstile

In keiner Generation wurden so viele Kinder geboren wie in der, der **Babyboomer**. Dies bringt zwei Folgen mit sich: zum einen sind sie Teamplayer und halten auch Besprechungen gern in großen Gruppen. Zum anderen haben sie genaue Vorstellungen und setzen diese auch durch. Sie nehmen gern Vorbildfunktionen ein, halten aber auch viel von sich selbst und können ich-bezogen sein. Aufgrund dieses Konfliktes brauchen die Boomer ständig Lob durch den

⁹³ Vgl. Ruthus, 2013, S. 14

⁹⁴ Vgl. Laufer, 2013, S. 21

Vorgesetzten.⁹⁵ Für die Babyboomer gilt das Wort des Vorgesetzten. Sie würden sich über seine Meinung nicht hinwegsetzen, da sie Respekt vor ihr haben. Trotzdem wollen sie in Prozesse und Entscheidungen mit einbezogen werden und bevorzugen deshalb einen demokratischen oder kooperativen Führungsstil. Sie sind entwicklungsorientiert und stellen das Rückgrat der heutigen Erwerbsbevölkerung dar. Auch wenn schon die neue Generation Y nachrückt, dürfen ihre Bedürfnisse nicht missachtet werden. Aufgrund der Vielzahl von Mitbewerbern ist es diese Generation gewohnt, sich durchzusetzen. Sie mögen es, wenn ihre Leistung mit der von anderen MA verglichen wird und haben auch das Durchhaltevermögen, sich in komplizierten Situationen zu behaupten. Doch auch soziale Kompetenzen gehören zu ihren Fähigkeiten am Arbeitsplatz. In der Gruppenarbeit sind sie kompromissbereit und können gut auf Kollegen einwirken. In der Zusammenarbeit mit mehreren Generationen sollten sie deshalb als Vermittler eingesetzt werden. Die Führungskräfte können den Babyboomern in diesem Bereich ein Teil ihrer Verantwortung abgeben (auch hierfür spricht der kooperative Führungsstil). Da sich die Mitglieder dieser Generation gerade in ihrer Lebensmitte befinden und sie rückblickend über das Erreichte Bilanz ziehen, nimmt die Führungskraft hier eine wichtige Rolle ein. Ob der MA noch Motivation schöpft für die kommende Zeit im Unternehmen, hängt nun in erheblichem Maße von ihr ab. Die Führungskraft muss zusätzlich auch in der täglichen Führungsarbeit ein Empfinden dafür entwickeln, wann sich ihre MA in Umbruchsphasen befinden. Hier muss sie eingreifen und durch Zielführungsgespräche Sicherheit und neue Perspektiven bieten, damit die MA der Babyboomer weiterhin aktiv mitarbeiten.⁹⁶ In der Zusammenarbeit mit mehreren Generationen wünschen sie sich einen partizipativen Führungsstil.⁹⁷ Hierbei werden die MA in die Entscheidungen der Vorgesetzten mit eingebunden und die Führungskraft agiert teilweise im Hintergrund. Das ermöglicht den MA ein erhöhtes Verantwortungsbewusstsein und Mitbestimmung. Trotzdem werden sie durch den Vorgesetzten gelenkt und begleitet.⁹⁸

⁹⁵ Vgl. Klaffke, 2014, S. 39

⁹⁶ Vgl. Bruch et al., 2010, S. 120 f.

⁹⁷ Vgl. Oertel, 2007, S. 78

⁹⁸ Vgl. <http://www.projekt-smag.de/projektmanagement/was-ist-eigentlich/ein-partizipativer-fuehrungsstil>

Die **Generation X** benötigt eine andere Führung als die ihrer Vorgängergeneration. Sie setzen ihre Arbeit nicht mit individueller Selbsterfüllung gleich, sondern haben durch die Krisenjahre in den 70ern und 80ern gelernt, dass Entlassungen und Arbeitslosigkeit Risikofaktoren sind, die trotz guter Leistungen und Qualifikationen drohen können. Sie haben eine realistischere Einstellung zur ihrer Arbeit, die von äußerer (extrinsischer) und individualistischer Motivation geprägt ist. Beispiele hierfür ist z.B. das Gehalt oder der Dienstwagen, der sie zu guten Leistungen anheizt. Der partizipative Führungsstil ist aus diesem Grund hier nicht der Erfolg bringende. Vielmehr muss eine stärkere Delegation von Aufgaben durchgesetzt werden. Klare Karriereziele müssen für die Generation kommuniziert werden, da dies wichtig für die soziale Anerkennung in ihrer Geburtskohorte ist, was mit der zielorientierten Führung erreicht werden kann. Da häufige Arbeitgeberwechsel für diese Generation nichts Ungewöhnliches mehr ist, sollten die Führungskräfte deshalb versuchen, ihre leistungsbereiten MA durch die richtigen Leistungsanreize und Karriereperspektiven an sich zu binden.⁹⁹

5.2 Gewünschter Führungsstil und Anspruch der Generation Y

Die Einsicht, dass junger MA-Nachwuchs benötigt wird, um die Unternehmen zeitgemäß zu führen, ist hinlänglich bekannt. Was allerdings noch nicht verinnerlicht wurde, ist das Verständnis dafür, wie diese junge Generation (Gen Y) zu führen ist, bzw., was ihre Bedürfnisse sind. Eine Strategie vieler Unternehmen ist, die Arbeitgebermarke (Employer Branding) von außen zu stärken und in möglichst vielen sozialen Netzwerken und Medien aktiv zu sein. Auch die Präsenz auf Hochschulfestivals ist ein beliebtes Mittel. Diese Maßnahmen bewirken eine hohe Bekanntheit des Unternehmens, was die Zahl der Bewerber steigen lässt und grundsätzlich eine wichtige Maßnahme ist. Bleiben dies jedoch die einzigen Veränderungen, die ein Unternehmen unternimmt, wechseln viele junge Talente schnell zu einem anderen Arbeitgeber. Die Millennials mer-

⁹⁹ Vgl. Bruch et al., 2010, S. 121 ff.

ken, dass die Versprechungen in den Anwerbungsgesprächen und Kampagnen nicht umgesetzt werden und der Berufsalltag ein anderes Bild zeichnet.¹⁰⁰ Wie bereits in Kap. 3 erläutert, sind sinnstiftende Tätigkeiten, Spaß bei der Arbeit und Flexibilität die Voraussetzungen für zufriedene MA der Gen Y. Nur wenn diese Faktoren von den Unternehmen ermöglicht werden, bleiben die jungen Talente auch bei ihrem Arbeitgeber. Dieses Verständnis und Umdenken ist jedoch nicht leicht für die Führungskräfte. Die meisten aus ihren Reihen stammen aus der Generation der Babyboomer und für sie zählen Werte wie Disziplin, Gehorsam und Pflichtbewusstsein. In der Nachkriegszeit aufgewachsen, prägten sie diese Eigenschaften. Sie mussten für ein besseres Leben kämpfen. Diese Grundsätze sind heute noch tief in ihnen verwurzelt. Auch die nachfolgende Generation X lehnte sich nicht gegen diese Prinzipien auf, sondern passte sich stillschweigend an.¹⁰¹ Der Kampf um junge Talente der Gen Y ist nun ausgebrochen. Ihre Werte und Einstellungen unterscheiden sich erheblich von denen der Babyboomer, weshalb es schwierig für sie ist, sich auf die Bedürfnisse der Millennials einzustellen.¹⁰² Gehalt, Status und Macht sind demnach nicht mehr die wichtigsten Güter für die neuen MA der Gen Y. Es geht vielmehr darum, die MA für das Produkt, das Unternehmen und ein gemeinsames Handeln zu begeistern. Nur dann sind sie zufrieden und sind zu hohen Leistungen bereit (vgl. Abb. 5).

¹⁰⁰ Vgl. Jenewein et al., 2014, S. 4

¹⁰¹ Vgl. Oppolzer, 1994, S. 67

¹⁰² Vgl. ebd., S. 71

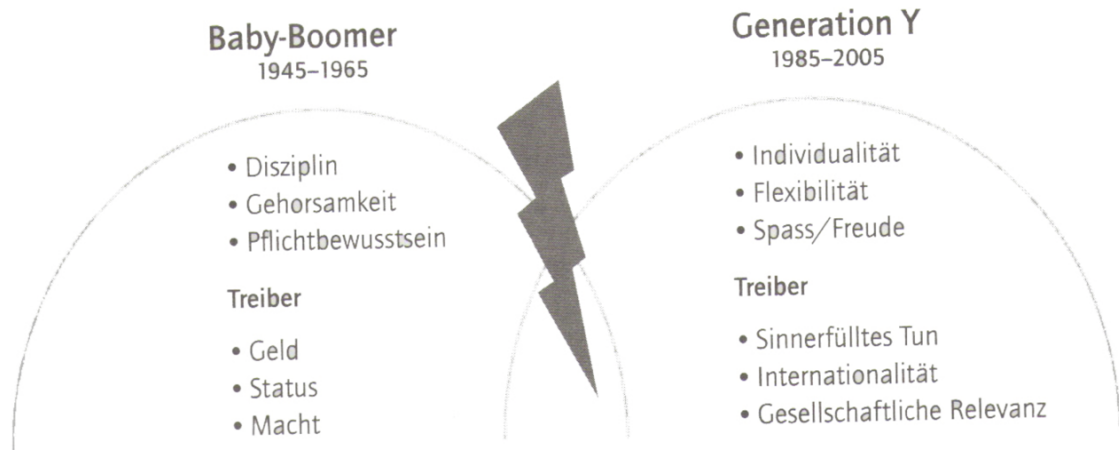


Abbildung 5: Wertewandel Babyboomer/ Gen Y¹⁰³

Die heutige Führung in Unternehmen unterliegt so schnellen Veränderungen, dass die Führungskräfte das Führen neu lernen müssen. Die Hierarchie entgleitet ihnen, alte Muster der Macht lösen sich auf und sie können nichts dagegen unternehmen.¹⁰⁴ Wie bereits erläutert, ist Fokus der Millennials nicht auf Position und Gehalt, sondern vielmehr auf den eigenen Beitrag für das Unternehmen ausgerichtet. Zwar besteht weiterhin die Problematik, dass jeder MA individuell anders ist und es kein Führungskonzept par excellence gibt, jedoch scheint das Management by Objectives (das Führen mit Zielen) der geeignetste Führungsstil für diese Generation zu sein.¹⁰⁵ Bei dieser Führungstechnik werden Ziele zwischen dem Vorgesetzten und dem MA vereinbart. Die Führungskraft unterstützt seine MA bei der Ausführung dieser Ziele in Form von Gesprächen und Beratungen¹⁰⁶ (vgl. Abb. 6). Der Erfolg eines Unternehmens steht und fällt demnach in Zukunft mit den MA und nicht, wie bisher, mit festen Organisationsstrukturen. Führung muss den MA mehr Freiräume und persönliche Entfaltungsmöglichkeiten geben. Über Druck und Befehle kann kaum noch etwas ausgerichtet werden. Die moderne Unternehmensführung erinnert stark an Freiwilligenorganisationen wie z.B. karitativen Einrichtungen. Soweit die Theorie. In der Praxis gibt es jedoch noch Probleme, diese Führungskonzepte umzusetzen bzw. einzuführen, da sich die traditionellen Führungsstile als sehr

¹⁰³ Quelle: Jenewein et al., 2014, S. 6

¹⁰⁴ Vgl. Moss Kanter, 1998, S. 52

¹⁰⁵ Vgl. Pinnow, 2009, S. 28

¹⁰⁶ Vgl. <http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/management-by-objectives/>

veränderungsresistent erweisen. Seit den 50er Jahren haben sich die Stile nicht oder nur unbedeutend entwickelt, sodass sie mit den plötzlichen und immer größer werdenden Veränderungen des 21. Jahrhunderts Probleme haben. Viele Unternehmen unterliegen noch der autoritären Führung und längst überholten Strukturen, womit die jungen Talente nicht zurecht kommen und es auch nicht wollen. Die individuelle Führung hingegen nutzt die Unterschiede der MA, fördert die MA und bindet sie so an sich, anstatt sie zu beherrschen und sie in ihrer Kreativität zu unterdrücken.¹⁰⁷ Die MA der Gen Y fordern Aufgabenbereiche, die ihren Anforderungen und persönlichen Bedürfnissen entsprechen. Das Unternehmen muss demnach mit seinen Strukturen um die Menschen herum gebaut werden. Dies kann nur durch Vertrauen und (Selbst-) Motivation geschehen. Druck und kontrollierendes Verhalten hilft da nicht weiter.¹⁰⁸ Die zukünftige (und teilweise schon aktive) Führungskraft vollzieht einen Wechsel vom Vorgesetzten zum Partner. Sie bevormunden ihre MA nicht, sondern agieren gemeinsam oder denken gemeinsam mit ihnen in die Zukunft. Auch wenn Probleme auftauchen, dürfen die Führungskräfte keine Angst vor diesem Chaos haben.¹⁰⁹ Denn die MA der Gen Y wünschen sich, aktiv beteiligt zu werden und gemeinsam mit ihren Vorgesetzten auch problematische Situationen zu lösen.

¹⁰⁷ Vgl. Pinnow, 2009, S. 29

¹⁰⁸ Vgl. Sprenger, 2001, S. 82 f.

¹⁰⁹ Vgl. Moss Kanter, 1998, S. 46

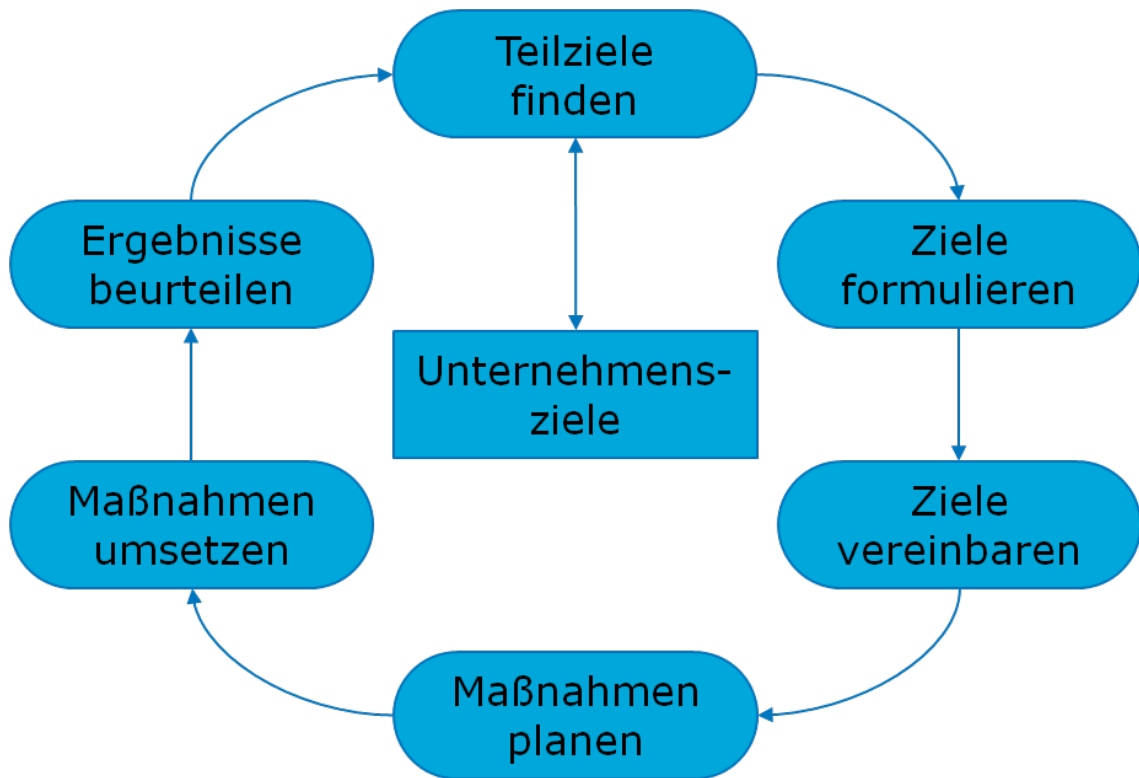


Abbildung 6: Ablauf Führungstechnik "Management by objectives"¹¹⁰

5.3 Change Management Empfehlung

Jede Generation hat seine ganz eigenen Stärken, die es zu fördern gilt. Dies liegt allein in der Verantwortung der Führungskraft. Von diesen Stärken können MA anderer Generationen profitieren und sich gegenseitig befruchten. So können die jungen und technikbegeisterten Millennials, die auf diesem Bereich unerfahrenere MA der Babyboomer oder den Gen X bei der Einarbeitung neuer Software unterstützen. Im Gegenzug können die Babyboomer den Xern oder den Millennials ihr Organisationstalent und Erfahrung im Bereich der Planung und Priorisierung weitergeben. Die Thyssen Krupp Nirosta GmbH hat in diesem Punkt ein nachahmenswertes Konzept entwickelt: Stellen von zukünftig auscheidenden MA werden doppelt besetzt. Dabei wird ein MA aus einer älteren und ein MA aus einer jüngeren Generation gewählt. Aber auch von den jungen

¹¹⁰ Quelle: <http://www.resource-people.de/info/zielvereinbarungen.php>

Arbeitnehmern soll die ältere Belegschaft profitieren. Hierfür hat die Personalleitung ein Projekt gestartet, bei dem Auszubildende im dritten Lehrjahr EDV Kurse geben. Selbst bei den älteren Teilnehmern ist die Resonanz laut Personalchef Wevers sehr positiv.¹¹¹ Zwar sind die MA der verschiedenen Generationen die ausführenden Akteure, jedoch benötigen Projekte dieser Art immer eine Führungskraft im Hintergrund, die für ein vertrauensvolles Klima sorgen muss. Wenn ein älterer MA sein Wissen an jüngere Generationsmitglieder weitergibt, kann ein Gefühl von Ersetzbarkeit aufkommen. Die Führungskraft sollte darauf vorbereitet sein und den MA unterstützen, ihm die Ängste nehmen und seine Leistungen wertschätzen.¹¹² Eine gute Führungskraft darf keine Vorurteile haben und muss allen Generationen offen und unvoreingenommen gegenüber treten. Denn nicht alle MA einer Geburtskohorte sind gleich. Nur wenige sind Aushängeschild einer Generation.¹¹³ Die Babyboomer sind die erste Generation, die von dem späteren Ruhestand betroffen ist. Diese veränderte Regelung muss sich aber noch festsetzen und gelebt werden. Deshalb müssen Führungskräfte stärker auf sie eingehen und sich auch um ihre Gesundheit bemühen. Eine frühzeitige Sensibilisierung für spätere eventuelle Probleme sollte durch die Vorgesetzten gewährleistet sein, um diesen vorzubeugen.¹¹⁴ Für die Xer, vor allem deren weibliche Mitglieder, ist es wichtig zu beachten, dass zukünftig mehr Betreuungsmöglichkeiten in Unternehmen für ihre Kinder bereit gestellt werden. Nur so kann sichergestellt werden, dass MA nicht frühzeitig mittel- oder sogar langfristig aus Unternehmen ausscheiden, weil Familie und Beruf nicht vereinbar ist.¹¹⁵ Nur in wenigen Unternehmen und Organisationen werden Führungskräftetrainings durchgeführt. Dies ist jedoch sehr wichtig, um Vorurteile bzgl. Flexibilität, Belastbarkeit und Kompetenz gegenüber verschiedener Altersgruppen abzubauen. Durch den demografischen Wandel werden in den nächsten Jahren die Babyboomer aus dem Berufsleben ausscheiden und die Gen Y und die Gen Z werden verstärkt Präsenz zeigen. Um mit den Bedürfnissen dieser neuen, aber auch aktuell mit denen aller anderen Kohorten umgehen zu können, sollten Führungskräftetrainings in Unternehmen

¹¹¹ Vgl. Bruch et al., 2010, S. 133

¹¹² Vgl. ebd., S. 135

¹¹³ Vgl. <http://www.computerwoche.de/a/digital-natives-kontra-baby-boomer,2502161>

¹¹⁴ Vgl. Bruch et al., 2010, S. 121

¹¹⁵ Vgl. ebd., S. 123

diesbezüglich ausgeweitet werden.¹¹⁶ Um mit allen Generationen, ihren Belangen und Eigenschaften umgehen zu können, kann nicht mit einem bestimmten Stil geführt werden. Die Führungskräfte müssen mehrere Führungsstile beherrschen und sie situativ anwenden können. Wer oft zusammen mit anderen arbeitet, sollte auch in der Nähe von ihnen arbeiten. Räumlicher Bezug spielt dabei eine Rolle. Auch eine angenehme Arbeitsatmosphäre trägt zur Kreativität und erfolgreichem Arbeiten bei. Großzügige Besprechungseinheiten, Ruhezone Kommunikationsbereiche sorgen dafür und sorgen für eine generationsübergreifende Kommunikation.¹¹⁷ Kommunikation ist eine elementare Basis für die moderne Führungskraft. Viele Unternehmen haben dies jedoch noch nicht verinnerlicht. Das Management steht an vorderer Stelle, der Mensch wird dabei jedoch vernachlässigt. Aufgrund zunehmender Technisierung ist das eine große Gefahr: die Menschlichkeit bleibt auf der Strecke. Es muss angestrebt werden, das Managen und Führen (des Menschen als Individuums) als zwei gleiche Faktoren anzuerkennen und das auch umzusetzen. Denn das menschenbezogene Führen wird die Unternehmen in die Zukunft leiten.¹¹⁸ Erst in den 1970er Jahren gelangten Theoretiker zu der Einsicht, dass es nicht den einzig richtigen Führungsstil gibt. Daraus entwickelte sich unstrittig die Meinung, situationsgerecht mit dem situativen Führungsstil zu führen. Dieser Stil beinhaltet sowohl autokratische, als auch demokratische Komponenten. Die Gewichtung wird auf jeden MA individuell abgestimmt.¹¹⁹ Was die generationsübergreifende Zusammenarbeit betrifft, so gibt es noch einige Verständigungsprobleme. Unterschiedliche Distanzbedürfnisse, z.B. das Siezen oder Duzen oder die Abgrenzung des persönlichen Bereichs im Büro. Die Babyboomer wünschen sich in dem Punkt eine besser fließende Kommunikation mit den Berufseinsteiger der Gen Y, da sie ihre freizügige, unkomplizierte Art nicht auf Anhieb verstehen. Mentoring, Weiterbildungsworkshops oder auch, wie bereits erwähnt, Kommunikationsbereiche zum Entspannen und Austausch sollten entstehen und umgesetzt werden, um diese Schwierigkeiten zu beseitigen. Wenn dies gelingt, können aus den unterschiedlichen Sichtweisen und Erfahrungen bei sachlichem Umgang neue Ideen geboren werden und Entscheidungen bei

¹¹⁶ Vgl. Bruch et al., 2010, S. 130 f.

¹¹⁷ Vgl. Schüller, 2014, S. 189 f.

¹¹⁸ Vgl. ebd., S. 197

¹¹⁹ Vgl. Laufer, S. 98 f.

komplizierten Sachverhalten positiv beeinflusst werden.¹²⁰ Um eine Chancengleichheit unter den Generationen zu gewährleisten, sollte zukünftig eine gleichberechtigte Anerkennung der Leistung sowie die Möglichkeit, ohne Verlust von Status von der einen in die andere Laufbahn oder zwischen Voll- und Teilzeitmodellen zu wechseln, möglich sein. Dies wäre eine große Entwicklung, welche zu der Individualisierung aller Generationen beitragen würde.¹²¹ Wenn Führungskräfte sich öffnen, diese Dinge berücksichtigen und zusätzlich einen situativen Führungsstil wählen würden, würde jeder MA bedacht und auf seine Bedürfnisse eingegangen werden. Auch die älteren Generationen müssten sich nicht an die Gepflogenheiten der Gen Y anpassen und könnten weiterhin in ihren gewohnten Bahnen arbeiten und im Sinne des Unternehmens Leistung erbringen.

¹²⁰ Vgl. Oertel, 2007, S. 89

¹²¹ Vgl. Klaffke, 2014, S. 44 f.

6 Zusammenfassung und Implikationen

Bedingt durch Faktoren wie den demografischen Wandel und den sich ständig ändernden Anforderungen, Vorstellungen und mehr Selbstbewusstsein der Generationen, waren die Führungsanforderungen an Führungskräfte nie so hoch wie heute. Von ihnen wird erwartet, dass sie trotz der geschilderten Veränderungen weiterhin für die optimale Leistung ihrer MA sorgen. Es muss das Ziel erreicht werden, MA zu selbstständigem Arbeiten zu erziehen. Doch bei der Fülle an Herausforderungen und dem Leistungsdruck ist das weder von Seiten der Vorgesetzten noch der MA selbstverständlich oder leicht. Nur durch Geduld, Einfühlungsvermögen und Ausdauer der Führungskräfte kann der Weg in die richtige Richtung eingeschlagen werden. Doch die Arbeitgeberattraktivität wird nicht ausschließlich durch eine mitarbeiterorientierte Führung gewährleistet. Es muss verstärkt daran gearbeitet werden, dass Kommunikationsbarrieren zwischen den Generationen am Arbeitsplatz abgebaut werden. Die MA müssen sich generationsübergreifend wohl fühlen. Das wird unter anderem durch Betriebsausflüge- und Aktionen, Einrichtung von Ruhezeiten und Kantinen erreicht. Unternehmen sollten sich darauf konzentrieren, sich nicht nur nach außen gut zu präsentieren und über Websites und soziale Netzwerke mit ihren Neuerungen zu prahlen, sondern diese Versprechungen auch einhalten und leben. Zwar haben einige große Unternehmen dies bereits erkannt und wirkungsvolle Konzepte zur Mitarbeiterbindung und –gewinnung umgesetzt, es bleibt aber noch offen, inwiefern kleinere oder inhabergeführte Unternehmen in Zukunft damit umgehen und sich entwickeln bzw. anpassen.

Der Eintritt in die Arbeitswelt der Generation Z steht zusätzlich kurz bevor. Durch das Voranschreiten des demografischen Wandels werden sich Unternehmen noch stärker um diese Generation bemühen, als um die Gen Y. Aus diesem Grund müssen die personalpolitischen Maßnahmen um die Steigerung der Jobattraktivität und der Wandel der Führungsstile zeitnah Früchte tragen. Die Problematik des Fachkräftemangels erstreckt sich nicht nur über technische Bereiche, generell in allen Berufssparten wird ein zügiges Umdenken erforderlich sein um die, im Vergleich zu älteren Generationen, geringe Zahl der Berufseinsteiger zufriedenstellen und binden zu können. Eine Idee wäre, besonders für kleine und mittlere Unternehmen, sich zusammenschließen um im Inn- und auch im Ausland eine qualifizierte Aus- und Weiterbildung anbieten zu können. Auch die Präsenz an Schulen und Hochschulen könnte helfen,

schon frühzeitig auf ein Unternehmen aufmerksam zu machen und junge Nachwuchskräfte zu rekrutieren.

Generell wird der Weg einer Umstrukturierung des Führungsstils aufgrund des Fachkräftemangels und des Wertewandels steinig werden. Den Führungskräften wird abverlangt, ihre bisherige Rolle für etablierte Beschäftigte beizubehalten, den neuen, jungen MA eine Orientierungshilfe und Stütze auf fast schon freundschaftlicher Ebene zu sein, den Sinn hinter und in der Arbeit zu vermitteln und zusätzlich jeden Beschäftigten individuell zu fördern. Damit wird dem Führungspersonal ein Spagat abverlangt, der mit all den neuen Herausforderungen und den heutigen aktuellen Belastungen, nicht für jede Führungskraft zu meistern ist. Das breite Wissen über die Bedürfnisse und Wertveränderungen der Generationen kann eine Orientierung sein. Vor allem müssen aber neue Verhaltensmuster erlernt werden, um jedem MA mit seinen ganz eigenen Bedürfnissen gerecht zu werden. Fakt ist, dass eine Führungsperson nicht jedem MA in vollem Maße gerecht werden kann. Deshalb bleibt es auch hier abzuwarten, wie sich der Umgang mit den verschiedenen Generationen am Arbeitsplatz entwickelt, wie Führungskräfte die Veränderungen umsetzen und wie die Generation Y aufgenommen wird und letztlich ihren Platz findet.

Literaturverzeichnis

Literatur

ARNOLD Hermann: Personal gewinnen mit Social Media. Die besten Strategien und Instrumente für ihr Bewerbermarketing im Web 2.0. Freiburg 2012

BAECKER Dirk: Postheroisches Management. Ein Vademecum. Berlin 1994

BLESSIN Bernd; WICK Alexander: Führen und führen lassen. Konstanz/ München 2014

BRAKE Anna: Familie – Arbeit – Freizeit: Was zählt? Optionen der Lebensqualität in den Vorstellungen junger Erwachsener. Opladen 2003

BRUCH Heike/ KUNZE Florian/ BÖHM Stephan: Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden 2010

BUND Kerstin: Glück schlägt Geld. Generation Y: Was wir wirklich wollen. Hamburg 2014

COUPLAND Douglas: Generation X- Geschichten für eine immer schneller werdende Kultur. München 1995

DILLERUP Ralf/ STOI Roman: Unternehmensführung. 3. Auflage. München 2011

HAMMER Richard: Planung und Führung. 8. Auflage. München 2011

HAUKE HOLSTE Jan: Arbeitgeberattraktivität im demographischen Wandel. Wiesbaden 2012

HENTZE Joachim/ GRAF Andrea/ KAMMEL Andreas/ LINDERT Klaus: Personalführungslehre. 4.Auflage. Wien 2005

ILLIES Florian: Generation Golf. Eine Inspektion. 13. Auflage. Frankfurt am Main 2008

JENEWEIN Wolfgang/ HEIDBRINK Marcus/ HEUSCHELE Fabian (Hg.): Begeisterte Mitarbeiter. Wie Unternehmen ihr Mitarbeiter zu Fans machen. Stuttgart 2014

KLAFFKE Martin (Hg.): Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden 2014

- LAUFER Hartmut: Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente. 13. Auflage. Offenbach 2013
- MOSS KANTER Rosabeth: Bis zum Horizont und weiter. Management in einer neuen Dimension. München/ Wien 1998
- NEUBERGER Oswald: Führen und führen lassen. 6. Auflage. Stuttgart 2002
- OERTEL Jutta: Generationenmanagement in Unternehmen. Wiesbaden 2007
- OPPOLZER Alfred: Wertewandel und Arbeitswelt, in: Gewerkschaftliche Monatshefte. Ausgabe 45, Heft 6. 1994
- PARMENT Anders: Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Wiesbaden 2009
- PINNOW Daniel F.: Führen- worauf es wirklich ankommt. 4. Auflage. Wiesbaden 2009
- RUTHUS Julia: Employer of choice der Generation Y. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Wiesbaden 2013
- RÜHLI Prof. Dr. Edwin: Gestaltungsmöglichkeiten der Unternehmensführung. Führungsstil, Führungsmodelle, Führungsrichtlinien, Mitwirkung und Mitbestimmung. Bern/ Stuttgart/ Wien 1992 (Schriftreihe des Instituts für bwl Forschung Zürich)
- SALT Bernard: Jenseits der Babyboomer: Der Aufstieg der Generation Y.
- SCHREYÖGG Georg: Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden 2003
- SCHÜLLER Anne M.: Das Touchpoint Unternehmen. Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt. Offenbach 2014
- SPRENGER Führung muss neu gedacht werden, in: Personalführung. Ausgabe 6. 2001
- STOGDILL Ralph Melvin: Handbook of Leadership: a survey of theory and research. New York 1974
- TROST Armin (Hg.): Employer Branding. Arbeitgeber positionieren und präsentieren. Köln 2013

URBAN Fabian York: Emotionen und Führung. Theoretische Grundlagen, empirische Befunde und praktische Konsequenzen. Wiesbaden 2008

WEIBLER Jürgen: Personalführung. München 2012

Internetquellen

BERNER Winfried (2010): Culture Follows Strategy- von der Strategie zur Kultur. URL: <http://www.umsetzungsberatung.de/unternehmenskultur/kulturgestaltung.php> [Stand 01.07.14]

BERTELSMANN STIFTUNG (2010): Demographischer Wandel verändert Arbeitsmarkt tiefgreifend. URL: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/nachrichten_101319.htm [Stand 17.07.14]

BUND Kerstin (2014): Wir sind jung und brauchen das Glück: Warum die Generation Y die Berufswelt verändert und warum alle von diesem Wandel profitieren. URL: <http://www.zeit.de/2014/10/generation-y-glueck-geld> [Stand 14.07.14]

DETTMER Tim (2013): Was ist eigentlich... „Ein partizipativer Führungsstil“? URL: <http://www.projekt-smag.de/projektmanagement/was-ist-eigentlich/ein-partizipativer-fuehrungsstil> [Stand 19.07.14]

ESCH Prof. Dr. Franz-Rudolf: Markencommitment. Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/markencommitment.html?referenceKeywordName=Commitment> [Stand 27.06.14]

FRITZ Dr. Patrick: Klassische Führungsstile im Vergleich. URL: <http://www.pionierbasis.com/2012/10/fuehrungsstile-nach-kurt-lewin/> [Stand 02.07.14]

HR LEXICON: Führungskultur. URL: <http://www.personalwirtschaft.de/de/html/lexikon/36/Fuehrungskultur> [Stand 01.07.14]

KAISER Tobias/ KUNZ Anne (2014): Wie Deutschland seine Geburtenrate steigern kann. URL: <http://www.welt.de/wirtschaft/article128660883/Wie-Deutschland-seine-Geburtenrate-steigern-kann.html> [Stand 18.07.14]

MÜLLER Henrik (2011): Hofierte Arbeitnehmer. Der neue Wettbewerb um die Köpfe. URL: <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/hofierte-arbeitnehmer-der-neue-wettbewerb-um-die-koepfe-a-752588.html> [Stand 27.06.14]

PERSONALMANAGEMENT: Management by objectives. URL:

<http://www.personalmanagement.info/hr-know-how/glossar/detail/management-by-objectives/> [Stand 19.07.14]

RETTIG Daniel (2009): Generationenkonflikt. Heikle Mischung am Arbeitsplatz. URL:

<http://www.wiwo.de/erfolg/trends/generationenkonflikt-heikle-mischung-am-arbeitsplatz-seite-3/5577138-3.html> [Stand 17.07.14]

SENTISO (2011): Demographischer Wandel in Deutschland. Warum wir immer älter und weniger werden. URL: <http://www.sentiso.de/informationen/29-demographischer-wandel> [Stand 18.07.14]

STRIEGEL Sonja (2012): Besprechen statt Brüllen. URL:

<http://www.br.de/radio/bayern2/sendungen/iq-wissenschaft-und-forschung/gesellschaft/fuehrung-unternehmen-coaching100.html> [Stand 01.07.14]

UMBS Christian (2014): Digital Natives kontra Babyboomer. URL:

<http://www.computerwoche.de/a/digital-natives-kontra-baby-boomer,2502161> [Stand 19.07.14]

VOSS G. Günter (2013): Wir brauchen eine andere Führungskultur. URL:

<http://www.tagesschau.de/inland/interviewvoss100.html> [Stand 27.06.14]

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname