

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Frau  
**Kristina Gräwert**

**Wie sich die Führung eines  
Unternehmens im Zuge der  
Generation Y verändert**

**2015**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Wie sich die Führung eines Unternehmens im Zuge der Generation Y verändert**

Autorin:  
**Frau Kristina Gräwert**

Studiengang:  
**Business Management**

Seminargruppe:  
**BM11wT1-B**

Erstprüfer:  
**Prof. Waldemar Stotz**

Zweitprüfer:  
**Prof. Dr. Ulla Meister**

Einreichung:  
Mittweida, 14.09.2015

# **BACHELOR THESIS**

---

## **The impact of Generation Y on leadership structures**

author:

**Ms. Kristina Gräwert**

course of studies:

**Business Management**

seminar group:

**BM11wT1-B**

first examiner:

**Prof. Waldemar Stotz**

second examiner:

**Prof. Dr. Ulla Meister**

submission:

Mittweida, 14.09.2015

---

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Gräwert, Kristina

Thema der Bachelorarbeit:

**Wie sich die Führung eines Unternehmens im Zuge der Generation Y verändert**

Topic of thesis:

**The impact of Generation Y on management structures**

63 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

## **Abstract**

Die hier vorliegende Bachelorarbeit beschäftigt sich mit der Frage in wie weit sich aktuelle Veränderungen auf die Führung von Unternehmen auswirken. Im Fokus steht hierbei der Einfluss der Digitalisierung und Globalisierung auf bestehende Strukturen und die daraus neu entwickelte Idee von Arbeit durch die Generation Y. Im zweiten Teil der Arbeit wird untersucht ob die Soziokratie ein zukunftsfähiges Konzept der Unternehmensführung ist.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>VI</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1 Hintergrund und Ziel der Arbeit.....	1
1.2 Aufbau der Arbeit.....	2
<b>2 Die Generation Y</b> .....	<b>3</b>
2.1 Begriffserklärung und Definition.....	3
2.2 Vergleich mit vorhergegangenen Generationen.....	3
2.3 Einflussfaktoren.....	5
2.4 Bedürfnisse und Ansprüche.....	10
2.5 Kompetenzen.....	14
2.5.1 Sachkompetenzen.....	14
2.5.2 Sozialkompetenzen.....	17
2.6 Herausforderungen und Chancen für Unternehmen.....	19
2.6.1 Work-Life-Balance.....	20
2.6.2 Corporate Identity.....	24
2.6.3 Zielgerichtete Führung der Mitarbeiter_innen.....	26
<b>3 Führung ohne klare Position - Soziokratie als Unternehmenskonzept</b> .....	<b>38</b>
3.1 Demokratischer Grundgedanke.....	38
3.2 Grundlagen der Soziokratie.....	43
3.2.1 Die Vier Grundprinzipien der Soziokratie.....	45
3.2.2 Weitere Grundsätze.....	51
3.3 Die Generation Y und die Soziokratie – neue Chancen der Führung.....	53
3.3.1 Analyse.....	53
3.3.2 Bewertung.....	59
<b>4 Fazit und Ausblick</b> .....	<b>62</b>
<b>Literaturverzeichnis</b> .....	<b>VII</b>
<b>Eigenständigkeitserklärung</b> .....	<b>XIII</b>

---

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Umfrage zur Veränderung der Ansprüche .....	20
Abbildung 2: Generationsunterschied.....	21
Abbildung 3: Wirkungsbereich der Kreisstruktur.....	48
Abbildung 4: Doppelte Verknüpfung .....	49
Abbildung 5: Soziokratischer Wahrschein.....	50
Abbildung 6: Die Funktionen des soziokratischen Arbeitskreises.....	56

# 1 Einleitung

## 1.1 Hintergrund und Ziel der Arbeit

„Every Generation Needs a New Revolution“, <sup>1</sup> stellte bereits der dritte Präsident der USA Thomas Jefferson (1743-1826) fest. Denn jede Generation ist das Produkt der Vergangenheit und übt aktiv einen Einfluss auf die Gegenwart aus und gestaltet ihre eigene Realität. Die technischen Errungenschaften des vergangenen Jahrzehnts haben unsere Welt stark beeinflusst und die Auswirkungen des Fortschrittes sind deutlich auf allen Ebenen des gesellschaftlichen Lebens und der Marktwirtschaft zu spüren. Das Internet hat neue Möglichkeiten des globalen Zusammenlebens geschaffen. Moderne Technologien sind aus unserem Alltag nicht mehr weg zu denken und beeinflussen bzw. beschleunigen unseren Lebens- und Arbeitsrhythmus stark. Durch den Generationswechsel kam es zusätzlich in unserer Gesellschaft zu einem deutlichen Wertewandel, in dem Zufriedenheit und Selbstverwirklichung mehr an Bedeutung gewinnen, und Besitz und Geld etwas in den Hintergrund rücken. Alternative Unternehmenskonzepte, welche die Partizipation der Mitarbeiter\_innen sowie eine Humanisierung der Arbeit anstreben, sind immer mehr gefragt.<sup>2</sup> Die Generation Y hat den Wandel für sich bereits als Chance verstanden. In ihren Köpfen hat die Revolution der Arbeitswelt schon längst begonnen. Dadurch rückt für Unternehmen die Frage, wie sich die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Ansprüche des Wandels miteinander verbinden lassen, immer mehr in den Fokus. Besonders die Führungskultur von Unternehmen ist gefordert, einerseits den Anforderungen des globalen Marktes gerecht zu werden und andererseits den Vertretern der Generation Y als Arbeitgeber zu entsprechen. Dabei erlangt die Demokratisierung von unternehmensinternen Entscheidungsprozessen in der Diskussion über die Generation Y am Arbeitsmarkt immer mehr Relevanz. In dieser Arbeit wird untersucht, ob das Organisationsmodell der Soziokratie eine praxisorientierte Lösung bietet, den Wertewandel der Generation Y in Führungsstrukturen einfließen zu lassen. Da in der deutschsprachigen Literatur aktuell kaum

---

<sup>1</sup> Thomas Jefferson; [http://www.huffingtonpost.com/jess-coleman/every-generation-needs-a-\\_b\\_1067149.html](http://www.huffingtonpost.com/jess-coleman/every-generation-needs-a-_b_1067149.html) 16.06.2015

<sup>2</sup> Um auch über die Grenzen binärer Zweigeschlechtlichkeit hinaus auf sexuelle Identitäten außerhalb der heteronormativen Matrix zu verweisen, wurde die Form des „Gender Gap“ verwendet.

Forschungen zu diesem Thema vorliegen will ich mit meiner Arbeit diese Lücke schließen. Ziel der Arbeit ist es, die Soziokratie als alternatives Konzept der Unternehmensführung im Bezug auf die Generation Y zu untersuchen. Zusätzlich soll ein Anreiz gegeben werden, die Manager\_innen zu Veränderungen in ihren Unternehmen anzustoßen.

Die Grundidee der Soziokratie soll mit dieser Arbeit erläutert und Menschen angeregt werden, sie im eigenen Wirkungsbereich zu diskutieren und etablieren.

## **1.2 Aufbau der Arbeit**

Um einen Bezugsrahmen zu bilden, wird im ersten Teil der Arbeit der Begriff Generation Y definiert. Grundlage bildet der Vergleich mit vorangegangenen Generationen sowie der Einfluss interner und externer Faktoren. Angeknüpft daran wird aufgezeigt, welche Kernkompetenzen die Generation Y prägen bzw. welcher Nutzen und welche Herausforderung sich daraus für die Führung von Unternehmen ergeben. Der demokratische Grundgedanke bildet die Überleitung zum folgenden Thema und stellt eine Verbindung zwischen der Generation Y und der Soziokratie her. Darauf hin beschäftigt sich die Arbeit explizit mit den Charakteristika der Soziokratie. Anschließend wird untersucht, welche Beziehung zwischen dem Wandel, der Generation Y und der Soziokratie besteht. Abschließend soll die Frage beantwortet werden, ob die Soziokratie ein geeignetes Konzept der Unternehmensführung in der heutigen Zeit darstellt. Im Fazit werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst und ein Zukunftsausblick gegeben.

Das methodische Vorgehen der Arbeit beruht auf reiner Literaturrecherche. Da der Themenkomplex der Generation Y eine hohe Aktualität besitzt, gab es hierzu bedauerlicherweise noch wenig Fachliteratur. Die Soziokratie ist hauptsächlich im niederländischen Sprachraum verbreitet ist, weshalb mir die meisten Quellen aufgrund fehlender Sprachkenntnisse nicht zugänglich waren.

Diese Arbeit stützt sich daher vor allem auf Sekundärquellen. Artikel in Fachzeitschriften, Bücher und wissenschaftliche Arbeiten bilden die Grundlage der Recherche. Zur wichtigsten Quelle über Soziokratie zählt die Masterarbeit von Christian Rüter. Alle weiteren Informationen wurden größtenteils aus der Recherche im Internet gewonnen.



## 2 Die Generation Y

### 2.1 Begriffserklärung und Definition

Millennials, Digital Natives, Net – Kids oder Ypsiloner - die Generation Y hat viele Namen. Es handelt sich hierbei nicht um klar definierte Begriffe, sondern um den populärwissenschaftlichen Versuch, eine gesellschaftliche Entwicklung zu begreifen und einzusortieren.<sup>3</sup> Dabei wird in der Soziologie davon ausgegangen, dass gemeinsame Generationserlebnisse, für Menschen die in der gleichen Zeit aufwachsen, in ihrem Denken und Handeln prägen. Eine exakte Eingrenzung in Jahreszahlen ist deshalb nicht möglich und auch Angaben in der Fachliteratur schwanken hierzu. Die Generation Y tritt die Nachfolge der Generation X (auch „Generation Golf“ genannt) an, und die Mehrheit ihrer Vertreter\_innen ist nach 1980 geboren. Personen, welchen die gleichen Eigenschaften zugeschrieben werden können, zählen dabei, unabhängig ihres Alters, ebenso zur Generation Y. Der Buchstabe Y ist dabei mehr als nur die bloße alphabetische Abfolge des Buchstabens X sondern hat wesentlichen Symbolcharakter in der weiteren Beschreibung dieser Bevölkerungskohorte. So beinhaltet der Konsonant Y, im englischen „Why“ ausgesprochen wie das Wort „why“ (dt. warum) auch gleichzeitig die Leitfrage dieser Generation. Das Warum bzw. die Frage nach dem Sinn gehört zu den wesentlichsten Charaktereigenschaften der Ypsiloner und schließt dabei keinen ihrer Lebensbereiche aus. Sie „[...]erhebt die Sinnhaftigkeit zum integralen Bestandteil des ökonomischen Lebens.“<sup>4</sup>

### 2.2 Vergleich mit vorhergegangenen Generationen

Um ein Verständnis über die Auswirkungen und Hintergründe der nachfolgenden Beschreibungen der Charakterzüge der Generation Y zu schaffen, ist es sinnvoll auch einen kurzen Blick die auf ihrer Vorgänger\_innen zu werfen. Jede Generation hat ihre eigenen Arbeits- und Verhaltensmuster entwickelt und die Gesellschaft und den Ar-

---

<sup>3</sup> Vgl. Bundeszentrale für Politische Bildung

<http://www.bpb.de/apuz/29215/generation-und-generationalitaet-in-der-neueren-geschichte?p=all>,  
26.05.2015

<sup>4</sup> Bund 2014, S.157

beitsmarkt nach ihren Einstellungen und Werten geformt und geprägt.<sup>5</sup> Wie bereits in Kapitel 1 beschrieben, handelt es sich bei den verwendeten Generationsbegriffen nicht um wissenschaftliche Fachbegriffe. Vielmehr soll die Zuordnung der Generationen in Jahrgänge den Bezug zur damaligen gesellschaftlichen Entwicklungen der jeweiligen Zeit herstellen. Neben der Generation Y, unterscheidet man zwischen drei Generationstypen die aktuell noch in der Berufswelt vertreten sind. Der Wirtschaftswundergeneration, der Generation Baby Boomer oder Wohlstandsgeneration und der Generation X.<sup>6</sup>

Die Vertreter\_innen der Wirtschaftswundergeneration sind ca. zwischen 1922 - 1950 geboren, stehen aktuell kurz vor dem Eintritt in die Rente und verkörpern das Gegenteil der Generation Y.<sup>7</sup> Sie sind geprägt von den Trümmern des Krieges, dem Wiederaufbau und dem anschließenden wirtschaftlichen Aufschwung. Idealistische und traditionelle Werte wie Respekt vor Autoritäten, Loyalität und Status sind für sie enorm wichtig.<sup>8</sup> In Unternehmen beziehen sie oft noch einflussreiche Positionen und gelten als überdurchschnittlich verlässlich.<sup>9</sup>

Ihre Nachfolge tritt die ca. zwischen 1950 - 1965 geborene Generation der Baby Boomer an. Sie haben den wirtschaftlichen Aufschwung in vollen Zügen mitbekommen, doch sind sie auch gezeichnet durch die hohe Geburtenrate nach dem Krieg. Ihre große Zahl hat sie schon früh zum Konkurrenzkampf untereinander gezwungen und ihre Arbeitsmoral geprägt. Sie werden oft als prozess- und arbeitsorientiert beschrieben. Hierarchien und berufliche Karriere sind für sie von großer Bedeutung und beruflicher Erfolg steht in ihrer Prioritätenliste über dem Privaten.<sup>10</sup> In Unternehmen bekleiden sie

---

<sup>5</sup> Vgl. Stock-Homburg 2010, S. 126-127

<sup>6</sup> Vgl. Hamburg Institute of Change Management

<http://www.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.hicm.de%2Fimg%2Fgenerations.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.hicm.de%2Fde%2Fgenerations.html&h=290&w=600&tbid=mRVxuHt5XbLPZM%3A&zoom=1&docid=YeqQp7Oz0s-RMM&ei=zpZIVZy6EYqqUbSkagI&tbm=isch&iact=rc&uact=3&dur=1046&page=1&start=0&ndsp=15&ved=0CCEQrQMwAA>, 03.04.2015

<sup>7</sup> Vgl. Bund 2014, S. 100

<sup>8</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung. Trendletter - Future Scan

<https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/67565/herunterladen> 03.04.2015 und

Vgl. Rump 2012, S. 246-247

<sup>9</sup> Vgl. Bund 2014, S. 100

<sup>10</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung. Trendletter - Future Scan und

Vgl. Stock-Homburg 2010, S. 126- 127

oft Führungspositionen und sind für wichtige Entscheidungen verantwortlich. Ihre aktiv gelebten Wert und Normvorstellungen kollidieren am meisten mit denen der Ypsiloner.<sup>11</sup>

Als letzte Kohorte folgt die zwischen ca. 1965 - 1980 geborene Generation X. Der Ursprung des Begriffs liegt in dem Roman des kanadischen Autors Douglas Coupland, *Generation X: Tales for an Accelerated Culture* von 1991.<sup>12</sup> Eine zunehmend antiautoritäre Erziehung, hohe Scheidungsraten, chronische Wirtschaftskrisen und der Beginn der Globalisierung haben ihre Persönlichkeitsentwicklung geprägt. Außerdem streben sie eine berufliche Karriere an und gelten als Individualisten.<sup>13</sup> Sie legen Wert auf materielle Güter und ihnen wird ein ausgeprägtes Konsumverhalten sowie kaum politisches Interesse nachgesagt.<sup>14</sup> 80 Prozent aller neu gegründeten Unternehmen von 1997-2000 gehören der Generation X an.<sup>15</sup>

Jede Generation bringt individuelle Bedürfnisse, Wertesysteme und Kompetenzen mit an den Arbeitsplatz und positive sowie negative stereotypische Vorstellungen über die andere Generation.

## 2.3 Einflussfaktoren

Die Sozialisation der Generation Y ist auf der einen Seite geprägt durch die ständige Wertschätzung und das Umsorgen durch ihre Eltern und zum anderen durch Ungewissheit und Unsicherheit.

Als Wunschkinder geboren erhielten sie bereits von klein auf sehr viel Aufmerksamkeit von ihren Bezugspersonen und wurden ständig in ihrem Handeln bestärkt. Der Wohlstand der Eltern ermöglichte ihnen schon früh aus einem umfangreichen Angebot zu wählen und beispielsweise konnten sie selbst entscheiden, welches Instrument oder

---

<sup>11</sup> Vgl. Bund 2014, S. 101

<sup>12</sup> Vgl. Die Welt

<http://www.welt.de/print/wams/kultur/article13569713/Neunzehnhunderteinundneunzig-Douglas-Coupland.html> 03.04.2015

<sup>13</sup> Vgl. Deutsches Ärzte Blatt, 10.05.2013

<http://www.aerzteblatt.de/archiv/138278/Arbeitsplatz-Krankenhaus-Vier-Generationen-unter-einem-Dach>, 03.04.2015

<sup>14</sup> Vgl. Rump 2012, S. 246-247

<sup>15</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung. Trendletter - Future Scan

welche Sportart sie erlernen wollten. Wurde ihnen die eine Beschäftigung zu langweilig, konnten sie sich einfach eine neue suchen. Auch ließen die Eltern ihre Kinder schon sehr früh an vielen Entscheidungen das Familienleben betreffend teilhaben und erklärten ihnen die Gründe dafür wenn ihnen die Mitsprache verweigert wurde.

Kinder wurden früher eher dazu erzogen, sich unterzuordnen und sich bescheiden und zurückhaltend gegenüber Erwachsenen zu verhalten. Doch in der heutigen Zeit versuchen bereits 78 Prozent der Eltern von Kindern unter 16 Jahren diese so weit zu fördern, dass sie ihre Fähigkeiten frei entwickeln können. 71 Prozent der Eltern ist es wichtig, ihren Kindern mehr Durchsetzungsfähigkeit mit auf den Weg zu geben, 55 Prozent Willensstärke und 89 Prozent Selbstvertrauen.<sup>16</sup>

Auch sind sie die erste Generation die mit der digitalen Kommunikationstechnologie und der sozialen Vernetzung durch diese Medien aufgewachsen ist. Wissen und Informationen waren durch das World Wide Web schon zu Beginn ihrer Entwicklung schnell und einfach zugänglich. Dieser Umstand ermöglichte ihnen schon am Anfang ihrer Persönlichkeitsentwicklung eine selbstständige Meinungsbildung und bot ihnen auch die Gelegenheit, bestehende Autoritäten zu hinterfragen und auf den Prüfstand zu stellen. In diesen so neu gewonnenen Freiräumen waren sie viel früher als die Generation ihrer Eltern in der Lage, selbstständig und gut vernetzt zu agieren. Auf dieser Grundlage erlangten die jungen Menschen ein hohes Maß an Selbstvertrauen und Selbstsicherheit, welches ihr Streben nach Individualismus und Autonomie förderte.

Gleichzeitig sind sie in einer Welt groß geworden, in der nichts Beständigkeit zu haben scheint. Seit dem Attentat vom Elften September erleben sie eine Katastrophe nach der anderen. Als Beispiele sind der Afghanistan Krieg, der beinahe Zusammenbruch des Weltwirtschaftssystems, das Reaktorunglück von Fukushima und dutzende Klimakatastrophen zu nennen. Solche Ereignisse produzieren Unsicherheiten, Konstanz nimmt ab, Ungewissheit zu. Menschen dieser Generation haben gelernt damit umzugehen und wissen um die immer schneller werdenden Veränderungen unsere Gesellschaft. Unsicherheit und Ungewissheit empfinden sie als normal. Auch haben sie gelernt, dass ihre persönliche Kompetenz in dieser sich rasant wandelnden Welt zum Sicherungsanker wird.<sup>17</sup> Die Studienanfängerquote hat sich von 1993 bis 2013 im Ver-

---

<sup>16</sup> Vgl. Bund 2014, S.19

<sup>17</sup> Vgl. Rump 2014, S. 167

gleich verdoppelt<sup>18</sup> und laut der Destatis Studien des Statistischen Bundesamts steigt das Bildungsniveau der Jugend in unserer Gesellschaft stetig an.<sup>19</sup>

Die älteren Generationen waren bereit, für wirtschaftlichen Erfolg alles zu geben, inklusive ihres Privatlebens. In der Generation der Baby Boomer galt es als besonderer Leistungsnachweis, morgens der Erste und abends der Letzte im Büro zu sein. Um Karriere zu machen, mussten sich die Eltern der Ypsiloner am Arbeitsmarkt gegen ihre Konkurrenten durchsetzen. Ein hohes Maß an Leistungsbereitschaft, die Fähigkeit sich an hierarchische Strukturen anzupassen und zu jeder Zeit, unabhängig von der privaten Lebensphase, zu funktionieren, galten dabei neben Bildung als Erfolgsfaktoren.

Doch die Millennials haben bei ihren Eltern miterlebt, welche gesundheitlichen und sozialen Konsequenzen diese Lebensweise mit sich bringen kann. Das hat sie geprägt. In hoch entwickelten Gesellschaften, die ein hohes Niveau an ökonomischer Sicherheit aufweisen, wie es zum Beispiel in der deutschen Gesellschaft der Fall ist, zeichnet sich schrittweise ein Wertewandel ab.

Postmaterialistische Werte gewinnen immer mehr an Bedeutung und Themen wie Selbstverwirklichung, Wertschätzung, Zugehörigkeit und Lebensfreude rücken immer mehr in das Zentrum der jüngeren Generation.<sup>20</sup> Die Werte der alten Generationen wie Loyalität, Respekt vor Hierarchien, Pflichtbewusstsein und rein materielle Werte verlieren dabei immer mehr an Bedeutung. „Glück schlägt Geld“<sup>21</sup> oder „Ohne UNS – die Generation Y und ihre Absage an das Leistungsdenken“<sup>22</sup> sind nur zwei Beispiele von vielen aus der neu erschienen Literatur, die sich mit dem Wandel unserer Gesellschaft durch die Generation Y beschäftigen. Auch Fachzeitschriften wie das *Manager Magazin* veröffentlichen regelmäßig Artikel, die sich mit dem Wertewandel durch den Generationswechsel von X zu Y befassen.<sup>23</sup>

---

<sup>18</sup> Vgl. Bellmann 2014 ,S. 18

<sup>19</sup> Statistisches Bundesamt Destatis, 2015 <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/ZahlenFakten.html>, 26.05.2015

<sup>20</sup> Vgl. Bund 2012, S. 88

<sup>21</sup> Bund 2012

<sup>22</sup> Kosser 2014

<sup>23</sup> Vgl. Manager Magazin, Jungmanager - die Kuschel- Kohorte 07.01.2013 <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-875547.html>, 23.05.2015

Die Forderung einer Balance zwischen Arbeit und Privatleben rückt immer mehr in den Vordergrund. Ein funktionierendes Privatleben zu haben ist für die Generation Y ebenso wichtig wie ein gut bezahlter Job. Deutlich zeigt sich dies in der Umfrage des *Manager Magazins*, in der nur noch 50 Prozent der Arbeitnehmer angaben, eine Führungsposition mit Verantwortung anzustreben. Der Preis für den beruflichen Erfolg ist ihnen zu hoch. Auch Jutta Rump beschreibt das Ungleichgewicht: „Hoher Leistungsdruck und zu wenig Zeit fürs Privatleben“. Das sind 30 Prozent weniger als noch bei der Generation davor. So sprechen auch Jutta Rump und Silke Eilers in ihrem Buch von einer „Renaissance der traditionellen Werte „Fleiß und Ehrgeiz““<sup>24</sup>.

Dabei sind die Ypsiloner auf keinen Fall arbeitsscheu, ihre Leistungsbereitschaft ist enorm, wenn sie den Sinn dahinter verstehen. Sie haben verinnerlicht, dass sich unsere Welt durch die Globalisierung und Digitalisierung rasch immer weiter verändern wird und dass Stillstand Verlust bedeutet. Sie sind damit aufgewachsen, dass Informationen mit Erfahrungen vernetzt werden und das Lernen somit immer mehr zum gemeinsamen Prozess wird, wobei Wissen nur noch eine gewisse Halbwertszeit besitzt.

Die Entwicklung zu einer Wissens- und Innovationsgesellschaft erhebt den Anspruch, Teil des Wandels zu sein und nie auszulernen. Das Selbstvertrauen in die eigenen Fähigkeiten und das Wissen um ihren Wert löst eine hohe Lern- und Leistungsbereitschaft aus. Dabei bietet ihnen das Internet den nötigen Freiraum, sich nach individuellen Interessen Wissen anzueignen und diese in einer virtuellen Gemeinschaft zu teilen. Auch verliert durch das Internet Besitz immer mehr an Wert und das s. g. „collaborativ consuming“ oder auch die „sharing economy“ findet immer mehr Zuspruch. Gemeinsamkeit und Teilen sind dabei die Stichworte dieser neuen Form von Besitz was durch das Internet ermöglicht wird. Eines der erfolgreichsten Konzepte der „sharing economy“ ist das gemeinsame Nutzen von Autos „Carsharing“ in urbanen Gegenden wie - „car2go“ oder „drivenow“ sind bekannte Beispiele. Die Leitidee ist dabei, dass man ein Auto nicht mehr als Statussymbol nutzt, sondern ausschließlich um mobil zu sein. Materieller Besitz verliert an Bedeutung und Zeit ist das neue Statussymbol unserer Gesellschaft.<sup>25</sup>

Der durch den technologischen Fortschritt angetriebene Wandel unserer Gesellschaft und die darin rasant stattfindenden Veränderungen haben die klassischen Lebenspha-

---

<sup>24</sup> Rump 2014, S.207

<sup>25</sup> Vgl. Bund 2012, S. 121

sen aus ihrer zeitlichen Abfolge heraus gebrochen. Bis in die 70er Jahre bestand eine gängige Biografie aus der schlichten Reihenfolge Jugend, Berufstätigkeit und Familienzeit sowie dem Ruhestand. Dieses gesellschaftliche Model ist jedoch auf die heutige Zeit nicht mehr übertragbar. Die bereits angesprochene Entwicklung zu einer Wissens- und Innovationsgesellschaft macht es uns heutzutage möglich, diese Phasen immer dichter miteinander zu verknüpfen und die zeitliche Abfolge neu zu strukturieren. Eine zunehmende Forderung nach der Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit wird in der Generation Y laut und der Wunsch Familie und Karriere miteinander zu kombinieren, wird nicht zuletzt durch die in den vergangenen Jahren vorangetriebene Emanzipation der Frau bzw. dem aktuellen Genderdiskurs und der Dekategorisierung von männlich und weiblich verstärkt. So wünschen sich laut einer Umfrage des deutschen Führungskräfteverbandes 56 Prozent der Fach- und Führungskräfte im Alter zwischen 30 und 65 Jahren bereits mehr Zeit mit ihrer Familie . Die Bereitschaft das Privatleben dem Beruf unterzuordnen nimmt bei 61 Prozent der Befragten ab. Besonders hoch wird mit 79 Prozent auch der Wunsch der Ypsiloner nach einer Work-Life-Balance eingeschätzt.<sup>26</sup> Vor allem in der Altersgruppe der 20 – 30 Jährigen wandelt sich das Verständnis von Familie, und die Pluralität von Lebensentwürfen steigt.<sup>27</sup> Die Entwicklung von gleichberechtigten Partnerschaften löst die geschlechterspezifische Aufteilung von Beruf und Familie auf. Immer mehr Frauen übernehmen Führungspositionen und streben eine Karriere auch mit Familie an. Auch Männer wünschen sich verstärkt an der Erziehung ihrer Kinder aktiv teilzuhaben. Zwar wird die Elternzeit trotz des Rollenwandels immer noch hauptsächlich von Frauen wahrgenommen, doch auch Männer lassen sich vermehrt von ihrer Arbeit freistellen. Dass Mütter jedoch auch effizient von Zuhause aus arbeiten können, hat sich vor allem in konservativen Unternehmen jedoch noch nicht als Tatsache etablieren können.<sup>28</sup>

---

<sup>26</sup> Vgl. Managermonitor 30.06.2012, S. 4-5

[http://www.fki-online.de/fileadmin/user\\_upload/FKI-Daten/pdf/umfragen/20120730-managermonitor.pdf](http://www.fki-online.de/fileadmin/user_upload/FKI-Daten/pdf/umfragen/20120730-managermonitor.pdf), 30.04.2015

<sup>27</sup> Vgl. Bundeszentrale für politische Bildung, Pluralität von Lebensformen, 31.05.2012

<http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138033/pluralisierung-der-lebensformen>, 18.05.2015

<sup>28</sup> Vgl. Besser Betreut GmbH / Väter GmbH 04.2013

[http://service.betreut.de/wp-content/uploads/sites/2/2013/07/Betreut\\_Report\\_2013\\_moderne\\_vaeter.pdf](http://service.betreut.de/wp-content/uploads/sites/2/2013/07/Betreut_Report_2013_moderne_vaeter.pdf), 18.06.2015

Wandel, Selbstbestimmung und Kooperation sind fester Bestandteil der Lebenswelt der neuen Generation. Ihre Sozialisation als Kinder des Wohlstandes und der Digitalisierung hat ihnen viel Selbstvertrauen gegeben und der demografische Wandel eröffnet ihnen wie keiner Generation zuvor die Möglichkeit, ihre Ansprüche mit in die Arbeitswelt zu tragen und geltend zu machen. Die Generation Y ist demografisch bedingt durch ihren Mangel die meist unworbene des letzten Jahrhunderts, was zu einer erstmaligen Machtverschiebung am Arbeitsmarkt führt. Die Anzahl der Erwerbsfähigen nimmt ab und qualifizierte Fachkräfte werden zur Mangelware am Arbeitsmarkt.<sup>29</sup> So fließt bereits in die Wahl des Studienfachs der Anspruch nach individueller Entfaltungsmöglichkeit bei den Ypsilonern mit ein. Dieser Anspruch ergänzt sich mit dem Alter noch. Sie wünschen sich immer neue Herausforderungen und diese teilautonom, im Team und mit eigenverantwortlicher Handlungsbefugnis zu bearbeiten.

## 2.4 Bedürfnisse und Ansprüche

„Die Jugend liebt heute den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt mehr vor älteren Leuten und diskutiert, wo sie arbeiten soll.“ Sokrates (470- 399 v.CH.)

An diesem Zitat des berühmten griechischen Philosophen, das schon unzählige Generationen hinter sich gelassen hat, wird deutlich, dass die Wahrnehmung der jüngeren Generation durch die ältere schon immer stark subjektiv geprägt war und selten einer positiven Beobachtung zu Grunde lag. Doch wie bereits in Kapitel 2 erwähnt, wird keine Generation so intensiv diskutiert wie die der Ypsiloner. Ihre Forderungen und Ansprüche an die Arbeitswelt werden von den älteren Generationen meist als unverschämt und überheblich wahrgenommen. Das deutsche Ärzteblatt fasst die Aussagen über die Millennials durch die Generationen ab den Geburtsjahrgängen 1945 wie folgt zusammen: Sie seien spaß- und freizeitorientierte Anfänger\_innen ohne Respekt vor älteren Menschen; unselbstständig, lernunwillig und unfähig.<sup>30</sup> Egoistische Individualist\_innen, die auf der Suche nach ihrem persönlichen Glück keinerlei ethnische Bedenken hätten und nur ihre privaten Ziele verfolgten. Die Generation Y hat zum ersten Mal in der Geschichte der modernen Berufswelt die Möglichkeit, bestehende

---

<sup>29</sup> Vgl. Bellmann 2014, S.16 und Scholz 2014, S. 440

<sup>30</sup> Vgl. Deutsches Ärzteblatt



Strukturen zu hinterfragen und muss nicht zwingend alle Vorgaben ihres Arbeitgebers akzeptieren. Der demografische Wandel, die Globalisierung und der technologische Fortschritt haben in Ländern mit hoher Human- und Sachkapitalintensität die Nachfrage nach gut ausgebildeten Fachkräften durch das s.g. Outsourcing in Niedriglohnländern und die Möglichkeit der globalen Arbeitsteilung erhöht.<sup>31</sup> Für Länder wie Deutschland birgt das Handeln mit wissensintensiven Produkten und Dienstleistungen einen komparativen wirtschaftlichen Vorteil. Der Markt wandelt sich zu einem immer komplexeren und vielfältigeren Konstrukt mit immer wissensintensiveren Prozessen, Strukturen und Systemen. Die Nutzung moderner Kommunikations- und Informationstechnologien sind neben Wissen und Fachkompetenz die Basis für kreative Ideen. Innovation verschafft Unternehmen einen der bedeutendsten Wettbewerbsvorteile unserer Zeit.<sup>32</sup> Expert\_innen gehen davon aus, dass qualifizierte Mitarbeiter\_innen in Zukunft nicht nur unabdingbar für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens werden, sondern auch zum Produktionsfaktor Nummer eins.<sup>33</sup>

Auf der Grundlage einer florierenden Wirtschaft und des gleichzeitigen Mangels an Fachkräften wandelt sich auch das Verhältnis von Arbeitnehmer\_in und Arbeitgeber. Was früher ein einseitiger Auswahlprozess war, wird zur gegenseitigen Evaluierung, in der beide Parteien sich präsentieren und verkaufen müssen. Die Prioritäten der jüngeren Generation haben sich im Zusammenspiel mit dem bereits erwähnten Wertewandel geändert und die Karriereleiter bis ganz oben zu erklimmen steht nicht mehr an erster Stelle der Prioritätenliste. Stattdessen zeigt die Befragung von 2100 Führungskräften der Personalberatung Odgers Berndtson, dass der Wunsch nach einer Work-Life-Balance immer größer wird.<sup>34</sup> Die Ypsiloner fordern einen Arbeitsplatz, der zu ihrem Leben passt. Dabei wollen sie nicht frei von Arbeit, aber frei bei der Arbeit sein und fordern „Individuelle Selbstbestimmtheit und stabile Kooperation“<sup>35</sup> in einem. So spielen bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers flexible Arbeitszeitmodelle, leistungsorien-

---

<sup>31</sup> Vgl. Bellmann 2014, S.9

<sup>32</sup> Vgl. Rump 2014, S. 19

<sup>33</sup> Vgl. Human Resources Manager, Personalentwicklung als Wettbewerbsvorteil, 09.01.2014  
<http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/personalentwicklung-als-wettbewerbsvorteil>  
25.05.2015

<sup>34</sup> Vgl. Odgers Berndtson, Manager Barometer 2014/2015  
[http://www.odgersberndtson.de/fileadmin/uploads/germany/Documents/Studien/Odgers\\_Berndtson\\_Manager-Barometer\\_2014.pdf](http://www.odgersberndtson.de/fileadmin/uploads/germany/Documents/Studien/Odgers_Berndtson_Manager-Barometer_2014.pdf), 25.05.2015

<sup>35</sup> Vgl. Dark Horse Innovations 2014, S. 133

tiertes Gehalt, Gestaltungsmöglichkeiten, Mitspracherecht, persönliche Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten, regelmäßiges Feedback und Wertschätzung der Leistung, Beschäftigungssicherheit technische Ausstattung sowie vor allem eine Arbeit die Sinn stiftet und mit der sie sich identifizieren können, eine Rolle.<sup>36</sup>

Das alte Arbeitszeitmodell „9 to 5“, welches eine normale 40 Stunden Woche beschreibt, übt auch bei guter Bezahlung nur wenig Attraktivität auf die Ypsiloner aus. Das Bedürfnis, nach einem ausgeglichenen Verhältnis von Arbeit und Freizeit, sowie räumlicher und zeitlicher Unabhängigkeit, kann bei der Generation Y nicht durch finanzielle Entschädigung beeinflusst werden. Die Frage, warum sie im Büro bleiben sollen, auch wenn die Arbeit längst getan ist, drängt sich ihnen immer öfters auf. Stattdessen fordern sie, nicht nur nach Arbeitszeit sondern nach Arbeitsleistung entlohnt zu werden. Sie wünschen sich flexible Arbeitszeiten, die sich auch mit dem Familienleben kombinieren lassen und sinnvoll gestaltet sind, sodass sie nicht im Widerspruch zu ihrem Privatleben stehen. Auch Arbeitszeitmodelle wie s. g. Sabbaticals (unbezahlter Urlaub von der Dauer von drei bis zwölf Monaten) oder schlichte Teilzeitstellen halten, wenn auch sehr langsam, immer häufiger Einzug in den Manageretagen und sind auch auf die steigenden Quoten weiblicher Führungskräfte zurückzuführen. 14,6 Prozent der deutschen Manager\_innen arbeiten bereits Teilzeit, dagegen nur 1,2 Prozent der Manager.<sup>37</sup> Die Digitalisierung unserer Gesellschaft verbessert die Zusammenarbeit und Koordination von Arbeitsprozessen und schafft zusätzlich die Möglichkeit dabei räumlich und zeitlich unabhängig voneinander zu sein. Die modernen Kommunikationstechnologien sind mittlerweile so ausgereift, dass es eine unbegründete Vorgabe von Unternehmen ist, Arbeit an einen bestimmten Ort und eine bestimmte Zeit zu binden.<sup>38</sup> Die Generation Y trennt nicht mehr klar zwischen Arbeitszeit und Freizeit. Ebenso wie sie private E-Mails am Arbeitsplatz lesen, gilt dies auch für Belange aus dem beruflichen Bereich in ihrer Freizeit. Das bedeutet nicht, dass Büroräume von den Ypsilonern als überflüssig empfunden werden, ganz im Gegenteil. Sie wissen das Büro als Arbeitsstätte sehr zu schätzen und tauschen sich trotz ihrer unzähligen digitalen Kommunikationswege gerne auch persönlich mit Kollegen aus. Doch Anwesenheitspflicht

---

<sup>36</sup> Vgl. Rump 2014, S. 175 und Bund 2012, S. 56

<sup>37</sup> Vgl. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit, Brief 15, 13.05.2013

[http://bibliothek.wzb.eu/wzbrief-arbeit/WZBriefArbeit152013\\_hipp\\_stuth.pdf](http://bibliothek.wzb.eu/wzbrief-arbeit/WZBriefArbeit152013_hipp_stuth.pdf), 24.05.2015

<sup>38</sup> Vgl. Rump 2014, S. 25

passt nicht in das Konzept der jüngeren Generation. Und warum sollten sie vorhandene Möglichkeiten nicht wahrnehmen und gelegentlich Zuhause oder im Café zwischen zwei Meetings arbeiten. Das Großunternehmen Microsoft hat diesen Trend des Vertrauensarbeitsortes schon letztes Jahr in seine Betriebsvereinbarung für 2700 Mitarbeiter\_innen aufgenommen: „Anwesenheit sagt nichts über die Qualität der Leistung von Mitarbeitern aus, sondern liefert häufig sogar ein falsches Bild“,<sup>39</sup> unterstützt die Personalchefin Frau Elke Frank, die Entscheidung des Unternehmens.

Die Tatsache, dass Fortschritt und Wandel zum einzig Beständigen in unserer Gesellschaft geworden sind, senkt auch das Bedürfnis nach Sicherheit am Arbeitsplatz durch eine Festanstellung auf Lebenszeit und verschiebt sich immer mehr in Richtung s. g. „Career Security“. Unternehmen können dem/der Arbeitnehmer\_inn keine lebenslange Garantie mehr auf seinen/ihren Job geben und das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung von der Bundesagentur für Arbeit berichtet bereits 2008, dass jede zweite Neueinstellung befristet sei.<sup>40</sup> Das Prinzip der Career Security strebt als Konsequenz der Entwicklung am Arbeitsmarkt an, sich selbst so gut wie möglich darzustellen bzw. sich selbst zur „Marke“ zu machen. Das fordert vom Individuum, sich auch nach erfolgreichem Abschluss der schulischen und beruflichen Ausbildung fortlaufend weiterzubilden und die eigenen Kompetenzen zu erweitern um sich stetig als qualifizierte Fachkraft auf dem Arbeitsmarkt präsentieren zu können und so finanzielle Sicherheit trotz wechselnder Arbeitgeber zu gewährleisten.<sup>41</sup> So wirkt auf die Millennials auch die Möglichkeit sich im Unternehmen weiterzuentwickeln und an Förderungsprogrammen teilzunehmen attraktiver als eine Gehaltserhöhung. Ganz nach dem Motto, Perspektive statt Paycheck.<sup>42</sup>

Die Frage nach dem Sinn und dem eigenem Wert in der Gesellschaft lässt die Generation Y auch ihren Arbeitgeber diesbezüglich reflektieren. Für einen Großteil der Millennials spielt es eine bedeutende Rolle, welche Werte der zukünftige Arbeitgeber zu seiner Cooperate Social Responsibility, der sozialen Unternehmensverantwortung

---

<sup>39</sup> Frankfurter Allgemeine, Keine Anwesenheitspflicht mehr, 17.04.2014

<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/microsoft-schafft-anwesenheitspflicht-fuer-beschaefigte-ab-13195180.html>, 24.05.2015

<sup>40</sup> Vgl. Institut für Arbeitsmarkt –und Berufsforschung, 13.11.2008

<http://www.iab.de/de/informationsservice/presse/presseinformationen/fo0108.aspx>, 24.05.2015

<sup>41</sup> Vgl. Rump 2014, S. 180

<sup>42</sup> Vgl. Bund 2012, S. 148

zählt. Sich sowohl mit der eigenen Arbeit als auch mit dem Arbeitgeber zu identifizieren ist für sie wichtiger als ein gutbezahlter Job. Sinnhaftigkeit bedeutet ihnen mehr als Status. Sie hegen das Bedürfnis, sich auch im Beruf selbst zu verwirklichen. Dabei wird der Sinn des eigenen Handelns zum zentralen Merkmal ihrer Motivation und führt zu einer Entgrenzung zwischen Freizeit und Beruf.

## 2.5 Kompetenzen

### 2.5.1 Sachkompetenzen

Die Globalisierung und der technologische Fortschritt haben einen extremen Einfluss auf fast sämtliche Lebens- und Arbeitsbereiche unserer Gesellschaft genommen. Die Geschwindigkeit unserer digitalen Kommunikationsmöglichkeiten ist auf eine nahezu elektronische Echtzeitübertragung angestiegen und das Tempo der alltäglichen Lebensführung hat sich der digitalen angeglichen. In Folge dessen sprechen Expert\_innen wie der Soziologe Hartmut Rosa von einer Beschleunigungsgesellschaft.<sup>43</sup> Die technische Beschleunigung hat dazu beigetragen, dass immer mehr Produkte und Dienstleistungen in immer kürzerer Zeit produziert werden können und gleichzeitig ihre Lebensdauer abnimmt.<sup>44</sup> Eine E-Mail ist um ein Vielfaches schneller verschickt als ein Brief. Um in den modernen Handlungsketten zu funktionieren, benötigt es eine viel höhere Reaktionsfrequenz als früher. Viele Menschen der älteren Generation empfinden die Beschleunigung des Lebenstempos als negativ und sind überfordert von dem neuen Erwartungshorizont, der an sie gestellt wird. Die Generation Y hingegen kennt es nicht anders. Sie empfinden es als normal, zu jeder Zeit und an jedem Ort erreichbar zu sein, beruflich wie privat. Ihre Lebensrealität ist von klein auf von den digitalen Medien geprägt und sie profitieren auf dem Arbeitsmarkt von ihrer Erfahrung und Medienkompetenz. Denn in der modernen Gesellschaft ist der wirtschaftliche Erfolg eines Unternehmens maßgeblich von der Fähigkeit geprägt, sich den im globalen Markt stattfindenden Veränderungen anzupassen. Dafür werden Mitarbeiter\_innen benötigt, die diesem Wandel folgen können.<sup>45</sup> Dazu kommt, dass die Einstiegsbarriere in den

---

<sup>43</sup> Vgl. Rosa 2013, S. 26

<sup>44</sup> Vgl. Rosa 2013, S. 20

<sup>45</sup> Vgl. Karathanassis 2014, S. 67

Weltmarkt durch das Internet enorm gesunken ist und kleine Startup Unternehmen in der Lage sind, mit großen traditionsträchtigen Firmen zu konkurrieren. Um sich kontinuierlich und erfolgreich am Markt behaupten zu können, müssen Unternehmen immer neue Ideen und Methoden entwickeln um Veränderungen des Marktes frühzeitig vorzusehen und in zielgerichtete Handlungsoptionen umzusetzen. Dabei gilt es, Innovationsprozesse in der Firmenstruktur zu verankern und vor allem Freiräume für die Schaffung von Innovationen zu kreieren und kreative Mitarbeiter\_innen zu rekrutieren und im Betrieb selbst zu fördern.<sup>46</sup>

Die Vertreter der Generation Y sind mit vielen Freiheiten aufgewachsen, und ihnen wird ein besonderes Maß an Kreativität zugesprochen. Unternehmen gaben bei einer Trendstudie der Berner Fachhochschule für Wirtschaft an, dass die Fähigkeiten der 20 - 30-jährigen Mitarbeiter\_innen, die Innovationsfähigkeit ihres Betriebes stärken.<sup>47</sup> Auch die Studie der Internetplattform Elance-oDesk unterstützt dieses Ergebnis. Die Generation Y verfügt über eine ausgeprägte Methodenkompetenz und sie erweisen sich als sehr fähig, wenn es darum geht, Informationen richtig zu interpretieren und anschließend zu präsentieren. Zusätzlich hilft ihnen diese Fähigkeit, Problemlösungsprozesse erfolgreich zu gestalten und ihre schnelle Auffassungsgabe kann als weitere nützliche Kompetenz gewertet werden. 46 Prozent der Personalverantwortlichen stimmen bei der Einschätzung der Millennials der Aussage zu, dass diese in der Lage sind, Neues schneller zu lernen und 43 Prozent sind auch davon überzeugt, dass die Ypsiloner eher neue Ideen für das Unternehmen haben.<sup>48</sup> Durch ihre hohe Medienaffinität bilden sich weitere Kompetenzen, die ihnen in der heutigen Marktwirtschaft Vorteile verschaffen. Die Ypsiloner verfügen über eine ausgeprägte Technikkompetenz. Ihre Bereitschaft sich ständig weiterzubilden treibt sie an, ihr aktuelles Niveau auch in Zukunft zu halten. Lernbereitschaft ist folglich ebenso eine stark ausgeprägte Kompetenz der Ypsiloner. Auch bildet ihr Wissen im Umgang mit modernen Technologien die

---

<sup>46</sup> Vgl. Weissenberger-Eibl, 30.04.2013

<https://www.mannheim.de/wirtschaft-entwickeln/mannheimer-open-innovation-forum>, 25.05.2015

<sup>47</sup> Vgl. Berner Fachhochschule, Trendstudie 2012 - Generation Y, S.10

[https://www.hrtoday.ch/sites/hrtoday.ch/files/article\\_inline\\_images/Trendstudie\\_GenerationY.pdf](https://www.hrtoday.ch/sites/hrtoday.ch/files/article_inline_images/Trendstudie_GenerationY.pdf), 26.05.2015

<sup>48</sup> Vgl. Elance-oDesk, Generation Y – Herausforderung und Chance, 2015

[http://www.crowdsourcingblog.de/wpcontent/uploads/2015/01/ElanceoDesk\\_GenerationY\\_Studienergebnisse.pdf](http://www.crowdsourcingblog.de/wpcontent/uploads/2015/01/ElanceoDesk_GenerationY_Studienergebnisse.pdf), 26.05.2015

Grundlage für ihre Informationsbeschaffungskompetenz. Eine Fähigkeit die besondere Relevanz in einem sich rasant wandelnden Markt erhält, in dem Wissen und Informationen sich kontinuierlich verändern und aktualisieren. Die Informationsflut im Internet fordert vor allem Selektionsmechanismen und inhaltliche Kompetenz vom ihrem Anwender für den Wissenserwerb und ist eine der wichtigsten Schlüsselqualifikationen.<sup>49</sup>

Den Millennials wird ferner eine stark ausgeprägte Multitaskingfähigkeit zugeschrieben. Nachrichten lesen, E-Mails beantworten, Telefonieren, Musikhören und auf Google recherchieren – alles gleichzeitig. Der Begriff Multitasking beschreibt dabei nicht wie die weit verbreitete Annahme, dass das Gehirn in der Lage ist sich auf mehrere Dinge gleichzeitig zu fokussieren, sondern die Aufmerksamkeit zwischen bis zu fünf Dingen sehr schnell rotieren zu lassen. Der Neurologe Earl Miller vertritt dabei die Meinung, dass jeder Mensch diese Fähigkeit erlernen und ausbauen kann. Unser Gehirn, so sagt er, ist jedoch bis zum Ende der Adoleszenz für die Entwicklung der Multitaskingfähigkeit am empfänglichsten.<sup>50</sup> Die jüngere Generation war von vorn herein in ihrer Umwelt verschiedenen Medien gleichzeitig ausgesetzt. Dadurch hat sich ihr Hippocampus, die zentrale Großhirnhemisphäre und Schaltzentrale unserer Gedächtnisbildung<sup>51</sup>, dementsprechend bevorzugt entwickelt und sie lernten die einzelnen Prozesse besser und schneller zu navigieren.<sup>52</sup>

Des Weiteren zählt die Generation Y als gut ausgebildete Kohorte. In den vergangenen Jahren ist die Zahl der Hochschulabsolventen leicht angestiegen und auch duale Bildungswege und Hochschulabschlüsse über den zweiten Bildungsweg nehmen immer mehr zu.<sup>53</sup> Zwar mangelt es ihnen an Erfahrungsschatz und Experten\_innen bemängeln die Qualität der im Zuge des Bologna - Prozesses europaweiten Vereinheitlichung der Hochschulabschlüsse vom Diplom zu Bachelor und Master<sup>54</sup>, was jedoch umstrit-

---

<sup>49</sup> Vgl. Rump 2014, S. 170

<sup>50</sup> Vgl. Human World (Englisch USA) Interview Earl Miller, 29.03.2010

<http://earthsky.org/human-world/earl-miller-says-younger-generation-will-be-better-multitaskers>, 25.05.2015

<sup>51</sup> Vgl. Lexikon Naturwissenschaften -

<http://www.spektrum.de/lexikon/neurowissenschaft/hippocampus/5439>, 27.05.2015

<sup>52</sup> Vgl. Human World

<sup>53</sup> Vgl. Deutsches Bundesamt Destatis, Bildungsstand 2013

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Bildungsstand/Tabellen/Bildungsabschluss.html>, 27.05.2015

<sup>54</sup> Vgl. Deutscher Hochschulverband, Resolution Bologna 2.0, 13.10.2009,

ten ist, dafür bringen sie neue Qualitäten mit an den Arbeitsmarkt. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung berichtet, dass immer mehr Auszubildende das europäische Bildungsprogramm Erasmus in Anspruch nehmen und ein Auslandspraktikum oder Semester absolvieren.<sup>55</sup> Dadurch verfügen sie schon früh über umfassende Fremdsprachenkenntnisse sowie eine hohe kulturelle Aufgeschlossenheit.<sup>56</sup> „Internationale Erfahrung und Bildung ist das Kapital der Generation Y“.<sup>57</sup> Sie sind die erste Generation, die eine globale Identität teilt.

## 2.5.2 Sozialkompetenzen

Zusätzlich zu den Sachkompetenzen stechen besonders die sozialen Kompetenzen der Ypsiloner hervor. Die Generation Y ist extrem gut vernetzt und orientieren sich stark an sozialen Gemeinschaften. Ihre Kompetenz, sich Netzwerke aufzubauen und zu pflegen, beruflich wie privat, kann in der heutigen Zeit von hoher Relevanz sein, da viele Aufträge, Jobs etc. oft nur innerhalb sozialer Netzwerke kommuniziert werden. Im Gegenteil zu den älteren Generation, die ihr Wissen eher ungern mit Gleichgestellten teilen, aus Angst einen Wettbewerbsvorteil zu verlieren, teilen die Millennials ihr Wissen und ihre Fähigkeiten ohne Bedenken und frei von Besitzansprüchen im Internet. Austausch ist für sie eine natürliche und gemeinschaftliche Art des Lernens und der Weiterentwicklung. Glaubwürdigkeit und Vertrauen sind dabei wichtige Faktoren und die eigene Reputation wird zum sozialen Kapital. Sie sind ferner in der Lage, neu Erlangtes Wissen extrem schnell zu verarbeiten, zu präsentieren und effektiv einzusetzen.

In Unternehmen nimmt die Arbeitsform der Projektwirtschaft rapide zu. Bereits 2010 organisierten 37 Prozent der deutschen Unternehmen ihre betrieblichen Arbeitsabläufe über die Projektarbeit.<sup>58</sup> Denn Projektteams sind in der Lage schnell und kostenbewusst Lösungen zu erarbeiten. Projektarbeit bietet die Möglichkeit, notwendiges Know-

---

<http://www.hochschulverband.de/cms1/690.html>, 30.05.2015

<sup>55</sup> Vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung, 09.01.2015 <http://www.bmbf.de/press/3713.php>, 30.05.2015

<sup>56</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. Führung der Generation Y, 04.2014 <https://www.dgfp.de/wissen/personalwissen-direkt/dokument/91421/herunterladen>, 30.05.2015

<sup>57</sup> Bund 2012, S. 180

<sup>58</sup> Vgl. Genios Wirtschaftswissen, Ausgabe 10, 07.10.2011 [http://www.genios.de/wirtschaft/arbeitsformen\\_der\\_zukunft\\_mit/c\\_perso\\_20111007.html](http://www.genios.de/wirtschaft/arbeitsformen_der_zukunft_mit/c_perso_20111007.html), 27.05.2015

how aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen zusammen zu führen und zielgerichtete Lösungsstrategien zu entwickeln. Für die Generation Y ist die Arbeit im Team normal und sie sind es gewohnt, sich auch in virtuellen Projektteams zu organisieren. Ihre Sozialkompetenz ermöglicht es ihnen, sich schnell in Gruppen zu organisieren und effektiv als solche zu arbeiten. Über moderne Kommunikationstechnologie sind sie in der Lage sich jeder Zeit auszutauschen. Diese Art der Verbundenheit schafft bei ihnen ein Gemeinschaftsgefühl und führt zu einer hohen Teamorientierung und bildet die Basis erfolgreicher Projektwirtschaft.<sup>59</sup>

Zusätzlich sind die Ypsiloner in einer Welt groß geworden, in der Veränderungen zum Alltag gehören. Das einzig immer währende in ihrem Leben ist der ständige Umbruch. Wachsende Freiheiten und bindungslose Verhältnisse haben sie psychisch, finanziell und sozial geprägt. In ihrer Welt ist zwar alles möglich, aber nichts von Dauer. Umstände, die ihnen schon zu Beginn viel Flexibilität in ihrer Lebensgestaltung abverlangten. Ihr Lebenslauf ist durchzogen mit Auslandssemestern und Praktika. Berufliche Mobilität ist für sie kein Problem, solange das Privatleben nicht darunter leidet. Sie legen großen Wert auf sinnorientierte Kommunikation und fordern regelmäßiges Feedback ein. Dadurch erhalten sie eine realistische Einschätzung ihrer Fähigkeiten und können ihre Stärken und Schwächen besser reflektieren und ggf. ausgleichen. Ihre Kommunikation im Team ist authentisch und emotional. Missstände werden von ihnen sofort deklariert. Durch diese ausgeprägten sozialen Kompetenzen tragen sie aktiv zu einem angenehmen und produktiven Arbeitsklima bei. Sie wünschen sich auch mit ihren Vorgesetzten eine Kommunikation auf Augenhöhe zu führen und hinterfragen bestehende Autoritäten und Hierarchien kritisch. Hierarchie existiert für die Ypsiloner nicht einfach so, sondern muss verdient sein, um von ihnen akzeptiert zu werden und das am besten jeden Tag aufs Neue.<sup>60</sup> Führungskompetenzen und Qualitäten ihrer Vorgesetzten werden somit kontinuierlich herausgefordert.

Die besonderen und teilweise sogar neuen Kompetenzen, welche die Generation Y mit an den Arbeitsmarkt bringt, scheinen sich z.T. ideal in die prognostizierten Megatrends unserer Zeit zu fügen, was für Unternehmen von großem Wert sein kann um sich am globalen Markt dauerhaft zu beweisen. Darunter zählen unter anderem die Megatrends neues Lernen, Konnektivität, Globalisierung, Individualisierung, Mobilität und New

---

<sup>59</sup> Vgl. Rump 2014, S. 172

<sup>60</sup> Vgl. Bund 2012, S. 64 und S. 171



Work. Der Begriff New Work steht für die Entwicklung der Arbeit, weg von der klassischen Lohnarbeit hin zu neuen gemeinschaftlichen alternativen Ideen von Arbeit.<sup>61</sup>

## 2.6 Herausforderungen und Chancen für Unternehmen

„Der Wandel der Hauswirtschaft zu einer kapitalistischen und marktwirtschaftlichen Ordnung beeinflusst die Lebensweise der Individuen und damit auch der Organisationen, welche diese herausbringen. Umgekehrt beeinflussen diese hervorgebrachten Organisationen dann wieder die Gesellschaft und die Lebensweise der einzelnen Individuen. Man kann also von einer reziproken Evolution sprechen.“<sup>62</sup>

Seit Beginn der Globalisierung und des technologischen Fortschritts hat sich unsere Gesellschaft rasant verändert und der Wandel ist sowohl in Organisationen spürbar, ebenso wie er auch einen starken Einfluss auf einzelne Individuen nimmt. Der demografische Wandel hat der Generation Y dabei eine Macht verliehen, Organisationen so stark wie noch nie mit ihren Ansprüchen zu beeinflussen. In unserer Gesellschaft sprechen vereinzelte Stimmen bereits von einer leisen Revolution der Arbeitswelt.<sup>63</sup> Die zunehmende Knappheit an Fachkräften zwingt die Unternehmen immer mehr auf die Forderungen der Generation Y einzugehen und die Ypsiloner haben keine Scheu diese Revolution voranzutreiben und ihr Verständnis von Arbeit in der Berufswelt zu etablieren und neu zu definieren.

Die Herausforderung an Unternehmen besteht nun darin, die Ansprüche der Millennials nicht als Bedrohung, sondern als Chance für die Entwicklung einer modernen Marktwirtschaft zu verstehen. Um weiterhin einen wirtschaftlich Erfolg am globalen Markt verzeichnen zu können, wird die s.g. Old Economy ihre unternehmensinternen Strukturen an die neuen Herausforderungen anpassen müssen. Eine Reorganisation von betrieblichen Prozessen im Sinne des Fortschritts und im Einklang mit den Forderungen der Generation Y stellt dabei die Schlüsselqualifikation für eine zukunftsorientierte Unternehmensstrategie dar. Besonders die Führung eines Unternehmens muss sich von

---

<sup>61</sup> Vgl. Zukunftsinstitut, Megatrends Übersicht 2015,

<http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>, 30.05.2015

<sup>62</sup> Karathanassis 2014, S. 60

<sup>63</sup> Vgl. Hurrleman 2014, S. 8

alten Wertemustern und behäbigen Hierarchiestrukturen verabschieden und sich den Forderungen der Generation Y nach mehr Autonomie, mehr Diversität und mehr Solidarität anpassen und vor allem eine Arbeit anbieten, die neben beruflicher Karriere auch Sinn stiftet.<sup>64</sup> Einen attraktiven Arbeitsplatz für die Ypsiloner zu schaffen, ist dabei kein kostenintensives Unterfangen, erfordert aber ein hohes Maß an Führungskompetenz und Innovationsbereitschaft.

### 2.6.1 Work-Life-Balance

Wie bereits in Punkt 2.4 erwähnt, spielt der ausgewogene Zustand zwischen Beruf und Freizeit für die Millennials eine bedeutende Rolle und bildet die Grundlage ihres Lebenskonzepts. Eine Umfrage im Auftrag des deutschen Führungskräfteverbands ULA veranschaulicht deutlich in wie weit sich die Ansprüche der Mitarbeiter\_innen gewandelt haben. Die Auswertung der Frage wie sich die Haltung der Führungskräfte zu Beruf und Karriere innerhalb der letzten fünf Jahre verändert habe, (Abb. 1) zeigt deutlich die Verschiebung der Karriereziele hin zu allgemeinen Lebenszielen.

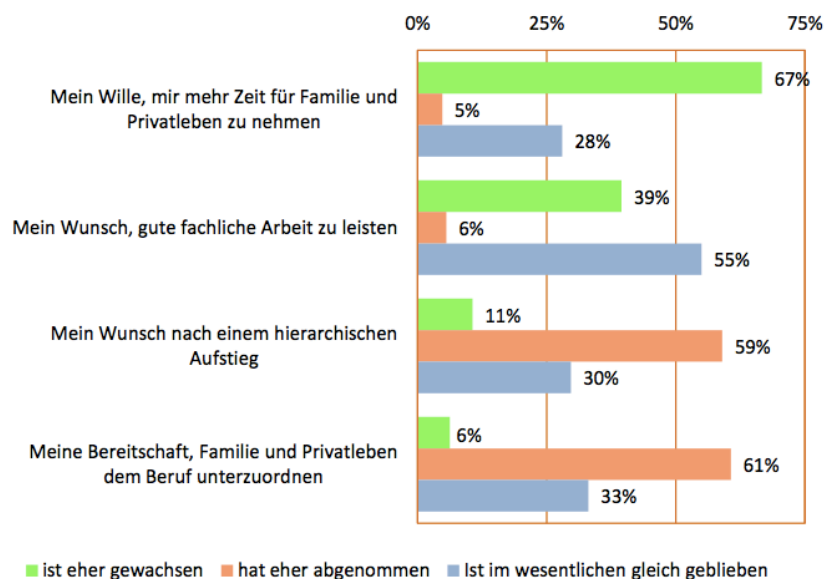


Abbildung 1: Umfrage zur Veränderung der Ansprüche<sup>65</sup>

<sup>64</sup> Vgl. Die Zeit, Binden ohne zu Ketten, 14.11.2013, <http://www.zeit.de/2013/46/thomas-sattelberger-personal-arbeit/seite-2>, 02.06.2015'

<sup>65</sup> Manager Monitor 2012

Neben dem Beruf nimmt auch die Familie einen immer höheren Stellenwert ein und wird der Karriere nicht länger bedingungslos untergeordnet. Auch auffällig ist die Aussage, fachlich gute Arbeit erbringen zu wollen, ohne dabei direkt einen Aufstieg in der Hierarchie des Unternehmens anzustreben und unterstreicht die Annahme, dass individuelle Ziele wie Selbstverwirklichung und kontinuierliche Weiterbildung der Mitarbeiter\_innen immer bedeutender werden.

Die Frage, was die Generation Y von den älteren Generationen unterscheidet, veranschaulicht Abb.2. Dabei wird der Wunsch der Berufseinsteiger\_innen nach einer Work-Life-Balance immer größer und gleichzeitig verlieren Führungspositionen zunehmend an Attraktivität.

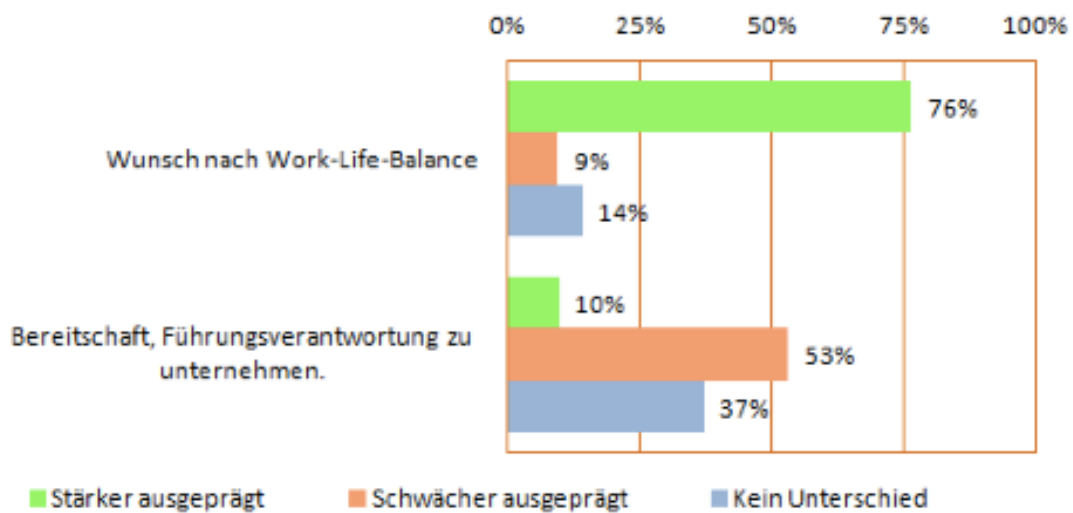


Abbildung 2: Generationsunterschied<sup>66</sup>

Ein wichtiges Stichwort im Zusammenhang mit der Work-Life-Balance ist Flexibilität. Vor allem alte Wertemuster, welche die bloße Anwesenheit von Mitarbeitern\_innen im Büro fordern ohne einen sinnvollen Bezug zur Aufgabenbewältigung herzustellen, blockieren die Leistungsbereitschaft der Ypsiloner. Unternehmen sind durch die Generation Y gefordert, neuen und flexiblen Arbeitszeitmodellen offen gegenüber zustehen und auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter\_innen zu einzugehen und ihnen

<sup>66</sup> Manager Monitor 2012

Raum für Selbstgestaltung zu lassen. Die Frage, ob es im Unternehmen auch die Möglichkeit gäbe, ein wie unter Punkt 3. erwähntes Sabbatical zu nutzen, wird bereits beim Vorstellungsgespräch von den Millennials in den Raum gestellt.<sup>67</sup> Und der Wunsch, wenn auch nur zeitweise, beruflich etwas kürzer zu treten wird sogar in den Chefetagen immer lauter. Bereits 2011 testeten 150 Führungskräfte unterschiedliche Varianten. Das Fazit: 80 Prozent der Teilnehmer\_innen hätten die flexiblen oder Teilzeit - Angebote gerne weiterhin in Anspruch genommen und ihre Arbeitszeit generell um 20 Prozent gekürzt.<sup>68</sup> Vereinzelt haben Unternehmen sogar das Modell einer Doppelspitze in ihren Strukturen erprobt. Dabei teilen sich zwei Manager\_innen die Führungsaufgaben auf, was zum einen zu einer enormen Entlastung der Personen führte und zum anderen die Führungsqualität verbesserte, da zwei Menschen bei gekonnter Kommunikation und gegenseitigem Vertrauen eher in der Lage sind, mehr zu leisten als ein Einzelner.<sup>69</sup>

Ebenso wichtig ist vor allem für Mitarbeiter\_innen mit Kindern, die Option ggf. von Zuhause aus zu arbeiten, z. B. wenn das Kind krank sein sollte. Das Homeoffice bzw. der Vertrauensarbeitsort wirkt aber auch auf kinderlose Ypsiloner attraktiv. Der so gewonnene Freiraum bietet ihnen Selbstgestaltungsmöglichkeiten und vermittelt ihnen dadurch ein Gefühl von Freiheit. Wer sich im Job selbst verwirklichen will, will auch selber entscheiden, wann er wo arbeitet. Jason Fried, der Mitbegründer der erfolgreichen Projektmanagementsoftware Basecamp, geht dabei in seinem Vortrag „Warum Arbeit nicht am Arbeitsplatz geschieht“ sogar so weit, dass man im Büro maximal eine von acht Stunden effektiv zum Arbeiten kommt. Der Rest der Zeit besteht aus Ablenkung durch Kolleg\_innen, Manager\_innen, Meetings und dem Abarbeiten nebensächli-

---

<sup>67</sup> Vgl. Frankfurter Allgemeine, die Generation Y fordert die Personalchefs heraus, 16.05.2013, <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/vollbeschaeftigung/schwerpunkt-arbeit-fuer-alle-die-generation-y-fordert-die-personalchefs-heraus-12181562.html>, 01.06.2015

<sup>68</sup> Vgl. Spiegel Wissen, Karriere und Kind 01.2013, <http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/90975288>, 01.06.2015

<sup>69</sup> Vgl. Spiegel, Doppelspitze in Unternehmen – Chance oder Risiko, <http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/doppelspitze-in-unternehmen-chance-oder-risiko-a-901323.html>, 01.06.2015 und Haufe.de, Wie eine Doppelspitze gelingen kann und wie lang, 25.07.2013, [http://www.haufe.de/personal/hr-management/fuehrung-wie-eine-doppelspitze-gelingen-kann-und-wie-lang\\_80\\_190040.html](http://www.haufe.de/personal/hr-management/fuehrung-wie-eine-doppelspitze-gelingen-kann-und-wie-lang_80_190040.html), 01.06.2015

cher Aufgaben.<sup>70</sup> Fried ist davon überzeugt, dass Menschen sich viel besser konzentrieren und bessere Leistung erbringen können, wenn sie selbst entscheiden, wann sie arbeiten und wann sie sich ablenken lassen und man ihren Workflow nicht von außen unterbricht. Noch dazu bieten flexible Arbeitszeiten die Möglichkeit, Berufliches mit Privaten besser zu vereinbaren wie z.B. sportliche Aktivitäten, soziale Kontakte oder die Pflege von Familienangehörigen.

Durch die steigende Priorität der Familie unter Millennials gewinnt auch die Familienfreundlichkeit der Unternehmen immer mehr an Relevanz.

Flexible Arbeitszeiten und Verständnis legen dafür die Grundlage. Um der Karriere keinen Abbruch zu tun, wenn man auch als Mann in Elternzeit geht, wird dies durch betriebsinterne Betreuungsangebote gefördert und stützt außerdem das familienfreundliche Konzept. Die positive Rückwirkung für Unternehmen ist auf jeden Fall gegeben. Denn Eltern, die Ihre Kinder gut betreut wissen, kehren, schneller und motivierter an den Arbeitsplatz zurück.<sup>71</sup>

Der Großkonzern BASF setzt neben Familienfreundlichkeit auch auf das Gesundheitsmanagement und errichtete 2013 ein eigenes Zentrum für „Work-Life-Management“ um die s.g. high Potentials der Generation Y für sich zu gewinnen.<sup>72</sup>

Aber viele Unternehmen unterschätzen immer noch die Bedeutung der Familienfreundlichkeit für das Personalmarketing.<sup>73</sup> Dabei haben familienfreundliche Maßnahmen für die jüngere Generation bereits bei der Arbeitgeberwahl einen hohen Wert. Mit fast 90 Prozent ist es für Berufseinsteiger\_innen ein ebenso wichtiges Kriterium wie das Gehalt und im Zweifelsfall sogar die Motivation für einen Unternehmenswechsel.<sup>74</sup> Um qualifizierte Fachkräfte für das Unternehmen zu rekrutieren und auch dauerhaft zu binden, sollten sie Familienfreundlichkeit als wertvollen Bestandteil der Unternehmenskultur erkennen. Durch eine familienbewusste Personalpolitik kann sich der „Erfolgsfaktor Familie“ zu einem Wettbewerbsvorteil für die Unternehmen etablieren.<sup>75</sup> In diesem Zu-

---

<sup>70</sup> Vgl. Jason Fried – Warum Arbeit nicht am Arbeitsplatz geschieht. 10.2010,

[http://www.ted.com/talks/jason\\_fried\\_why\\_work\\_doesn\\_t\\_happen\\_at\\_work?language=de](http://www.ted.com/talks/jason_fried_why_work_doesn_t_happen_at_work?language=de), 30.01.2015

<sup>71</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Personalmarketingstudie, 2010

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Familienfreundlichkeit-Erfolgsfaktor-Online-Version,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, 02.06.2015

<sup>72</sup> Vgl. Spiegel Wissen, Karriere und Kind, 01.2013

<sup>73</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Personalmarketingstudie, 2010

<sup>74</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Personalmarketingstudie, 2010

<sup>75</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, Personalmarketingstudie, 2010

sammenhang wird sogar das Bedürfnis nach einer Work-Life-Balance weiterentwickelt und als Work-Life-Blending neu definiert, was die Kombination der beiden Lebensbereiche beschreibt.<sup>76</sup>

## 2.6.2 Corporate Identity

Die Generation Y ist für Firmen eine wichtige und knappe Ressource. Eine attraktive Positionierung als Arbeitgeber ist daher eine neue unternehmerische Herausforderung des Wandels.<sup>77</sup> Eine ganzheitliche Definition der Unternehmensidentität dient dabei als wichtiges Instrument zur Rekrutierung der Ypsiloner. Denn die Ypsiloner sind bei der Wahl ihres Arbeitgebers nicht nur wählerischer als vorangegangene Generationen sondern auch eher bereit ein Unternehmen wieder zu verlassen, wenn es ihren Bedürfnissen nicht gerecht wird. Laut einer Studie der Ashridge Business School gehen 57 Prozent der Berufseinsteiger\_innen davon aus, dass sie innerhalb der nächsten zwei Jahre ihren Arbeitgeber wechseln werden, 40 Prozent sogar in einem Jahr und 16 Prozent so schnell wie möglich.<sup>78</sup> Die Unternehmenskultur so zu gestalten, dass die Fluktuationsrate der Generation Y deutlich sinkt und sich an die Werte ältere Generationen anpasst sollte, kann als ein Unternehmensziel der Personalführung begriffen werden. Momentan liegt die durchschnittliche Beschäftigungsdauer der Millennials bei 16 Monaten, hingegen ist die der älteren Generationen seit 1992 relativ stabil mit durchschnittlich 10,8 Jahren.<sup>79</sup>

Durch den Fortschritt sind Unternehmen immer mehr gefordert betriebliche Prozesse zu reorganisieren und besonders Führungsstrukturen zusammen mit der Generation Y

---

<sup>76</sup> Vgl. Human Resource Manager, Eine stille Revolution, 02.09.2013,

<http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/eine-stille-revolution>, 02.06.2015

<sup>77</sup> Vgl. Bellmann 2014, S. 46

<sup>78</sup> Vgl. Ashridge Business School, Great Expectations – Managing Generation Y,

<https://www.i-l->

[m.com/~media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports\\_from\\_ILM\\_website/research\\_rpt\\_generation\\_y\\_july2011%20pdf.ashx](https://www.i-l-m.com/~media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports_from_ILM_website/research_rpt_generation_y_july2011%20pdf.ashx), 02.06.2015

<sup>79</sup> Vgl. Institute für Arbeitsmarkt – und Berufsforschung, Generation Y finden fördern und binden,

06.10.2010, <http://www.iab.de/751/section.aspx/315> und

Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden, 09.2011

<https://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-binden.pdf>, 02.06.2015

neu zu gestalten.<sup>80</sup> Entscheidungsträger\_innen sollten aktiv als Vorbilder und Multiplikatoren von Veränderungsprozessen für die Mitarbeiter\_innen sichtbar gemacht und eingesetzt werden.<sup>81</sup> Die Loyalität der Generation Y hat keine Beständigkeit wie bei den Generationen davor, die einem Unternehmen teilweise ein Leben lang treu waren, sondern muss sich vom Arbeitgeber immer wieder aufs Neue hart verdient werden. Loyal verhalten sie sich in erster Linie nur der Familie, Freund\_innen und sich selbst gegenüber.<sup>82</sup> Nur wenn sie im vollen Einklang mit ihrer Arbeit sind, weitet sich ihre Loyalität auch auf den Arbeitgeber aus. Sie reflektieren regelmäßig die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit, im Bezug auf eigene Karriere- und Weiterbildungsmöglichkeiten sowie den Einfluss des Unternehmens auf die Umwelt. Die hohe Werteorientierung der Millennials fordert von den Unternehmen eine ganzheitliche Corporate Social Responsibility (CSR). Um sich mit der Firma identifizieren zu können pochen sie auf ein verantwortungsbewusstes, unternehmerisches Handeln über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinaus. Rein kapitalistische Ziele sind mit ihren Wertvorstellungen nicht vereinbar und sie erwarten ein aufrichtiges Engagement und Integrität in ökologisch relevanten Aspekten, dem gesellschaftlichen Umfeld, für Interessens- und Anspruchsgruppen bis hin zur Kund\_innen- und Mitarbeiter\_innenbeziehung.<sup>83</sup> Ein hohes Gehalt kann zwar Unzufriedenheit verhindern, reicht aber lange nicht mehr aus, um die Vertreter der Generation Y zu halten.<sup>84</sup> Doch wenn der Arbeitgeber stimmt und sie hinter der Sache stehen, kann die Generation Y sich extrem loyal verhalten und bleibt auch bei ausbleibender Gehaltserhöhung dem Unternehmen treu.<sup>85</sup> Hinsichtlich der steigenden Problematik bei der Rekrutierung und Bindung von Fachkräften, gewinnt das s. g. Employer Branding (engl. für Arbeitgebermarkenbildung) für Unternehmen zunehmend an Relevanz und sollte bewusst auf die Ansprüche der Generation Y angepasst werden. Die Definition der deutschen Employer Branding Akademie beschreibt Employer Branding als „[...] die identitätsbasierte, intern wie extern wirksame Entwicklung und Positionierung eines

---

<sup>80</sup> Vgl. Bellmann 2014, S. 10

<sup>81</sup> Vgl. Stock-Homburg 2010, S. 146

<sup>82</sup> Vgl. Human Resource Manager, Eine stille Revolution, 2013

<sup>83</sup> Vgl. Human Resource Manager, Eine stille Revolution, 2013

<sup>84</sup> Vgl. Bund 2014, S. 156

<sup>85</sup> Vgl. Bund 2014, S. 145

Unternehmens als glaubwürdiger und attraktiver Arbeitgeber.“<sup>86</sup> Dabei ist zu beachten, dass das Employer Branding lediglich den Prozess der Arbeitgebermarkenbildung und seine Maßnahmen beschreibt, während „[...] der Employer Brand die Summe aller funktionalen, wirtschaftlichen und psychologischen Vorteile, die ein Arbeitgeber bietet“<sup>87</sup>, darstellt. Anhand der unterschiedlichen Ansatzpunkte kann man so zwischen dem „wie“, dem Prozess der Arbeitgebermarkenbildung und dem Inhalt, dem „was“ der Arbeitgebermarke differenzieren. Der Employer Brand kann somit als die einmalige und unverwechselbare Identität eines Unternehmens bzw. Arbeitgebers verstanden werden. Hingegen ist das Employer Branding eine markenstrategische Maßnahme des Personalmarketings, die dazu beiträgt, das Unternehmen als Arbeitgeber erster Wahl im Wettbewerb und potenzielle Mitarbeiter\_innen zu platzieren und maßgeblich zur Charakterisierung der Employer Brand beiträgt.<sup>88</sup> Erfolgreiches Employer Branding und Employer Brand erleichtern den Arbeitnehmer\_innen die Identifikation mit dem Unternehmen und fördern die Entstehung psychologischer Verträge und Loyalitäten. „Der Employer Brand beeinflusst die Akquisition potenzieller sowie die Motivation und Bindung vorhandener Mitarbeiter.“<sup>89</sup> Es kann als aktive Maßnahme der Unternehmensführung zur Rekrutierung und Bindung der Generation Y eingesetzt werden. Besondere Beachtung beim zielgruppengerechten Employer Branding der Ypsiloner ist der internen und externen Präsentation der Arbeitgebermarke zu schenken. Schwerpunktmäßig sollten die Inhalte dabei über die digitalen Medien transportiert und aktiv gepflegt werden.

### 2.6.3 Zielgerichtete Führung der Mitarbeiter\_innen

Eine zielgerichtete Führung der Generation Y verlangt Unternehmen besondere Sorgfalt ab. Um Veränderungen im Unternehmen zielgerichtet zu optimieren, sollten besonders Personalmanager\_innen und Personalbeauftragte entsprechend vorbereitet sein

---

<sup>86</sup> Vgl. Deutsche Employer Branding Akademie, 14.04.2007, <http://www.employerbranding.org/employerbranding.php> 22.05.2015

<sup>87</sup> Scholz 2014, S. 442

<sup>88</sup> Vgl. Scholz 2013, S. 443 und Stock-Homburg Personalmanagement 2014, S. 146 und Gabler Wirtschaftslexikon, Employer Branding, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505812/employer-branding-v3.html> 22.05.2015

<sup>89</sup> Scholz 2014, S. 443



und Herausforderungen des Wandels in Möglichkeiten formen. Führungskräfte müssen immer komplexeren und anspruchsvolleren Erwartungen seitens der Mitarbeiter\_innen, Aktionär\_innen und Kund\_innen gerecht werden und parallel dazu zwischen politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Interessen balancieren.<sup>90</sup> Unternehmen sollten einen Fokus auf die Unterstützung ihrer Führungskräfte legen und einen Austausch zwischen den Generationen schaffen und für gegenseitiges Verständnis sorgen, um einen Generationenkonflikt frühzeitig zu vermeiden. Um negative Interdependenzen auf Grund von unterschiedlichen Wertvorstellungen und Interessenkonflikten zwischen den Generationen zu vermeiden, sollten Manager\_innen die Generationsdiversität als Chance für den Wissens – und Kompetenzaustausch verstehen und Kooperationen unterschiedlicher Jahrgänge bewusst fördern.<sup>91</sup> Das Diversity Bewusstsein und das Diversity Management in Bezug auf die unterschiedlichen Generationen, sollte in seiner Bedeutung als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie begriffen werden.<sup>92</sup> Wird bei der Personalführung die Altersdiversität nicht genügend berücksichtigt, kann es zu Konflikten in der Kommunikation und der Zusammenarbeit kommen, vorhandenes Potenzial wird verschenkt.<sup>93</sup> Gegenseitige Toleranz und Verständnis für die Werte und Einstellungen der anderen Generationen zu schaffen und das Betriebs- und Arbeitsklima positiv zu gestalten, ist eine wichtige Herausforderung und auch Chance für die Unternehmen. Unterschiedliche Arbeitsmoralvorstellungen der Generationen bieten ein großes Konfliktpotenzial. Gegenseitige Akzeptanz und Toleranz zu schaffen sollte daher Ziel der internen Kommunikation durch die Führungskraft sein. Denn gerade die Vielfalt innerhalb von Gruppen fördert die Produktivität und motiviert die Arbeitsleistung. Bei gemeinsamem Wirken der Generationen kann das Leistungspotenzial durch die diversen Kompetenzen enorm sein. Die jüngeren Generationen können viel von dem Erfahrungsschatz und dem Wissen der älteren lernen und auch umgekehrt können die älteren Generationen z.B. von der Medienkompetenz der Generation Y und ihrem kollegialen Sozialverhalten profitieren. Die Ypsiloner sind nicht mehr bereit, sich über Jahre hinweg für das Unternehmen aufzuopfern um irgendwann auf der Karriereleiter eine Stufe nach oben zu steigen. Reine Seniorität hat für sie keinen Wert und betrieblicher Status wird von ihnen grundlegend

---

<sup>90</sup> Vgl. Die Zeit, Binden ohne zu Ketten, 14.11.2013

<sup>91</sup> Vgl. Stock-Homburg 2010, S.133

<sup>92</sup> Vgl. Stock-Homburg 2010, S.133

<sup>93</sup> Vgl. Rump 2012, S. 250

hinterfragt. „Führung wird nicht länger etwas von der Unternehmensspitze gottgleich Verliehenes sein, sondern etwas, das von der Akzeptanz der Geführten abhängt.“ prophezeite Thomas Sattelberger, Ex – Personalchef der deutschen Telekom und Themenbotschafter der Initiative Neue Qualität der Arbeit, 2013 dem Zeit Magazin.<sup>94</sup> In der Welt der Ypsiloner basiert Führung nicht auf Wissensvorsprung und traditioneller Autorität. Wer die Generation Y führen und erreichen will, muss von veralteten Hierarchiestrukturen ablassen und ein ehrliche Kommunikation auf Augenhöhe zulassen. Fachliche Kompetenz und die Fähigkeit diese weiter zugeben ist für sie ein viel wichtigeres Kriterium. Um als Manager\_in der Generation Y entgegen zukommen, sollten diese über die Hintergründe der Ypsiloner aufgeklärt sein und unvoreingenommen mit Verständnis und Änderungsbereitschaft an sie herantreten. Manager\_in sollten ebenso moderne Kommunikationstechnologien nutzen um sich untereinander zu vernetzen und über ihre Erfahrungen auszutauschen.<sup>95</sup> Die Unternehmen sollten auch ein Bildungsbudget für die Verantwortlichen der Personalführung einrichten und diese auf die neuen Herausforderungen der Berufseinsteiger\_innen mit geeigneten Weiterbildungsseminaren vorbereiten. Außerdem sollten sie ihnen Aktionsspielraum außerhalb des gewohnten Aufgabenfeldes einräumen um sich ebenso weiterzuentwickeln und dem Fortschritt anzupassen. Innovatives - und kreatives Handeln der Führungskräfte sollte im Rahmen messbarer Erfolgskriterien unterstützt werden.<sup>96</sup> Dabei ist es wichtig, die Führungskräfte mit Sensibilität auf die betrieblichen Veränderungen vorzubereiten und ihnen eventuelle Ängste zu nehmen. Ältere Generationen sollten aktiv an Reorganisationsprozessen Teil haben, um diese nicht als Bedrohung ihrer „Macht“ zu verstehen, sondern auch für sich selbst positive Entwicklungschancen darin zu sehen.

Die Strukturen und Ebenen der Personalführung sind je Unternehmen oder Abteilung unterschiedlich aufgebaut. Grundlegend wird in der Fachliteratur zuerst einmal zwischen drei Führungsstilen unterschieden. Dabei beschreibt der Führungsstil typische und wiederkehrende Verhaltensmuster der Führungskraft im Umgang mit seinen unterstellten Mitarbeitern\_innen.<sup>97</sup>

---

<sup>94</sup> Die Zeit, Binden ohne zu Ketten, 14.11.2013, <http://www.zeit.de/2013/46/thomas-sattelberger-personal-arbeit/seite-2>, 02.06.2015

<sup>95</sup> Vgl. Stock-Homburg 2010, S. 144

<sup>96</sup> Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden, 09.2011

<sup>97</sup> Vgl. Burr 2005, S. 203

1. „Autokratischer (autoritärer) Führungsstil: Die Führungskraft teilt den Mitarbeiter die Aufgaben zu, ohne dass diese über Handlungs- und Entscheidungsmotive bzw. – Kriterien der Vorgesetzten informiert werden.
2. Kooperativer (partizipativer, demokratischer) Führungsstil: Im Gegensatz zum autokratischen Führungsstil sind die Mitarbeiter in starkem Maß am Entscheidungsprozess beteiligt, und die Führungskraft ist bemüht, bei ihren Entscheidungen auch die Interessen der Mitarbeiter zu fördern.
3. Laissez-faire-Führungsstil: die Gegenseitige Einflussnahme der Informationsbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ist stark reduziert. Die Mitarbeiter besitzen hohes Maß an Handlungsfreiheit, so dass bezweifelt werden muss, ob hier überhaupt von Führung gesprochen werden kann.“<sup>98</sup> Laut Prof. Dr. Burr. betrachtete man das zeitliche Auftreten der unterschiedlichen Stile in der Geschichte, verdeutlicht sich nochmal, welche bestehenden Traditionen und damit verbundenen Werte mit Sorgfalt neu zu organisieren sind. Der autokratische Führungsstil ist der älteste in der Geschichte und hat vor allem für traditionsbewusste Generationen eine enorme Berechtigung.<sup>99</sup> In unserer Gesellschaft erlangte die Idee der Kooperativen- und Laissez-fairen-Führungsstile erst viel später Einzug in von Hierarchien bedingte Machtverteilung unter Autoritäten. Die Mitbestimmung von Mitarbeiter\_innen und ihr Ansehen als mehr als nur ein Produktionsfaktor hat sich in der breiten Masse eher langsam etabliert. Interessant bei der weiteren Entwicklung dieser Führungsstile waren vor allem wissenschaftliche Studien, welche die Vorteile von partizipatorischen Führungsmodellen untersuchten. Die Iowa-Studie der Child Welfare Station der University of Iowa von Lewin, Lippitt und White kann dabei als Grundlagenarbeit des eindimensionalen Führungsstilkonzepts verstanden werden.<sup>100</sup> Sie fand 1940 heraus, dass der geeignetste Führungsstil bezogen auf die Zufriedenheit und Leistung der Teilnehmer\_innen der kooperative (demokratische) Führungsstil ist. Dabei wirkte sich im Versuch das demokratische Führungsverhalten der erwachsenen Lehrer\_innen auf die Grundschüler positiv auf deren Arbeitsverhalten, Atmosphäre und Arbeitsergebnis aus.<sup>101</sup> Natürlich stehen Chef\_in und Arbeitnehmer\_in in einem anderen Abhängigkeitsverhältnis zuei-

---

<sup>98</sup> Burr 2005, S. 203

<sup>99</sup> Vgl. Roman Herzog Institut – Führung im Wandel, 2013

[http://www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx\\_mspublication/RHI-Diskussion\\_Nr.\\_22.pdf](http://www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx_mspublication/RHI-Diskussion_Nr._22.pdf), 02.06.2015

<sup>100</sup> Vgl. Machariza 2010, S.583

<sup>101</sup> Vgl. Burr 2005, S.204

inander wie erwachsene Lehrer\_innen und Grundschul Kinder, aber die Idee bleibt die gleiche. Die Autorin und Journalistin Kerstin Bund formuliert in ihrem Buch „Glück schlägt Geld“ „zwei verschiedene Ansätze, Mitarbeiter zu führen. Der erste geht davon aus, dass der Mensch von Natur aus faul ist und jede Möglichkeit nutzt, sich vor der Arbeit zu drücken. Nur durch strenge Kontrolle und klare Anweisung bringt man ihn dazu, überhaupt etwas zu leisten. Der zweite Ansatz nimmt an, dass der Mensch aus eigenem Antrieb heraus etwas tut und dann besonders engagiert ist, wenn er sich selbst organisieren darf. Schenkt man ihm Vertrauen und Freiheit, strengt er sich über das verlangte Maß hinaus an.“<sup>102</sup> Die Chance für Unternehmen besteht nun darin, eben diese Leistungsbereitschaft die sich aus dem zweiten Ansatz ableiten lässt, für sich zu nutzen, sodass sich am Ende eine Win – win - Situation für Mitarbeiter\_in und Unternehmen daraus ergibt - die Wertschöpfung des vollen Potenzials durch ganzheitliche Zufriedenheit der Mitarbeiter\_innen.

Um diesen Freiraum zu schaffen, muss im Unternehmen eine Dezentralisierung der Macht stattfinden und das Netzwerk von starren und unflexiblen Hierarchien abgebaut werden. Die Generation Y wünscht sich ihre Vorgesetzten weniger in einer klaren Führungsrolle als viel mehr in der leitenden und unterstützenden Rolle. 56 Prozent der Berufseinsteiger\_innen beschreiben die idealen Manager\_innen als Betreuer\_in oder Mentor\_in und 21 Prozent als Freund\_in.<sup>103</sup> Flache Hierarchien und Selbstbestimmung sind die Grundlage einer solchen Führung. Rein aufgabenorientiertes Führungsverhalten, dass die Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter\_innen durch schlichte Anordnung und Delegation untergräbt, stößt bei der Generation Y bestenfalls auf Ablehnung. Vielmehr sollte das Führungsverhalten aufgaben- wie auch personenorientiert aufgebaut sein und im Rahmen von gesetzten Grenzen das Interagieren der Mitarbeiter\_innen untereinander fördern und moderieren.<sup>104</sup> Denn akzeptiert wird als Führungskraft nicht, wer den Anspruch auf Führung erhebt und mit Macht durchsetzt, sondern wer durch sinnvolle Angebote und Charisma Menschen dazu motiviert sich führen zu lassen.<sup>105</sup>

Die Generation Y fordert eine Kultur, die auf ständigem Feedback basiert und Anreize für Leistung und Gegenleistung eng miteinander verknüpft sind. Die Ypsiloner planen

---

<sup>102</sup> Bund 2014, S. 170

<sup>103</sup> Vgl. Ashridge Business School, Great Expectations – Managing Generation Y

<sup>104</sup> Vgl. Burr 2005, S. 204

<sup>105</sup> Vgl. Human Resources Manager, Eine Stille Revolution, 02.09.2013

ihr Leben eher in kurzen und mittelfristigen Lebens- und Zeiteinheiten. Daher wirken Belohnungssysteme, welche die Leistung des Empfängers in kurzen Frequenzen bewerten, bei der Generation Y erfolgreicher.<sup>106</sup> Dementsprechend sollten auch die persönlichen Entwicklungschancen der Berufseinsteiger\_innen strukturiert sein, um sie für das Unternehmen zu begeistern und zu halten. Karrierechancen sollten von vorn herein sichtbar gemacht und mit den erforderlichen Leistungen, die erbracht werden müssen, verknüpft sein. Ein individueller Entwicklungsplan, der Weiterbildungs-, Einkommens- und Karriereziele festhält und im Rahmen eines Budgets und unter Zeitvorgabe zusammenfasst, sollte mit der Führungskraft erstellt und von dieser unterstützt werden.<sup>107</sup> Die Manager\_innen sollten die Qualität ihres Führungsverhaltens dabei als immateriellen Anreiz und Motivation für die Mitarbeiter\_innen verstehen.<sup>108</sup> Sich dabei trotz Managerposition weniger als Autoritätsperson sondern mehr als Mentor\_in und Coach zu verstehen, stellt eine nicht zu unterschätzende Aufgabe an die Entwicklung der Selbstkompetenz des Führungspersonals dar.

Das kontinuierliche Lernen als Organisation ist heutzutage mehr denn je wettbewerbsentscheidend auf dem globalen Markt und besonders im Generationsumschwung ein wichtiges Element. Zentrale Merkmale lernender Organisationen sind dabei flache Hierarchien, Kooperationen zur Förderung des Wissensaustausches und horizontale Strukturen.<sup>109</sup> Veränderungen und Entwicklungen sind dabei nichts Außergewöhnliches sondern regelmäßiger Bestandteil der Tagesordnung und somit ein passendes Modell zur Lebensrealität der Ypsiloner. Hinsichtlich der Aufstellung lernender Organisationen ist die Aufgabenbewältigung und personelle Organisation in Teams ein wichtiges Charakteristikum und die Führungskompetenz von Team- und Projektarbeit hat eine bedeutende Rolle für Führungskräfte und im Umgang mit der Generation Y.<sup>110</sup> Über das aufgabenorientierte und mitarbeiter\_innenorientierte Führungsverhalten hinaus, muss die Führungsperson auf die Veränderungen der Teamstrukturen durch den technologischen Fortschritt eingehen und die Anforderungen der Generation Y, nicht nur im Bezug auf mehr Mitspracherecht erfüllen. Im Zeitalter der Social Media müssen in aktiven Dialogen alle vorhandenen Informationen geteilt, Entscheidungen erklärt und im Zwei-

---

<sup>106</sup> Vgl. Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Führung der Generation Y, 04.2014

<sup>107</sup> Vgl. Human Resources Manager, Eine Stille Revolution, 02.09.2013

<sup>108</sup> Vgl. Burr 2005, S.206

<sup>109</sup> Vgl. Stock-Homburg 2010, S. 372

<sup>110</sup> Vgl. Stock-Homburg 2010, S. 372

felsfall auch vom Team selbst getroffen werden, um akzeptiert und befolgt zu werden. Entscheidungen sollten daher immer für alle, nachvollziehbar, sinnvoll und transparent sein. Die Grundlage in diesen Prozessen bilden dabei gegenseitiger Respekt und Vertrauen. Auch die Mediennutzung muss aktiv in den Arbeitsalltag und die innerbetriebliche Kommunikation eingebunden werden, um ein gerechtes Arbeitsumfeld für die Millennials zu schaffen. Beispielhafte spezifische Maßnahmen der Deutschen Bank AG und Festo AG & Co.KG im Umgang mit der Generation Y zur Strategieumsetzung sind die Zusammenstellung gemischter Projektteams, Kommunikation in offenen digitalen, sowie persönlichen Netzwerken und hierarchieübergreifenden Teams.<sup>111</sup>

In vielen Strukturen diente Hierarchie meist zur Orientierung und Entlastung der von ihr betroffenen und absorbierte Unsicherheiten vor allem in Entscheidungsprozessen und deren Verantwortlichkeit.<sup>112</sup> Eine andere Auffassung hat dazu hat die Generation Y. Sie erwartet bereits eine frühestmögliche Beteiligung an Entscheidungsprozessen und Verantwortung auch auf unteren Hierarchieebenen motiviert sie und hilft ihnen auch ihre persönlichen Grenzen im Betrieb zu akzeptieren.<sup>113</sup> Durch die Organisation in Projektteams kann die Führung durch die Projektleiter\_in oder die Projektmitglieder erfolgen. Themen wie geteilte Führung und Selbstführungen schaffen die gewünschten Freiräume für das Arbeitsumfeld der Ypsiloner. Neben der klassischen Linienorganisation von Karrieren entstehen so in Betrieben auch Projektkarrieren, welche flexibel auf die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter\_innen reagieren können. Ein temporärer Ausstieg oder eine Herabsetzung der Arbeitszeit kann somit viel simpler gestaltet werden und sich eine berufliche Auszeit z.B. für die Familiengründung oder andere private Zwecke zu nehmen wirkt natürlicher als in traditionellen Karrierepfaden.<sup>114</sup>

Aus Sicht der Personalentwicklung können außerdem unter dem Begriff „Action Learning“ die Führungskompetenzen der Nachwuchsmanager\_innen gestärkt werden.<sup>115</sup> Erste Führungserfahrungen können im gesetzten Rahmen erlernt und ausgebildet werden. Dabei erhalten die Nachwuchskräfte Unterstützung durch eine Topmanager\_in und können ihr eigenes Verhalten systematisch reflektieren.

---

<sup>111</sup> Vgl. Stock-Homburg 2010, S. 145

<sup>112</sup> Vgl. Karathanassis 2014, S. 63

<sup>113</sup> Vgl. Bellmann 2014, S. 10 und Human Resources Manager, Eine Stille Revolution, 02.09.2013

<sup>114</sup> Vgl. Stock-Homburg 2010, S. 373

<sup>115</sup> Vgl. Stock-Homburg 2010, S. 373

Der Begriff Empowerment (engl. für Bevollmächtigung) der ursprünglich aus der Psychologie und Soziologie stammt und den Zustand der Selbstermächtigung und Selbstkompetenz beschreibt erlangt auch im Management immer größere Relevanz und kann im Zusammenspiel mit der Generation einen ersten Leitfaden für Reorganisationsprozesse bilden.<sup>116</sup> Empowerment bezeichnet auch die Autonomie und Mitbestimmungsmöglichkeiten der Mitarbeiter\_innen innerhalb ihres Arbeitsumfelds durch initiierte Maßnahmen des Managements. „Empowerment konkretisiert sich u.a. in einer (weitgehend) selbstbestimmten Gestaltung des Arbeitsablaufs, dem Zugang zu gewünschten Informationen und intensiver (aufgabenbezogener) Kommunikation mit Kollegen und Vorgesetzten.“<sup>117</sup> Gabler Wirtschaftslexikon. Da Führungsziele des Empowerments eng verbunden mit Coaching, dem Festlegen von Zielvorgaben und dem Feedback sind, sprechen seine Grundlagen genau die Bedürfnisse der Generation Y an. Weniger Bürokratie und Leistungsoptimierung mit flachen Organisationsstrukturen und Hierarchien zählen wie motivationale Auswirkungen auf Mitarbeiter\_innen zu den Vorteilen des Empowerments.<sup>118</sup> Das Grundgerüst des Empowerments baut auf vier Faktoren auf: Der wahrgenommene Einfluss (Effektivität), die wahrgenommene Bedeutung, die Autonomie und dem tatsächlichen Einfluss. Der wahrgenommene Einfluss (Effektivität) beschreibt den Glauben des Teams an die eigenen Fähigkeiten unabhängig von der Aufgabe und untermauert somit die positive Selbsteinschätzung der Ypsiloner. Die wahrgenommene Bedeutung steht für die Sinnhaftigkeit der ausgeführten Tätigkeit und die Erfahrung selbstständig und frei zu handeln steht für die Autonomie des Teams. Zuletzt wird die Effektivität durch den tatsächlichen Einfluss, also das Projektergebnis, reflektiert.<sup>119</sup> Das Management kann somit durch gezielte Maßnahmen des Empowerments eine positive Orientierung der Mitarbeiter\_innen zur Aufgabe und zum Arbeitgeber herstellen und den Millennials eine Arbeit bieten, die sinnstiftend für sie ist. Symbolisch für die positive Wirkung steht das folgende Gleichnis: „Es arbeiten drei Steinmetze am Fuß des Kölner Dom. Der erste blickt grimmig, der zweite normal, der dritte freut sich, aber alle machen die gleiche Arbeit. Man fragt den ersten „Was

---

<sup>116</sup> Vgl. Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Empowerment <http://www.bmz.de/de/service/glossar/E/empowerment.html>, 19.05.2015

<sup>117</sup> Gabler Wirtschaftslexikon, Empowerment

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55835/empowerment-v9.html> 19.05.2015

<sup>118</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Empowerment

<sup>119</sup> Vgl. Stock-Homburg 2010, S. 376

machst Du da?“ - „Ich verdiene mir mein Brot.“ Der zweite sagt: „Ich behaue einen Stein.“ und der dritte: „Ich baue den Kölner Dom.“<sup>120</sup> Ansatzpunkte für Empowerment im Sinne struktureller- und interaktioneller Führung sind alle Maßnahmen der Dezentralisierung, Selbstorganisation, Förderung der Unternehmenskultur (Gestaltungs- und Handlungsspielraums der Mitarbeiter\_innen), persönliche und Teamorientierte Kommunikation, Leistungsbewertung und Feedback sowie Potenzialentwicklung der Mitarbeiter\_innen.<sup>121</sup>

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Umgang mit der Generation Y ist ihre Feedbackkultur die sich nicht nur, wie bereits erwähnt, auf die finanzielle Entlohnung bezieht. Sie sind mit der ständigen Rückmeldung ihres Verhaltens durch Eltern und sozialer Umwelt aufgewachsen, und das Internet hat ihnen schon früh die Möglichkeit gegeben nicht nur das eigene Verhalten, Handeln und Denken von Außenstehenden bewerten zu lassen, sondern auch andere zu bewerten. Besonders ihre Aktivitäten in sozialen Netzwerken haben sie daran gewöhnt, immer unmittelbar Feedback zu erhalten.<sup>122</sup> Das Feedbackgespräch ist ein Instrument zu Optimierung der Kommunikation im Verantwortungsbereich der Führungskraft, das nicht wahlweise von dieser eingesetzt werden kann, sondern aktiv von der Generation Y gefordert wird. Feedbackgespräche definieren sich durch „regelmäßige, persönliche Rückmeldung der Führungsperson an die geführten Mitarbeiter über deren Verhaltensweisen bzw. Leistungen in konkreten Situationen“.<sup>123</sup> Nur jährlich stattfindende Gespräche zwischen Mitarbeiter\_innen und Vorgesetzten haben mit der Vorstellung der Ypsiloner wenig gemein und dienen eher der rein formalen Leistungsbeurteilung. Viel mehr fordern sie eine wöchentliche Rücksprache, die auf einer emotional authentischen Kommunikation beruht und die Leistung der Millennials wertschätzt.<sup>124</sup> Dabei räumt sich die Generation Y auch das Recht ein, die

---

<sup>120</sup> Stark, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung im Sinne von Empowerment

<http://www.orglab.org/fileadmin/orglab/sidebar/Empowerment.pdf> 20.05.2015

<sup>121</sup> Vgl. Stark, Organisationsentwicklung und Personalentwicklung im Sinne von Empowerment

<sup>122</sup> Vgl. Personal im Fokus 09.2013

[http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hr-personal-consulting.com%2Fde%2Fdownload-document%2F65-7-tipps-fur-sie-im-umgang-mit-der-generation-y.html&ei=SYBcVefClcOOsAHI44GABQ&usg=AFQjCNHgOeEKt5LXX79Yt\\_PfHoKLI3uuLA&bvm=bv.93756505,d.bGg](http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hr-personal-consulting.com%2Fde%2Fdownload-document%2F65-7-tipps-fur-sie-im-umgang-mit-der-generation-y.html&ei=SYBcVefClcOOsAHI44GABQ&usg=AFQjCNHgOeEKt5LXX79Yt_PfHoKLI3uuLA&bvm=bv.93756505,d.bGg), 03.06.2015

<sup>123</sup> Zitat: Stock-Homburg Personalmanagement 2013, S. 561

<sup>124</sup> Personal im Fokus 09.2013



Vorgesetzten zu beurteilen. Eine aufrichtige Kommunikation am Arbeitsplatz ist ein wichtiger Grundstein für dessen Qualität und die Führungskraft sollte in Lage sein ebenso konstruktive Kritik anzunehmen und zu reflektieren. Kommunikation zwischen der Führungskraft und den Mitarbeiter\_innen sollte kontinuierlich und zeitnah zur Leistung erfolgen. Auf der einen Seite sollte sie soziale Themen wie Wertschätzung der Mitarbeiter\_innen und Anerkennung der Leistung, Sinnvermittlung und Meinungsäußerung unbedingt beinhalten.<sup>125</sup> Auf der anderen Seite aber auch formale Themen wie individuellen Stärken und Schwächen sowie persönliche und fachliche Entwicklungen der Mitarbeiter\_innen, Bewertung der Sozialkompetenz im Team, Rückmeldung zu den aktuellen Aktivitäten der Prozess- und Aufgabenerfüllung durch die Mitarbeiter\_innen und den Grad der Zielerreichung ansprechen.<sup>126</sup> Feedbackgespräche gehen bei gelungener Umsetzung nicht nur auf die Feedbackkultur der Ypsiloner ein, sondern haben auch einen Mehrwert für das Unternehmen. Sie fördern das soziale Gefüge, wirken sich positiv auf das Betriebsklima aus und helfen der Führungskraft, sowohl die eigenen Stärken und Schwächen als auch die der Mitarbeiter\_innen gezielt zu reflektieren und zu fördern.<sup>127</sup> Bei der Umsetzung bzw. Einführung dieser Kommunikationsmaßnahme gilt es darauf zu achten, die älteren Generationen im Unternehmen ausreichend über die Funktion des Feedbackgesprächs aufzuklären und eventuelle Missverständnisse und Ängste abzubauen.

Um ausreichend Freiräume und Selbstgestaltungsmöglichkeiten für die Generation Y zu schaffen und das Unternehmen attraktiv im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter\_innen zu positionieren, sollten diese ihre Organisationsstrukturen überprüfen und von systemimmanenter Akzeptanz von Hierarchien abkehren. Im Zuge des Wandels hinterfragt unserer Gesellschaft und vor allem die Vertreter der Generation Y immer mehr die Legitimation von Hierarchien. Als Konsequenz zeichnet sich in den Denkmustern der Unternehmensleitung ein Trend ab, der die Führung durch Delegation als attraktive Maßnahmen der Führung erscheinen lässt und vorantreibt.<sup>128</sup> Delegation definiert sich laut Ruth Stock-Homburg als die „Übertragung von Verantwortung und Kompetenzen für die Erfüllung einer oder mehrerer Aufgaben durch die Führungspersonen“.

---

<sup>125</sup> Vgl. Von Rosenstiel 2009, S. 204

<sup>126</sup> Vgl. Stock-Homburg Personalmanagement 2013, S. 561

<sup>127</sup> Vgl. Stock-Homburg Personalmanagement 2013, S. 561

<sup>128</sup> Vgl. Rump 2012, S. 207

son an die geführten Mitarbeiter“.<sup>129</sup> Bei der Führung durch Delegation können so Fähigkeiten und Wissen des Personals optimal genutzt werden und bei Übertragung der Weisungskompetenz und Verantwortung sowohl die Führungskraft entlastet, als gleichzeitig die Mitarbeiter\_innen durch selbstständige Handlungskompetenz motiviert werden.<sup>130</sup> Obwohl der delegative Führungsstil bereits auf dem Vertrauen in die Mitarbeiter\_innenkompetenz aufbaut, sollten Unternehmen beachten, dass er die Anforderungen der Generation Y nicht ganzheitlich berücksichtigt. Die Führungsposition wird dabei noch zu sehr als starre Position in der Organisationsmatrix angesehen. Dabei sollten in der Vorstellung der Ypsiloner Führung zwar temporär klar definiert sein, jedoch je nach Aufgabenstellung und Fachkompetenz variieren können. Neue Organisationsmodelle welche die Führung von Themen anstatt der reinen Führung von Menschen erlauben, sind gefordert.<sup>131</sup> Schon jetzt suchen die Millennials bei Fragen nicht zwingend ihren Vorgesetzten auf, sondern die Person, der sie die meiste fachliche Kompetenz zuweisen.<sup>132</sup> Die Leitung würde dabei immer die Person, die die qualifiziertesten Kenntnisse über ein Thema hat, ausüben und gleichzeitig die nötige Kompetenz haben, diese auch im Team zu teilen.

Die Generation Y treibt eine von außen unscheinbare aber maßgebliche Veränderung unserer Gesellschaft voran. Besonders in der Arbeitswelt sind die Auswirkungen und der Einfluss der Ypsiloner merklich auf allen Ebenen zu spüren. Ihre Vorstellung von Arbeit, ihre Werte, Bedürfnisse und Ansprüche haben durch den demografischen Wandel, die Globalisierung und den technologischen Fortschritt eine machtvolle Präsenz bekommen und erlangen einen noch bescheidenen aber wachsenden Revolutionscharakter. Die Generation Y ist ein maßgeblicher Teil des Wandels und steht im reziproken Verhältnis zu ihm. Den Millennials als Unternehmen gerecht zu werden gehört zu den anspruchsvollen Anforderungen des Wandels. Gleichzeitig können sie die Basis für ein erfolgreiches Überleben und Wirtschaften am Markt bilden. Basisdemokratische Entscheidungen und die Vernetzung von Wissen und Informationen können zukünftig das Fundament bilden für flexible und innovative Modelle, die in der Lage sind auf die Dynamik, Geschwindigkeit und Komplexität des Wandels einzugehen. Die

---

<sup>129</sup> Zitat: Stock-Homburg Personalmanagement 2013, S. 572

<sup>130</sup> Vgl. Stock-Homburg Personalmanagement 2013, S. 572- 573

<sup>131</sup> Vgl. Human Resources Manager, Eine Stille Revolution, 02.09.2013

<sup>132</sup> Vgl. Rump 2012, S. 171

---

kontinuierliche Optimierung und der Wille sich stetig neu zu erfinden wird für Unternehmen zur Schlüsselkompetenz an einem Markt, an dem disruptive Veränderungen zum Alltag gehören. Die Generation Y bringt die notwendige Veränderungsbereitschaft mit in die Arbeitswelt und fordert die organisationale Anpassung der Unternehmen an die schwankenden Anforderungen. Die Kreativität und Risikobereitschaft der Ypsiloner beruht auf ihrer Neugier und Offenheit und dem Willen sich ständig weiterzuentwickeln und auszuprobieren. Die Innovationskraft der Generation Y ist für Unternehmen die Basis der eigenen Wandlungsfähigkeit und der strategischen Kernkompetenz unternehmerischen Handelns in der heutigen Zeit. Die Generation Y hat die nötige Grundhaltung um Veränderung als positive Herausforderung und Möglichkeit zu begreifen und die Fähigkeit, den Wandel als Chance zu nutzen.

## 3 Führung ohne klare Position - Soziokratie als Unternehmenskonzept

### 3.1 Demokratischer Grundgedanke

Die Generation Y steht symbolisch für die Auswirkungen der Digitalisierung auf unsere Gesellschaft und den gesellschaftspolitischen Wandel unserer Zeit. Das Verlangen der Altersgruppe die gesellschaftliche Strukturen nach ihren Vorstellungen umzugestalten hat in manchen Bereichen, wie der Arbeitswelt, bereits den Anstoß für Reformierungen gegeben. Ihr Selbstvertrauen mit dem sie ihre Forderungen, Wünsche und Bedürfnisse nach außen tragen und ihr Ziel ein gemeinschaftliches Zusammenleben, das auf demokratischen Entscheidungen beruht aufzubauen, treibt sie dabei an.

Untersucht man den Ursprung eines gesellschaftlichen Wandels hin zu mehr Demokratie, ist festzustellen, dass der freie Zugang von Informationen eine entscheidende Rolle für diese Entwicklung spielt. Wie bereits die Geschichte aufzeigt, hat die Erfindung des Buchdrucks den Menschen erstmals ermöglicht, sich Wissen und Informationen selbst zu beschaffen, anzueignen und sich daraus eine eigene Meinung zu bilden. Die Basis der Demokratie war geschaffen. Der technologische Fortschritt hat die Grundlage eines Wandels in der Gesellschaft und ihre Art sich zu Organisieren gelegt. Die Digitalisierung unserer Welt könnte aktuell den gleichen Einfluss auf unsere Arbeitswelt nehmen wie die Erfindung des Buchdrucks. Durch die fortschrittlichen Möglichkeiten der Informationstechnologie können den Mitarbeiter\_innen alle nötigen Informationen über Unternehmen zugänglich gemacht werden, um sie in Entscheidungsprozessen zu involvieren.<sup>133</sup>

Die Digitalisierung eröffnet enorme Potenziale von entstehenden Wissens- und Innovationskulturen. Auf Demokratie beruhende Ideen und Ansätze wie kollektive Intelligenz und intelligente Organisationen bilden dabei das Zentrum dieses innovativen Gedankens.<sup>134</sup> Individuelle Arbeitsmodelle, Transparenz, Wissens- und Informationsaus-

---

<sup>133</sup> Vgl. Brandeins Wirtschaftsmagazin, 09.2014,

<http://www.brandeins.de/archiv/2014/arbeit/interview-mit-isabell-welpe-wettbewerb-der-systeme/>,  
20.05.2015

<sup>134</sup> Vgl. Konferenz: Das demokratische Unternehmen – Aufbruch in eine neue Humanisierung der Arbeitswelt? 12.02.2015

tausch sind durch den technischen Wandel realisierbar geworden und lösen in aufgeschlossenen Unternehmen eine arbeitspolitische Debatte über die Chancen der Demokratisierung aus.<sup>135</sup>

In den Medien sind immer mehr Artikel wie „Wähl dir deinen Chef“<sup>136</sup>, oder „schafft die Manager ab!“<sup>137</sup> zu finden. Expert\_innen treffen sich auf Konferenzen, um sich über den Trends der Demokratisierung und Humanisierung der Arbeitswelt auszutauschen und zu diskutieren.<sup>138</sup> Prof. Dr. Isabell Welp, Professorin für Strategie und Organisation der wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät an der Technischen Universität München und Thomas Sattelberger, Vorsitzender der HR Alliance e.V. sprachen in ihrer Begrüßungsrede bei der Konferenz - *Das demokratische Unternehmen- Aufbruch in eine neue Humanisierung der Arbeitswelt* - von der Demokratisierung im Kontext der Unternehmensführung, als einer der spannendsten und aktuellsten wirtschaftlichen Entwicklung unserer Zeit.<sup>139</sup>

Der demokratische Grundgedanke unserer Zeit spiegelt sich vor allem in der Idee wieder, Mitarbeiter\_innen zu emanzipieren und auf die Intelligenz des Einzelnen zu vertrauen. Projekt- und Gruppenarbeit nimmt immer mehr Einzug in die Bewältigungsstrategie von Unternehmen. Um diese jedoch sinnvoll und effizient zu gestalten, ist eine Dezentralisierung der Macht nötig. Entscheidungen müssen gruppenintern und eigenverantwortlich getroffen werden können. Um eine möglichst konfliktfreie Projektarbeit zu gewährleisten, sollten die Rahmenbedingungen für Entscheidungen und Verantwortlichkeiten gemeinsam mit der Gruppe diskutiert und vereinbart werden.

---

<http://democraticorganization.com/impressionen-konferenz-2015/>, 20.05.2015

<sup>135</sup> Vgl. Dörre - Konferenz: Das demokratische Unternehmen – Aufbruch in eine neue Humanisierung der Arbeitswelt? 12.02.2015,

[https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://democraticorganization.com/wp-content/uploads/2015/02/1\\_Do%CC%88re.pdf&hl=de%20](https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://democraticorganization.com/wp-content/uploads/2015/02/1_Do%CC%88re.pdf&hl=de%20), 20.05.2015

<sup>136</sup> Frankfurter Allgemeine, Wähl dir deinen Chef, 08.10.2014, <http://www.faz.net/aktuell/beruf-chance/arbeitswelt/mitarbeiter-bestimmen-arbeitszeit-und-gehalt-selbst-13186671.html>, 20.05.2015

<sup>137</sup> Handelsblatt, schafft die Manager ab! <http://www.handelsblatt.com/meinung/kommentare/hierarchien-schafft-die-manager-ab-seite-2/7087848-2.html>, 20.05.2015

<sup>138</sup> Vgl. Konferenz: Das demokratische Unternehmen – Aufbruch in eine neue Humanisierung der Arbeitswelt? 12.02.2015 und Descape, Happiness is a Business Model, <http://www.descape.de/events/> 20.05.2015

<sup>139</sup> Vgl. Konferenz: Das demokratische Unternehmen – Aufbruch in eine neue Humanisierung der Arbeitswelt? 12.02.2015

Arbeitsinhalte, Arbeitsbeziehungen und Organisationsstrukturen haben sich im vergangenen Jahrzehnt oft unentwegt durch gesellschaftliche, politische und technologische Entwicklungen gewandelt. Die Art Mitarbeiter\_innen zu führen, hat sich dabei jedoch kaum geändert.<sup>140</sup> Die deutsche Wirtschaft ist stark geprägt von industriellen Branchen wie der Autoindustrie. Sie haben aus der Historie die Organisations- und Führungsmethoden geprägt und in den vergangenen Jahren kaum Veränderungen aufgezeigt.<sup>141</sup> Neue Branchen hingegen, vor allem im kreativen Bereich, entwickeln aktuell neue Ideen in der Organisationslehre und von Führungsmethoden.

Alte, hierarchische Strukturen ermöglichen zwar ein hohes Maß an Kontrolle, blockieren aber Kreativität und verlangsamen Entscheidungsprozesse, wenn Beschlüsse erst durch alle Instanzen gehen müssen. Der technische Fortschritt ermöglicht Mitarbeiter\_innen theoretisch die Chance, mehr Mitspracherecht in Unternehmen zu erhalten. Das Bedürfnis der Generation Y sich aktiv an der Gestaltung des eigenen Arbeitsplatzes und an Entscheidungsprozessen zu beteiligen könnte somit befriedigt werden.

Dass das Konzept von mehr Demokratie in Unternehmen sich als durchaus rentabel und wettbewerbsfähig erweisen kann und Potenzial für den Wettkampf am weltweiten Markt hat, haben bereits einige Unternehmen bewiesen. Symbolträchtigen Charakter haben die drei erfolgreichsten Firmen und Vorreiter demokratischer Unternehmerorganisation Semco, Mondragon und W. L. Gore & Associates.<sup>142</sup> Sie alle haben in unterschiedlichen Ausprägungen die Demokratie in ihrer Unternehmensstruktur und -kultur verankert. Die W.L. Gore & Associates arbeitet z.B. in Projektteams, mit extrem flachen Organisationsstrukturen und ohne Weisungshierarchien oder vorgeschriebene Kommunikationskanäle. Stattdessen bilden sich Führungskräfte auf Grund von Fähigkeiten, Kenntnissen und Erfahrungen aus dem Team heraus und besetzen die Rollen nur für den Zeitraum des Projekts. Personalbeauftragte sorgen sich explizit um den maximalen Nutzen für das Unternehmen, bei gleichbedeutender, persönlicher Zufriedenheit

---

<sup>140</sup> Vgl. Unternehmer.de, Innovative Mitarbeiterführung – Generation Y fordert Anerkennung, Sinn und Freiraum, 14.10.2013, <http://www.unternehmer.de/management-people-skills/157031-fuehrungsstil-unternehmen-die-generation-fordert-einen-wandel>, 20.05.2015

<sup>141</sup> Vgl. Die Welt, die unheimliche Dominanz der deutschen Autogiganten, 16.04.2015 <http://www.welt.de/wirtschaft/article139623805/Die-unheimliche-Dominanz-der-deutschen-Autogiganten.html> 23.06.2015

<sup>142</sup> Vgl. Mondragon Cooperation, <http://www.mondragon-corporation.com/> und Semcoglas, <http://www.semcoclas.com/unternehmen/leitbild.html> und Gore, [http://www.gore.com/de\\_de/aboutus/culture/corporate\\_culture.html](http://www.gore.com/de_de/aboutus/culture/corporate_culture.html), 16.04.2015

der Mitarbeiter\_innen.<sup>143</sup> Das Unternehmen beschäftigt weltweit in 30 Ländern insgesamt ca. 10.000 Mitarbeiter\_innen und erwirtschaftete allein im letzten Geschäftsjahr einen Jahresumsatz von drei Milliarden US-Dollar. Die weltweit größte Studie im Bezug auf die Arbeitsplatzkultur und Arbeitgeberqualität von Unternehmen des *Great Place to Work Institute* zeichnetet W.L. Gore & Associates als einen der attraktivsten Arbeitnehmer aus. Im internationalen Ranking, von 25 multinationalen Unternehmen, belegte die Firma den vierten Platz.<sup>144</sup> Auch erhielt das Unternehmen zahlreiche weitere Auszeichnungen für seine Arbeitnehmer\_innenfreundlichkeit. Darunter finden sich Bewertungen unterschiedlicher renommierter Zeitschriften, wie der *Sunday Times* oder dem *Future Magazine*.<sup>145</sup> An diesem Beispiel wird deutlich, dass Unternehmenserfolg und die Demokratisierung eines Unternehmens nicht im Widerspruch liegen. Das autonome Handeln der Mitarbeiter\_innen und die freiwillige Übernahme von Verantwortung durch die Mitarbeiter\_innen können den Erfolg eines Unternehmens garantieren.

Wichtige Merkmale für erfolgreiche Unternehmen, um am Markt wettbewerbsfähig zu sein sind Kreativität und Innovationsfähigkeit. Diese Fähigkeiten am globalen Markt zu repräsentieren erfordert die Entwicklung neuer Methoden der Führung, denn Kreativität kann man nicht von oben herab delegieren. Sie entsteht in Prozessen des gemeinsamen Miteinanders und kann durch kollektives Arbeiten und den Austausch unterschiedlicher Kompetenzen gefördert werden. "Einige der wichtigsten Innovationen entstehen nicht durch neue Technologien, sondern durch andere Arten zusammenzuarbeiten und Arbeit zu organisieren",<sup>146</sup> erklärt Tom Malone, Professor für Informationstechnologie und Gründer der *MIT Sloan School of Management*. Dabei entsteht die optimale Organisationsstruktur immer aus der Aufgabe heraus die zu bewältigen ist. Die Aufgabe unserer Zeit besteht darin, als Unternehmen flexibel, zeitnah und kreativ auf Veränderungen des Marktes zu reagieren und dabei die Mitarbeiter\_innen als wichtigsten Produktionsfaktor zu respektieren und zu fördern.<sup>147</sup> Doch Unternehmen müssen nicht nur innovativ sein, sondern auch über die Fähigkeit verfügen, Innovationen schnellst mög-

---

<sup>143</sup> Vgl. Gore, [http://www.gore.com/de\\_de/aboutus/culture/corporate\\_culture.html](http://www.gore.com/de_de/aboutus/culture/corporate_culture.html)

<sup>144</sup> Vgl. Great Place to Work, 2014, <http://www.greatplacetowork.de/beste-arbeitgeber/worlds-best-multinationals>, 21.05.2015

<sup>145</sup> Vgl. Great Place to Work, 2014

<sup>146</sup> Thomas Sattelberger, *schöne neue Arbeitswelt*, 2015, <http://www.hays.de/mediastore/events/haysforum/Hays-Forum%202015%20-%20Thomas%20Sattelberger%20-%20sch%C3%B6ne%20neue%20Arbeitswelt.pdf>, 21.05.2015

<sup>147</sup> Vgl. Brandeins Wirtschaftsmagazin, 09.2014

lich auf den Markt zu bringen. Besonders starre Hierarchien und lange Kommunikationswege innerhalb der Firmen, sorgen für Inflexibilität und verlangsamten Entscheidungsprozesse und bedürfen somit einer Überholung. Gleichzeitig warnt der Vorsitzende des Deutschen Gewerkschaftsbundes Michael Sommer davor, den digitalen Umbruch und seine Konsequenzen auf die Arbeitnehmer\_innen zu verschieben. Die neuen Dimensionen der Arbeit müssen sowohl für Arbeitgeber als auch für Arbeitnehmer\_innen sinnvoll gestaltet sein. Das Herauslösen und neu konfigurieren betrieblicher Ablauforganisation aus räumlichen und zeitlichen Regulierungsarrangements kann im Sinne neuer Arbeitsformen auch viele Risiken für die Mitarbeiter\_innen bergen. Als Negativbeispiel nennt er die Idee eines IT-Konzerns, der Programmierer\_innen durch einen Bewertungs- und Projektpool ihre Fähigkeiten in einen weltweiten Konkurrenzkampf zwingen soll. Dazu sollen die Soloselbstständigen das unternehmerische Risiko und jegliche Kosten zur persönlichen Weiterbildung selbst tragen. Entsolidarisierung und psychische Gefährdung durch Burn Out und Existenzängste, wären die Folgen solcher prekären Arbeitsverhältnisse.<sup>148</sup> Um durch den Wandel Arbeit nicht zu enthumanisieren sondern auch für die Mitarbeiter\_innen zum positiven zu entwickeln, muss die Flexibilisierung der Arbeit in all ihren Formen auch an ihre Bedürfnisse angepasst werden. "Beschäftigte dürfen in den neuen Produktionsformen nicht zum Cyber-Rädchen in der Produktion werden. Statt sich zu sehr auf die Technik zu fokussieren, müssen deshalb die Arbeitsorganisationen und die Menschen in den Blick genommen werden. Ein wertschätzender Umgang mit den Beschäftigten ist dabei der zentrale Erfolgsfaktor."<sup>149</sup> Gerard Endenburg beschreibt diesen Missstand bereits 1960: "Das Leben ist ein dynamischer Prozess, doch in der Arbeitswelt werden wir überall mit starren Modellen konfrontiert, konditioniert auf Ja und Nein, Oben und Unten, dominiert von Computern, die genauso programmiert sind. Dabei brauchen wir immer mehr ein System, das Flexibilität fördert."<sup>150</sup>

Ein demokratisches Grundgerüst in Unternehmen könnte Gefahren und Risiken für die dort arbeitenden Menschen bannen und ihr Wohlbefinden sichern. Die Ausbeutung von Arbeitskräften wäre nicht ohne weiteres auf Grund ihrer Mitsprache möglich. Durch den zielgerichteten Einsatz demokratischer Steuerungselemente können sich Vorteile zu Gunsten beider Parteien entwickeln. Motive und Inhalte sowie Ziele und Interessen

---

<sup>148</sup> Vgl. Rahner 2014, S. 193 - 195

<sup>149</sup> Rahner 2014, (Michael Sommer) S. 196

<sup>150</sup> Brandeins Wirtschaftsmagazin, 09.2014



aller Akteure im Unternehmen sollten bei Organisationsmodellen der Beteiligung berücksichtigt werden um einen größtmöglichen Konsens zu schaffen.<sup>151</sup>

Eine demokratische Organisation eröffnet dabei die Möglichkeit die Intelligenz, Energie und Kreativität von mehrerer Personen effizienter zu nutzen, da Mitbestimmung und Transparenz nicht nur die Motivation der Mitarbeiter\_innen fördert sondern sich durch die Sinnvermittlung ihrer Aufgabe und dem Gemeinschaftsgefühl sich auch eine Verantwortlichkeit für das Unternehmen erhöht.<sup>152</sup>

Eine im aktuellen Wandel von besonderem Interesse wirkende Form sich als Gemeinschaft zu organisieren, ist die Soziokratie. Zwar ist sie vor allem im wirtschaftlichen Kontext noch relativ unbekannt, doch birgt sie in Bezug auf die genannten Veränderungen großes Potenzial und verschiedene Anreize für die Führung von Unternehmen. Sie könnte die Brücke zwischen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Anforderung und Ansprüchen unsere Zeit sein und dabei das Gerüst für ein effizientes, am Menschen orientiertes Organisationsmodell für Unternehmen bilden. Intelligente Organisationen die auf kollektiver Organisation beruhen, könnten die Zukunft der Arbeitswelt sein. Frei nach dem Motto: „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“, Aristoteles (384 v.Chr. - 322 v.Chr.)

## 3.2 Grundlagen der Soziokratie

Der Begriff Soziokratie wurde das erste Mal von dem französischen Philosoph und Begründer der modernen Soziologie Auguste Comte, Mitte des 19. Jahrhunderts verwendet. Weitere Verwendungen des Begriffs finden sich auch in den Werken des Nationalökonom John Stuart Mill, der Soziologin Mary Parker Follett und dem Soziologen Lester Frank Ward.<sup>153</sup> In seiner heutigen Bedeutung tauchte es jedoch erst 1948 in dem Buch „Soziokratie - Demokratie wie sie sein sollte“ des holländischen Reformpädagogen Kees Boeke auf und wurde endgültig von Prof. Dr. Ing. Gerard Endenburg

---

<sup>151</sup> Vgl. Baglioni 1999, S. 13

<sup>152</sup> Vgl. Malone Thomas, the future of work, 2015

[https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://democraticorganization.com/wp-content/uploads/2015/02/5\\_Malone.pdf&hl=de](https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://democraticorganization.com/wp-content/uploads/2015/02/5_Malone.pdf&hl=de), 21.05.2015

<sup>153</sup> Brandeins Wirtschaftsmagazin, 09.2014 und Vgl. Rüter 2010, S.10 <http://soziokratie.org/wp-content/uploads/2011/06/soziokratie-skript2.7.pdf>, 25.06.2015

Anfang der 60ziger Jahre geprägt.<sup>154</sup> Der Terminus setzt sich aus dem lateinischen Nomen bzw. Adjektiv *Socius / socius*, = Gefährte, Kamerad, Mitregent, Teilnehmer / verbunden, gemeinschaftlich<sup>155</sup> und dem griechischen Wort *Krat(e)ía* ( κρατειν ) = Macht, Herrschaft, Kraft, Stärke<sup>156</sup> zusammen und beschreibt die gemeinschaftliche Führung bzw. Herrschaft durch die Geführten selbst. Die Soziokratie beruht auf dem Prinzip der Zustimmung und der Gleichberechtigung des Einzelnen und bezieht sich auf die Grundsätze der Quäker und der Kybernetik.<sup>157</sup> Die religiöse Gemeinschaft der Quäker betont in ihrer Kultur die Gleichheit aller Menschen. Entscheidungen innerhalb der Gemeinschaft werden hauptsächlich durch Konsensentscheidungen getroffen.<sup>158</sup> Die Kybernetik beschreibt im Wirtschafts- und Sozialkontext den Prozess der schrittweisen und detaillierten Systembeschreibung zwischen Entscheidungsprozessen und auftretenden Problemen im Rahmen von Regelkreisen. Über die drei Elemente der Planung, Realisation und Überwachung soll dem Entscheidungsträger eine gezielte Regulierung von Prozessen ermöglicht werden.<sup>159</sup>

Anders als bei der Demokratie liegt in der Soziokratie die Macht bei Entscheidungsprozessen nicht in der Mehrheit sondern in der Qualität der Argumente die für oder gegen eine Entscheidung stehen. Dabei wird die Macht der Mehrheit in Gruppenentscheidungsprozessen stark abgemildert und an das Individuum zurück gegeben und Minderheiten werden somit nicht ausgeschlossen. Bereits Friedrich Schiller ermahnte in seinem Drama *Demetrius* in Bezug auf die Demokratie mit den Worten „Man soll die Stimmen wägen und nicht zählen.“<sup>160</sup>

Ihr Erfinder Gerard Endenburg selbst, bezeichnet die Soziokratie als die Weiterentwicklung der Demokratie.<sup>161</sup>

---

<sup>154</sup> Vgl. Rüter 2010, S. 10

<sup>155</sup> Vgl. Pons, <http://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/latein-deutsch/socius> 23.05.2015

<sup>156</sup> Vgl. Wissen, <http://www.wissen.de/wortherkunft/demokratie> 23.05.2015

<sup>157</sup> Vgl. Rüter 2010, S. 12

<sup>158</sup> Vgl. Uni-Protokolle, Quäker, 07.07.2015, <http://www.uni-protokolle.de/Lexikon/Qu%E4ker.html> 23.05.2015

<sup>159</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Wirtschafts- und Sozialkybernetik <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/12592/wirtschafts-und-sozialkybernetik-v7.html> 23.05.2015

<sup>160</sup> Schiller, Friedrich, *Demetris* 1804,

[http://universal\\_lexikon.deacademic.com/269804/Man\\_soll\\_die\\_Stimmen\\_w%C3%A4gen\\_und\\_nicht\\_z%C3%A4hlen](http://universal_lexikon.deacademic.com/269804/Man_soll_die_Stimmen_w%C3%A4gen_und_nicht_z%C3%A4hlen) 01.06.2015

<sup>161</sup> Vgl. Brandeins Wirtschaftsmagazin, 09.2014

Die Soziokratie hat für vor allem den Vorteil, dass sie in Ihrer Ausprägung extrem viel Handlungsspielraum offen lässt. Sie ist ein „leeres Modell“ das individuell angepasst werden kann und verschiedenste Möglichkeiten der Strukturierung offen lässt. In Unternehmen kann sie klare und strukturelle Rahmenbedingungen produzieren ohne dabei funktionierende Hierarchien zu zerstören.<sup>162</sup> Die Soziokratie ist keine Antithese zur Diktatur oder Demokratie sondern eine dritte Art der Führung, die gegebene Grundmuster nicht auflösen sondern sie lediglich stützen will. Sie beschreibt ein Organisationsmodell und eine Entscheidungsfindungsmethode die Kooperationen und Entwicklungen fördert und durch ihre Anpassungsfähigkeit an die vorherrschenden Gegebenheiten, sich mit klassischen Führungsstrukturen verknüpfen lässt.

### 3.2.1 Die Vier Grundprinzipien der Soziokratie

Die Soziokratie nach Gerard Endenburg baut auf vier Grundsätzen auf. Dem Konsentprinzip, der Organisation in Kreisen, der Doppelten Verknüpfung von Kreisen und der soziokratischen Wahl.<sup>163</sup>

#### Das Konsentprinzip

Das Konsentprinzip hat dabei nur bedingt etwas mit im Konsens getroffenen Entscheidungen zu tun. Anders als bei Konsens bedeutet Konsent nicht, „ja ich stimme zu“ sondern „Ich habe keinen schwerwiegenden Einwand im Hinblick auf unser gemeinsames Ziel“. Im Rahmen des Konsentprinzips wird jede\_r Teilnehmer\_in nach seiner/ihrer Meinung gefragt und nur wenn es keinen schwerwiegenden Einwand gibt kann eine Entscheidung übernommen werden. Der Konsent regiert die Beschlussfassung der Soziokratie. Das Prinzip versucht den kleinsten gemeinsamen Nenner im Rahmen der individuellen Toleranzbereiche aller Beteiligten im Hinblick auf das gemeinsame Ziel zu finden und die größte Schnittmenge zu erreichen. Wann es sich um einen schwerwiegenden Einwand handelt, liegt in der individuellen Beurteilung des Menschen. Auf Grund seiner persönlichen Erfahrungen und Ansichten wird er gefordert

---

<sup>162</sup> Vgl. Brandeins Wirtschaftsmagazin, 09.2014

<sup>163</sup> Vgl. John Buck und Gerard Endenburg, Die Kreativen Kräfte der Selbstorganisation 2006

<http://www.soziokratie.com/images/pdfs/die%20kreativen%20kra%26%23776%3Bfte%20der%20selbstorganisation.pdf> 26.05.2015

sich zu überlegen, ob er bereit ist, die Entscheidung mit allen Konsequenzen mitzutragen. Dazu muss die Person die den Einwand eingebracht hat, ihn auch argumentativ begründen. Durch die regelmäßige Anwendung des Konsentprinzips verbessern sich im Idealfall, bei jedem Einzelnen, die argumentativen Fähigkeiten. Anschließend erhält die Gruppe so die Gelegenheit, die Bedenken der Einzelnen zu reflektieren. Geäußerte Kritik wird so zum wichtigen Input für Entscheidungen. Zusätzlich werden Personen, die sich lediglich gut darstellen und reden können, intensiver hinterfragt und bekommen mit der Zeit immer mehr Konkurrenz. Auch andere z.B. autokratische oder kooperative Entscheidungsformen sind in der Soziokratie möglich und vor allem bei alltäglichen Entscheidungen üblich, solange es ein Konsent darüber herrscht, in welchen Bereichen diese genutzt werden.<sup>164</sup>

### **Organisation in Kreisen**

Der zweite Grundsatz ist die Organisation in Kreisen. Der Kreis steht dabei symbolische für eine Gemeinschaft von Menschen, deren Kultur innerhalb des Kreises auf der Basis der Gleichwertigkeit und gegenseitigem Verständnis beruht. Sie übernehmen dabei gemeinsam die Verantwortung für die Verwirklichung ihrer Ziele, lernen offen miteinander zu kommunizieren und sich gegenseitig im Team zu unterstützen.<sup>165</sup> Die Kreisstruktur wird zu bestehenden linearen Strukturen hinzugefügt um Grundsatz und Rahmenbedingungen im Konsent zu beschließen.<sup>166</sup> Normative und strategische Entscheidungen liegen somit in den Verantwortungsbereichen der Kreise und operative Entscheidungen können unter Berücksichtigung der Vorgaben innerhalb der linearen Strukturen getroffen werden. Die Beschlussfassung innerhalb der Kreise beruht auf dem Konsentprinzip. Kreise agieren dabei innerhalb ihres Aufgabenbereiches autonom und kontrollieren durch ein Erinnerungssystem die Umsetzung der kreisinternen definierten Ziele und Aufgaben selbstständig. Nach der Idee der Kybernetik kümmern sich Kreise eigenständig um die kontinuierliche Entwicklung ihrer Teilnehmer\_innen sowie um den dynamischen Prozess der Selbstregulierung. Dabei handelt der Kreisprozess über die Funktionen Planung, Realisation und Überwachung, bzw. Leiten, Ausführen, Messen/Feedback und schafft so einen kontinuierlichen Lernprozess. In der parallel

---

<sup>164</sup> Vgl. Rüter 2010, S. 23-24

<sup>165</sup> Vgl. Rüter 2010, S. 41

<sup>166</sup> Vgl. Rüter 2010, S. 21

laufenden linearen Ebene ist die Wertschöpfungskette verankert beispielsweise das Qualitätsmanagement.<sup>167</sup> Um den Ablauf innerhalb der Kreise so problemlos wie möglich zu gestalten, entwarf Endenburg vier Funktionen. *Moderator\_in*, *Logbuchverwalter\_in*, *Leiter\_in* und *Delegierte\_r*. Der/die *Moderator\_in* ist dafür verantwortlich, dass die Werte der Soziokratie in den Kreissitzungen eingehalten werden und er/sie leitet die Gesprächsführung der Kreismitglieder\_innen an. Der/die *Logbuchverwalter\_in* kümmert sich um die organisatorischen Rahmenbedingungen vor, während und nach den Kreistreffen. Dazu zählt vor allem die Auflistung der zu besprechenden Themen, die Protokollführung und das Vermerken der folgenden Kreisinhalte im Logbuch: „Vision, Mission und Ziele der Organisation und des Kreises, rechtliche Vorgaben, Organigramm, strategischer Plan für den Kreis, Protokolle aller bisherigen Meetings, Maßnahmenkataloge von aktuellen und abgelaufenen Projekten und Entwicklungs- und Schulungsplan des Kreises.“<sup>168</sup> Um die Verständlichkeit der beiden Funktionen *Leiter\_in* und *Delegierte\_r* zu erhöhen, werden diese später im Kontext der doppelten Verknüpfung genauer erklärt. Kreissitzungen finden i.d.R. und je nach Organisationsbedarf alle zwei bis sechs Wochen statt.<sup>169</sup>

Abb. 3 soll veranschaulichen, wie in der Soziokratie Kreisstrukturen und lineare Strukturen miteinander kombiniert werden (BK steht in der Abb. 3 für Bereichskreis und SK für Spitzenkreis). Die einzelnen Kreise bilden sich je nach Bereich und vertreten auch mit aufsteigender Gewichtung die Entscheidungen der Gemeinschaft.

---

<sup>167</sup> Vgl. Rüter 2010, S. 28

<sup>168</sup> Rüter. 2010, S.35

<sup>169</sup> Vgl. John Buck und Gerard Endenburg, Die Kreativen Kräfte der Selbstorganisation 2006, S. 13

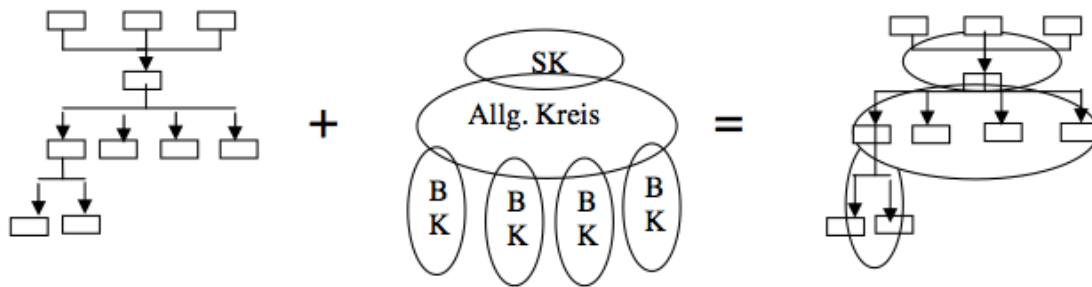


Abbildung 3: Wirkungsbereich der Kreisstruktur<sup>170</sup>

### Doppelte Verknüpfung

Der dritten Grundsatz der Soziokratie, die doppelte Verknüpfung, beschreibt die Strategie trotz verschiedener Kreise und Hierarchie-Ebenen das Konsentprinzip anzuwenden. Dadurch schafft Endenburg es trotz der hierarchischen Aufstellung seiner Kreisstruktur, diese von der Wirkung her extrem flach und vor allem flexible zu halten. Das wichtigste Merkmal in ihre Aufstellung stellen dabei, wie in Abb. 3 sichtbar, die zwei Berührungspunkte der jeweils höher bzw. tiefer stehenden Kreise dar. Durch dieses Prinzip verbindet Endenburg sowohl den Planungsansatz des Bottom-Up und als auch den des Top-Down miteinander. Bottom-Up beschreibt das hierarchische Planungsprinzip, in dem Entscheidungen von den unteren Ebenen nach oben weiter gegeben und dort koordiniert werden.<sup>171</sup> Im Gegensatz dazu, also von oben nach unten, steht das Top-Down Prinzip.<sup>172</sup> Dabei nehmen immer mindesten zwei Menschen des unteren Kreises an der Kreissitzung des nächst höheren teil und vertreten dort die Interessen des Unteren. Anders als bei den genannten Ansätzen, entsteht so durch die doppelte Verknüpfung der Kreise ein Informationsfluss, der in beide Richtungen zirkuliert. Zusätzlich gewährleistet die doppelte Verknüpfung, dass sich die Kreise nicht verselbstständigen sondern im Betrieb integriert bleiben. Um möglichst diverse

<sup>170</sup> Rüter 2010, S. 29

<sup>171</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Bottom Up Planung,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/5096/bottom-up-planung-v8.html>, 27.05.2015

<sup>172</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Bottom Up Planung,

Sichtweisen bei Kreisentscheidungen zu gewährleisten, unterteilt Endenburg die Funktionen der zwei Vertreter\_innen in *Delegierte* und *Leiter\_innen*.

Der/die *Delegierte* wird im unteren Kreis gewählt und ist ein aktives Mitglied dieses Bereiches. Er/sie steht in engem Kontakt und vertrauensvollem Umgang mit seinen Kolleg\_innen.<sup>173</sup>

Der/die *Leiter\_in* wird im darüber liegenden Kreis gewählt und stellt sicher, dass dessen Rahmenbedingungen auch im unteren Kreis berücksichtigt werden.<sup>174</sup> Er/sie hat i.d.R. einen besseren Überblick über die gesamte Situation innerhalb der Organisation und seine/ihre Rolle ist vergleichbar mit der einer Führungskraft.

Die Delegierten sichern, dass die Bedenken, Wünsche etc. in den oberen Etagen gehört werden und reflektiert zurück in den Ursprungskreis gelangen. Auf diese Weise entsteht eine transparente Feedbackschleife zwischen den Ebenen.<sup>175</sup> Da Delegierte und Leiter\_innen jeweils an den Kreissitzungen des oberen und unteren Kreises teilnehmen, sind sie in der Lage, die Argumente der parallel aufgestellten Kreise und die des Heimatkreises der anderen nachzuvollziehen und an den eigenen weiterzugeben. Entscheidungen werden so auch von den Menschen getroffen, die am Ende auch ihre die Konsequenzen tragen. Abb. 4 veranschaulicht das Prinzip wie die zwei Vertreter\_innen in der Organisationsstruktur agieren.

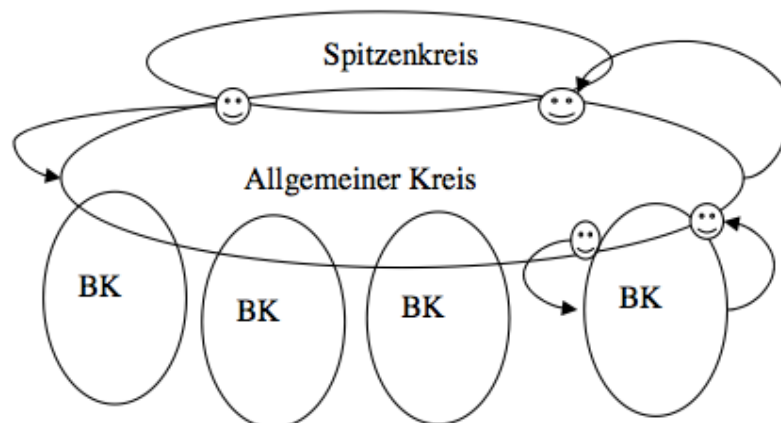


Abbildung 4: Doppelte Verknüpfung<sup>176</sup>

<sup>173</sup> Vgl. John Buck und Gerard Endenburg, Die Kreativen Kräfte der Selbstorganisation 2006

<sup>174</sup> Vgl. Rüter 2010, S.22

<sup>175</sup> Vgl. Rüter 2010, S. 22

<sup>176</sup> Rüter 2010, S. 43

Durch das Prinzip der doppelten Verknüpfung wird außerdem der Prozess der Selbstregulierung unterstützt, da die einzelnen Funktionen Leiten, Messen und Ausführen in ihren Verantwortungsbereichen getrennt werden. Der/die Logbuchführer\_in kommt dabei die Rolle des Messen, der Führungskraft die des Leitens und dem gesamten Kreismitgliedern die Ausführung zu.<sup>177</sup>

### Soziokratische Wahl

Der vierte Grundsatz auf dem die Soziokratie aufbaut, ist die soziokratische Wahl. Jede Funktion wird durch eine offene Wahl nach dem Kosentprinzip bestimmt. Alle Kreismitglieder\_innen bestimmen durch die soziokratische Wahl die Personen für die Kreisfunktionen Leiter\_in, Moderator\_in, Delegierte\_r und Logbuchführer\_in selbst. Wenn der Kreis keine andere Vorgabe beschlossen hat, gilt das soziokratische Wahlprinzip auch für die Belegung innerhalb der linearen Struktur.<sup>178</sup> Bei der soziokratischen Wahl wird zuerst das Aufgabenprofil der Stelle durch den/die Wahlleiter\_in genau beschrieben. Dazu zählen Inhalte wie Verantwortungsbereich, Pflichten, Zeitdauer, benötigte Kompetenzen und Erfahrungen.<sup>179</sup> Anschließend erhält jedes Kreismitglied einen Stimmzettel (siehe Abb 5.)

<p><b>Soziokratischer Wahlschein</b></p> <p>Ich: _____</p> <p>Meine Wahl: _____</p>
---

Abbildung 5: Soziokratischer Wahlschein<sup>180</sup>

Der/die Wahlleiter\_in sammelt alle Stimmzettel ein und liest die Nominierungen laut vor. Jede\_r Teilnehmer\_in wird aufgefordert seine/ihre Wahl im Bezug auf das Aufgabenprofil mit ausschließlich positiven Argumenten zu begründen. Falls niemand seinen

<sup>177</sup> Vgl. John Buck und Gerard Endenburg, Die Kreativen Kräfte der Selbstorganisation 2006, S. 11

<sup>178</sup> Vgl. Rüter 2010, S. 4

<sup>179</sup> Vgl. Agile Organizations - The Sociocracy 3.0 Remix Kit, Bernhard Bockelbrink 2015

<http://agileorganizations.io/> 30.05.2015

<sup>180</sup> Rüter 2010, S. 46



Vorschlag infolge der vorgetragenen Gründe revidieren möchte, macht der/die Wahlleiter\_in einen konkreten Vorschlag. Ergibt sich eine Konsent und stimmt die gewählte Person zu, ist die Wahl abgeschlossen. Bringt jemand jedoch einen schwerwiegenden Einwand ein, also ein negatives Argument, wird dieses in der Gruppe offen zur Diskussion freigegeben. Falls die Person dennoch nicht überzeugt werden kann und ihren Einwand zurück zieht muss eine neue Person nominiert werden. Dadurch erhalten die betroffenen Personen ein offenes und sachliches Feedback im Bezug auf ihre Qualitäten. Die Betonung der positiven Argumente in der ersten Runde sorgt für ein wertschätzendes Klima innerhalb des Kreises.<sup>181</sup> Im Vergleich zu demokratischen Abstimmungen, schafft die soziokratische Wahl ein ehrliches und transparentes Ergebnis, da jede\_r Wähler\_in gefordert ist, sich mit den Inhalten der Positionen auseinander zu setzen und sein/ihre Argumente zu begründen. Durch die Entscheidung nach dem Konsentprinzip wird niemand übergangen und die gewählte Person ist von 100 Prozent der Kreismitglieder\_innen legitimiert.

### 3.2.2 Weitere Grundsätze

Um die Soziokratie wirksam und effizient in Organisationen umzusetzen und die vier Grundprinzipien erfolgreich in die internen Strukturen zu verankern, ist es sinnvoll nochmal einen genaueren Blick auf ihre Grundwerte zu werfen um diese zu verstehen und zu berücksichtigen. Besondere Relevanz kommt dem Prinzip der Integralen Schulung und den folgenden sechs Grundwerten zu:<sup>182</sup> „Gleichwertigkeit aller Beteiligten, partnerschaftlicher Umgang, Selbstorganisation und Selbstverantwortung der Mitarbeiter und Teams, Transparenz, Fairness - gerechter Ausgleich im Geben und Nehmen, Inklusion - jede Stimme ist wichtig und wird gehört, Empowerment und Wachstum.“<sup>183</sup> Wie in Kapitel 3.2. bereits beschrieben ist die Soziokratie zunächst ein Organisationsmodell ohne strategische Vorgaben. Aufgrund einer an der Gemeinschaft orientierten Ausrichtung ermöglicht es trotzdem strategische Entscheidungen des Managements und unterstützt dieses bei der Formulierung von Zielen. Das Prinzip der Integralen Schulung verfolgt das Ziel, alle Beteiligten kontinuierlich zu fördern, einen permanenten Entwicklungsprozess als Normalzustand zu etablieren und eine stetige und positive

---

<sup>181</sup> Vgl. Rüter 2010, S.47

<sup>182</sup> Vgl. Rüter 2010, S. 48

<sup>183</sup> Rüter 2010, S.51

Auseinandersetzung der Mitarbeiter\_innen mit dem soziokratischen Grundgedanken zu schaffen. Dabei sollen fachspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten genauso im Vordergrund stehen wie soziokratische Methoden der Organisationsentwicklung und der Entscheidungsfindung und Entscheidungsprozesse.<sup>184</sup> Mitarbeiter\_innen können innerhalb der Organisation wachsen und das geschenkte Vertrauen in ihre Kompetenz empowert sie zusätzlich. Des Weiteren, strebt die Soziokratie eine Kommunikation aller Beteiligten auf Augenhöhe an, unabhängig der Position, sowie autonomes Handeln innerhalb gemeinsam festgelegter Grenzen und eine aktive Mitgestaltung auf verschiedensten organisatorischen und sozialen Ebenen.<sup>185</sup> Egal, ob Non-profit oder profitorientierte Organisation, ein transparenter Umgang mit Informationen ist die Grundvoraussetzung für die eigene Meinungsbildung und für reflektierte Entscheidungen. Mit der Beteiligung der Mitarbeiter\_innen am Gewinn, wird jede\_r als eine\_r Unternehmer\_in mit Verantwortung in der Organisation behandelt und nicht als Ressource, wie in rein betriebswirtschaftlich orientierten Modellen.

Das Konsentprinzip trägt dazu bei, dass jedes Mitglied zu Wort kommt und seine Ansicht offen vertritt. Da es keine Stimmenthaltung in der Soziokratie gibt, enthalten im Konsent getroffene Beschlüsse die Sichtweisen diverser Personen aus deren unterschiedlichen Funktionen.<sup>186</sup> Unterschiedliche Perspektiven können so berücksichtigt, und das Know-How aller Mitglieder\_innen genutzt werden.<sup>187</sup>

Als ein weiteres Instrument der Soziokratie kann das im Kreis formulierte Ziel, die Aufgabe verstanden werden. Ein Kreis folgt dabei in all seinem Handeln immer einer Vision, einer Mission und einem gemeinsamen Ziel. Es handelt es sich um gemeinsam definierte Werte, Vorstellungen und Zukunftsaussichten sowie geeignete Methoden und Instrumente um diese zu erreichen. Dabei spielen interne wie externe Faktoren eine Rolle, wie beispielsweise die positiven Auswirkungen des eigenen Handelns bzw. der Organisation auf das gesellschaftliche Umfeld. Eine klare Form erhalten Vision und Mission am Ende durch das gemeinsame Ziel, das ein konkretes Produkt oder eine Dienstleistung darstellt.

---

<sup>184</sup> Vgl. Rüter 2010, S. 51

<sup>185</sup> Vgl. Rüter 2010, S. 52

<sup>186</sup> Vgl. Rüter 2010, S. 51 - 53

<sup>187</sup> Vgl. Einsichten und Perspektiven. Bayrische Zeitschrift für Politik und Bildung, S. 208, 03.2014

[http://www.soziokratie.org/wp-](http://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2014/11/Partizipation_in_Sozialunternehmen_einsicht_perspek_314_web.pdf)

[content/uploads/2014/11/Partizipation\\_in\\_Sozialunternehmen\\_einsicht\\_perspek\\_314\\_web.pdf](http://www.soziokratie.org/wp-content/uploads/2014/11/Partizipation_in_Sozialunternehmen_einsicht_perspek_314_web.pdf), 01.06.2015

Die soziokratischen Grundwerte und Prinzipien helfen Organisationen normative Entscheidungen und Entwicklungspläne zu formulieren und mit dem sozio-ökonomischen Umfeld abzugleichen. In diesem Sinne nimmt die Soziokratie durch ihre Grundwerte in Kombination mit den Prinzipien hinsichtlich strategischer Planung durchaus die Funktion eines Managementsystems ein.<sup>188</sup> Durch die Soziokratie bekommen Organisationen die Chance, sich von ihren maschinellen Strukturen zu lösen und sich in ein lebendes System zu verwandeln.<sup>189</sup> Aus den Ideen, Wünschen und Bedürfnissen entwickelt sich ein gemeinsamer schöpferischer Impuls, der ein sinnstiftendes Arbeitsumfeld schafft und die Richtung vorgibt.

### **3.3 Die Generation Y und die Soziokratie – neue Chancen der Führung**

#### **3.3.1 Analyse**

Die von Markt und Gesellschaft getriebene Entwicklung auf die Arbeitsorganisation bildet immer mehr neue, alternative Chancen für indirekte und direkte partizipierte Arbeitsformen heraus. Zielorientierte Führung und ergebnisorientierte Arbeitsprozesse gewinnen immer mehr an Bedeutung. Die Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände schreibt hierzu: "Die Praxis zeigt, dass dies denjenigen Unternehmen am besten gelingt, die Ziele und Rahmenbedingungen transparent und für Beschäftigte nachvollziehbar vereinbaren, Kapazitäten möglichst präzise planen und ein schnelles Nachsteuern ermöglichen. Zielorientierte Arbeit sollte eingebettet sein in eine Vertrauenskultur, in der Kontrolle auf ein vertretbares Maß beschränkt bleibt und der Erfolg der Arbeit vor allem durch die Verwendung geeigneter Kennzahlen gemessen wird. Eigenverantwortliche Leistungssteuerung auf Vertrauensbasis bedarf begleitender Schulungen, einer wertschätzenden Führungskultur und einer Arbeitsorganisation, in der Vorgesetzte aktiver auf Mitarbeiter zugehen und soziale Unterstützung geboten

---

<sup>188</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Strategische Planung,  
<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7949/strategische-planung-v8.html> 27.05.2015

<sup>189</sup> Vgl. Östermann, Gerhard, Unternehmens Modelle im Wandel,  
<https://oestermann.wordpress.com/2014/11/15/unternehmensmodelle-im-wandel-5-organisationen-neu-erfinden/> 01.06.2015

wird.<sup>190</sup>Die Organisationsstruktur der Soziokratie setzt genau an diesen Punkten an und eröffnet die Möglichkeit, sowohl auf die wirtschaftlichen als auch gesellschaftlichen Anforderungen des Wandels einzugehen. Ihre flexible und an den Mitarbeiter\_innen orientierte Struktur ist in der Lage, sich der Bedürfnisse und Forderungen der Generation Y anzunehmen und daraus eine effiziente Unternehmensführung zu konstruieren. Die Grundsätze, Methoden und Instrumente der Soziokratie zielen auf die Verwirklichung der von der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände genannten Führungskultur und Arbeitsorganisation ab.

Durch die Beschlussfassung im Konsent wird der Generation Y im Sinne ihres Anspruchs nach mehr Mitspracherecht und Verantwortung beispielsweise die Möglichkeit gegeben, sich an allen Entscheidungen zu beteiligen und gemeinsam Rahmenbedingungen für das Agieren im Unternehmen schaffen. Jede\_r Mitarbeiter\_in kann ihre Argumente einbringen und dem restlichen Team sowie dem Vorgesetzten (Kreis Leiter) erläutern. Individuelle Arbeitszeitmodelle, welche die Grundlage für ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Beruf und Freizeit zulassen, können gemeinsam bewertet und vereinbart werden. Außerdem begünstigt der Konsent die gegenseitige Wertschätzung aller Beteiligten, ein solidarisches Arbeitsumfeld und führt zu nachhaltigen Entscheidungen.

Ergänzt durch die Kreisstruktur bildet der Konsent die Basis einer gerechten Machtverteilung, die nicht auf Seniorität sondern auf Kompetenz, Erfahrung und dem Vertrauen der Geführten beruht. Starre Hierarchien und Weisungsbefugnisse finden in der Soziokratie keinen Platz sondern passen sich den aktuellen Situationen an und verfügen teilweise nur über eine temporäre Bindung. Somit werden Hierarchien, die für einen geregelten Betriebsablauf sorgen und schnelle Entscheidungen ermöglichen, in ein positives Licht gerückt und legitimiert.<sup>191</sup> Durch das parallele Bestehen einer autokratischen oder kooperativen Führungsstruktur neben der Kreisstruktur werden Lähmungen und Blockaden im Alltag verhindert. Führungspositionen könnten auf Grund ihrer begrenzten Geltungsdauer wieder attraktiver für die Vertreter der Generation Y werden, da Verantwortung auch wieder abgegeben werden kann, soweit sich persönliche Prioritäten verschieben und z. B. die Familiengründung in den Fokus rückt oder sich ver-

---

<sup>190</sup> Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 2014

[http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/de\\_moderne-arbeitsformen](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/de_moderne-arbeitsformen) 02.06.2015

<sup>191</sup> Vgl. Welpel, [https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://democraticorganization.com/wp-content/uploads/2015/02/2\\_Welpel\\_neu.pdf&hl=de](https://docs.google.com/viewerng/viewer?url=http://democraticorganization.com/wp-content/uploads/2015/02/2_Welpel_neu.pdf&hl=de) 02.06.2015

mehrt auf seine Fachkompetenzen konzentrieren möchte, anstatt seine Führungsverantwortung auszubauen. Wenn man hingegen die Führungsposition einnehmen möchte, wird man kontinuierlich gefordert, sich diese auch zu „verdienen“. Mit dieser Struktur ist gewährleistet, dass Führungsverantwortung von Personen wahrgenommen wird, welche den Ansprüchen der Gruppe gerecht werden. Der/die Mitarbeiter\_in vereint in sich das geforderte Wissen und soziale Kompetenz mit einer hohen intrinsischen Motivation. „Der selbstorganisierte Prozeß [sic!] identifizierte den realen Führer des Augenblicks und setzt ihn in eine Position, wo er effektiv sein konnte.“<sup>192</sup> Ferner fließen durch den Wechsel der Machtposition in Entscheidungen nicht nur kapitalistische sondern automatisch auch humanistische Faktoren in Entscheidungen mit ein und schaffen eine Unternehmenskultur, die neben dem Gewinn auch an den Mitarbeiter\_innen interessiert ist.

Durch die dynamische Konzeption der Soziokratie können Entscheidungen rückgängig gemacht werden und Lösungen unterliegen nicht sofort dem Anspruch auf Perfektion sondern streben eine auf Basis der aktuellen Erkenntnisse und Ressourcen optimal realisierbare Lösung an.<sup>193</sup> Dadurch kann im Unternehmen eine positive Fehlerkultur etabliert werden und ein konstruktiver Umgang mit Fehlern wird geschaffen. Fehler können als Chance und zum Bestandteil von Entwicklungs- und Lernprozessen genutzt werden. Eine positive Fehlerkultur fördert die Motivation und Kreativität der Mitarbeiter\_innen und bildet das gedankliche Fundament von Innovationen.<sup>194</sup> Zur weiteren praktischen Umsetzung dieser Kultur gehört die Organisation in Kreisen und deren doppelte Verknüpfung. Nach dem in Kapitel 3.2.1. erwähnten Prinzip der Kybernetik sind die teilautonomen Kreise, ohne Ermahnung von oben, in der Lage, sich selbst zu kontrollieren, sich an Ziele und Aufgaben zu erinnern und ggf. Fehler zu regulieren. Infolgedessen können Veränderungen des Marktes sehr schnell wahrgenommen, reflektiert, entschieden und in Entwicklungs- und Ausführungsprozesse etabliert werden. Fehler bergen positives Entwicklungspotenzial, soweit eine schnelle Nachregulierung erfolgen kann. (siehe Abb. 6)

---

<sup>192</sup> John Buck und Gerard Endenburg, Die Kreativen Kräfte der Selbstorganisation 2006, S.14

<sup>193</sup> Vgl. Einsichten und Perspektiven. Bayrische Zeitschrift für Politik und Bildung. 03.2014, S. 209

<sup>194</sup> Vgl. Simon, Walter, Von der kreativen Idee zur Innovation, 20.09.2009,

<http://www.bonkonsult.de/drsimon.pdf> 04.06.2015

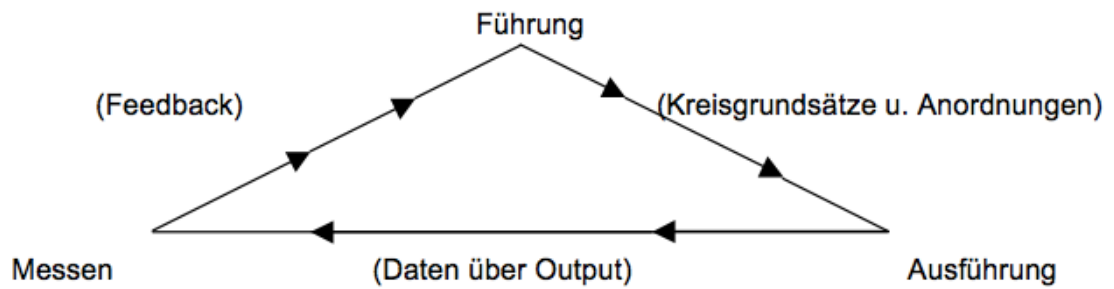


Abbildung 6: Die Funktionen des soziokratischen Arbeitskreises<sup>195</sup>

Das Unternehmen Dark Horse hat hierfür extra den „Failure Award für Mut und grandioses Scheitern“ entwickelt um die positive Seite von gescheiterten Versuchen zu betonen.<sup>196</sup> Die positive Bewertung von Fehlern entspricht dem Lernverhalten der Generation Y und motiviert sie darüber hinaus, immer wieder neue Ideen zu entwickeln und aus Irrtümern hilfreiche Informationen für das Gelingen zu ziehen.

Die Soziokratie erzieht die Mitarbeiter\_innen zum Selbstmanagement und die Ypsiloner nehmen diese Chance mit Enthusiasmus an. Sie kann zum wesentlichen Hebel der Unternehmensführung werden und durch die Beteiligung aller an Entscheidungen die soziale und vor allem kollektive Intelligenz der Mitarbeiter\_innen nutzen. Da die Soziokratie kein festes Organisations- und Entscheidungsfindungsmodell ist, sondern sich individuell an die Bedürfnisse und Anforderung ihrer Umwelt anpasst, kann sie eine flexible Struktur schaffen, die das „entweder oder“ - Prinzip bisheriger Konzepte kippt. Sie versucht eine Verknüpfung zwischen sozialen und wirtschaftlichen Interessen eines Unternehmens zu schaffen und schenkt sowohl dem Management als auch den Mitarbeiter\_innen Macht und Kontrolle. „Es bietet *sowohl* Sicherheit *als auch* kreative Impulse; es berücksichtigt *sowohl* finanzielle Stabilität *als auch* menschliche Werte. Indem scheinbar unvereinbare Konzepte zusammengebracht werden, stimuliert das Prinzip des „sowohl-als-auch“ kreatives Denken und führt scheinbar chaotisches Denken durch Selbstorganisation zu sehr praktikablen Lösungen.“<sup>197</sup> Vergleicht man diese Aussage Endenburgs mit den Wünschen der Generation Y nach individueller Weiter-

<sup>195</sup> John Buck und Gerard Endenburg, Die Kreativen Kräfte der Selbstorganisation 2006, S. 18

<sup>196</sup> Vgl. Dark Horse Innovation 2014, S. 104

<sup>197</sup> John Buck und Gerard Endenburg, Die Kreativen Kräfte der Selbstorganisation 2006, S. 19

entwicklung, wirtschaftlichem Erfolg und gemeinschaftlicher Solidarität, verdeutlicht sich das Potenzial der Soziokratie als Unternehmenskonzept. Denn die Ypsiloner streben eine Zukunft an, in der individuelle Selbstbestimmtheit und stabile Kooperation keine paradoxe Wunschvorstellung mehr sind.<sup>198</sup> Durch das gemeinsame definieren der Kreise und somit auch der Unternehmensziele, kann jede\_r Mitarbeiter\_in aktiv an deren Entstehung teilhaben. Die individuellen Bedürfnisse bezüglich der gesellschaftlichen Werte, im Bezug auf die getane Arbeit, rücken so auch in den Fokus der Kreis-meetings und vermitteln allen Teilnehmer\_innen den Sinn ihrer Aufgaben. Verankert in der Vision, der Mission und den gemeinsamen Zielen, werden diese zusätzlich transparent für alle festgehalten.

Wenn eine Person in der aktuellen Situation den Zweck ihrer Arbeit nicht sieht und unzufrieden ist, kann sie dies offen im Kreis kommunizieren. Tut sie dies nicht, muss sie für ihr Verhalten selbst Verantwortung übernehmen. Eine klare Vorstellung der persönlichen Ziele und Wünsche ist dabei die Grundvoraussetzung, um Veränderungen anzustoßen und aktiv an der Gestaltung der Unternehmenskultur mitzuwirken. Auf diese Weise schafft die Soziokratie zum einen, dass die Mitarbeiter\_innen lernen sich selbst zu organisieren und zum anderen, dass sie sich als Teil des Unternehmens wahrnehmen und sich mit ihm identifizieren.

Bedarfsgerechte Arbeitsformen, die sich mit dem Fortschritt entwickeln und sich flexibel an die Ansprüche der Mitarbeiter\_innen und den globalen Markt anpassen sind die Zukunft der modernen Arbeitswelt.<sup>199</sup>

Zwar schreibt die Soziokratie keine Arbeitsform vor, doch ihre Struktur begünstigt die Entstehung neuer, flexibler Arbeitsformen im Unternehmen. Vor allem projektbezogene und partizipative Modelle lassen sich gut in die Soziokratie einfügen. Dabei kann die Organisation in Kreisen in ihrer Funktion auch verglichen werden mit direkter Partizipation der Mitarbeiter\_innen in Form von teilautonomen Arbeitsgruppen. Eine teilautonome Arbeitsgruppe ist ein „Verfahren der Arbeitsgestaltung, nach der eine Kleingruppe eine komplexe Aufgabe übernimmt, deren Regelung von der Gruppe teilautonom vorgenommen wird.“<sup>200</sup> Teilautonome Arbeitsgestaltung kann bei kontrollierter Umsetzung und Führung durch Aufgabenorientierung die Mitarbeiter\_innen intrinsisch motivieren

---

<sup>198</sup> Vgl. Dark Horse Innovations 2014, S.133

<sup>199</sup> Vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 2014

<sup>200</sup> Gabler Wirtschaftslexicon, Teilautonome Arbeitsgruppen,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/77738/teilautonome-arbeitsgruppe-v8.html> 04.06.2015

und somit einen positiven Einfluss auf die Produktqualität nehmen. Zudem können sie ein aktiveres Freizeitverhalten begünstigen und das Solidaritätsgefühl und die gegenseitige Verantwortung fördern und Einzelpersonen entlasten. Ferner können Fluktuation und Fehlzeiten im Unternehmen gesenkt werden. Daneben wird die Flexibilität in der Organisation und Produktion erhöht und Durchlaufzeiten sowie betriebsbedingte Warte- und Stillstandzeiten verringert werden.<sup>201</sup>

Erwartet werden können diese möglichen positiven Auswirkungen jedoch nur, wenn die Mitarbeiter\_innen rechtzeitig für partizipative Arbeitsformen qualifiziert werden und an geeignete Lohnkonzepte geknüpft werden.<sup>202</sup> Vergleicht man die Ansprüche der Generation Y mit der Methodik der Kreisorganisation als teilautonome Arbeitsgruppen, lassen sich die daraus resultierenden Chancen für Unternehmen in Zusammenhang mit der soziokratischen Organisation stellen.

Der Kommunikationsbedarf in partizipativen Arbeitsformen ist höher als in traditionellen Strukturen und moderne Kommunikationstechnologien schaffen neue virtuelle Räume für die interne wie externe Unternehmenskommunikation. Durch Instrumente wie online Plattformen, können transparente Kommunikationswege geschaffen werden und zeitlicher Aufwand wird verringert. Die betriebliche Realisierbarkeit eines soziotechnischen Konzepts durch den technologischen Fortschritt wird besonders gefördert und eröffnet neue Spielräume für die Strukturierung und Entwicklung von Arbeitssystemen.<sup>203</sup> Die Soziokratie legt das Fundament für eine wertschätzende Kommunikation. Moderne Technologien können eine effiziente Struktur geben. Das Unternehmen Dark Horse Innovation verknüpft schon seit mittlerweile 2009 erfolgreich die Ansätze der Soziokratie mit modernen Technologien. Alle anstehenden Themen werden bereits im Vorhinein auf einer Onlineplattform eingetragen, auf die jeder Zugriff hat und sie um eigene Themen ergänzen kann. Somit kann man sich schon vorab Gedanken über die Inhalte machen und Themen auf sich wirken lassen. Die Dauer der Meetings wird trotz des Beschlussfassungsprozesses im Konsent verkürzt. Anschließend werden die Ergebnisse des Treffens auf der gleichen Plattform festgehalten und sind somit jeder Zeit nachlesbar bzw. auch intern für Personen zugänglich, die nicht am Treffen teilnehmen konnten.<sup>204</sup> Das Mitspracherecht der Mitarbeiter\_innen in der Soziokratie schützt sie

---

<sup>201</sup> Vgl. Ulich 2005, S. 271

<sup>202</sup> Vgl. Ulich 2005, S. 273

<sup>203</sup> Vgl. Ulich 2005, S. 305

<sup>204</sup> Vgl. Dark Horse Innovation 2014, S.115-116



auch vor den Risiken, welche der technologische Fortschritt mit in die Arbeitswelt gebracht hat. Entstehende Belastungen durch die Entgrenzung der Arbeit, von einem bestimmten Ort oder einer Zeit, können von den Beschäftigten in Kreisrunden kommuniziert und individuelle Richtlinien festgelegt werden. Zusätzlich können die Mitarbeiter\_innen Vorschläge für neue Lohnkonzepte miteinbringen und einen offenen Diskurs über faire Entlohnung starten, die einen kausalen Zusammenhang zwischen erbrachter Leistung, aufgewendeter Arbeitszeit und Bezahlung schafft.

### 3.3.2 Bewertung

Durch den demografischen Wandel, die Globalisierung und den technologischen Fortschritt wird die Bereitschaft von Unternehmen zum Neu- und Umdenken von Strukturen und Kompetenzen zur notwendigen Grundhaltung, um im Wettbewerb zu bestehen. Vernetzung, Flexibilität und Innovation ermöglichen dabei, sich an die rasant veränderten Märkte anzupassen und gehören zu den organisatorischen Herausforderungen der Unternehmen.<sup>205</sup> Vor allem die Führungskultur von Unternehmen ist gefordert, sich auf neuen Organisationsformen einzulassen, die bedarfsgerechte Arbeitsformen zulassen um qualifiziertes Personal zu akquirieren und an das Unternehmen zu binden.<sup>206</sup> Die Soziokratie bringt das Potenzial mit, auf kollektiver Ebene Selbststeuerungskräfte zu aktivieren und Kreativität und Engagement zu fördern. Führungskräften gibt sie Methoden und Instrumente in die Hand, um eine gelebte Feedback- und Fehlerkultur zu etablieren und das Potenzial der Mitarbeiter\_innen effizient auszuschöpfen. Die Soziokratie nutzt die Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft der Ypsiloner um Konfliktlösungskompetenzen auf der Basis kollektiver Intelligenz heraus zu bilden. Dabei greift sie auf die Beziehung von sozialem Wahrnehmungsvermögen und geteiltem Wissen zurück.<sup>207</sup> Neuere Forschungen bestätigen, dass der Wissensaustausch zwischen heterogenen Denkkollektiven die Entwicklung von innovativen Lösungsansätzen bewirken und unterstützen kann.<sup>208</sup> Die Soziokratie schafft ein wertschätzendes Betriebsklima und bricht die Grenzen zwischen Hierarchien auf. Mitarbeiter\_innen wie

---

<sup>205</sup> Vgl. Nerdinger 2008, S. 537

<sup>206</sup> Vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, 2014

<sup>207</sup> Vgl. Dörre, Konferenz: Das demokratische Unternehmen - Aufbruch in eine neue Humanisierung der Arbeitswelt? 12.02.2015

<sup>208</sup> Vgl. Ulich 2005, S. 270

Führungskräfte werden durch die Sinnvermittlung ihrer Arbeit motiviert. Sie schafft den Raum, Arbeit neu zu definieren und nicht als Gegensatz zum Privatleben zu manifestieren, sondern als Teil des Selbstverwirklichungsprozess des Individuums zu integrieren. Die Mitarbeiter\_innen können in der Soziokratie aktiv an der Positionierung des Unternehmens teilhaben, dessen Selbstverständnis und Identitätsbildung beeinflussen und das Konzept der Corporate Identity auf allen Ebenen prägen. Motivationspotenziale können durch die interne Kommunikation sowie der Identifikation mit der Unternehmenspolitik freigesetzt werden und ein „Wir - Bewusstsein“ im Unternehmen etabliert werden. Die Synergie und Kompatibilität unternehmerischer Aktivitäten kann ebenso als Folge dessen steigen.<sup>209</sup> Die Kommunikation nach Innen schafft des Weiteren eine emotionale Bindung der Mitarbeiter\_innen zum Unternehmen.<sup>210</sup> Qualifiziertes Fachpersonal kann somit gezielt im Unternehmen gehalten werden. Ein einheitliches Selbstverständnis wirkt sich positiv auf die Positionierung des Unternehmens in seiner Umwelt aus und erhöht seine Attraktivität als zukünftigen Abreitgeber. Der Grundstein für die Akquise und Treue der Generation Y kann dadurch gesichert werden. Darüber hinaus dezentralisiert die Soziokratie Machtverhältnisse in Organisationen und bindet alle Mitarbeiter\_innen in Entscheidungsprozesse mit ein. Sie ist bemüht, Verantwortlichkeiten flexibel zu halten und nach gefragten Kompetenzen aufzuteilen. Dadurch sollen negative Auswirkungen von starren Hierarchien vermieden und die organisatorische Effizienz gesteigert werden. Die flexible Struktur der Organisations- und Entscheidungsebene sorgt für eine schnelle Reaktionszeit auf marktwirtschaftliche Veränderungen und ermöglicht ein agiles Handel. Eine verbesserte Wettbewerbsfähigkeit und die Förderung unternehmerischen Denkens sind die Konsequenz.<sup>211</sup> Die soziokratische Struktur ermöglicht es Unternehmen, sensibel auf gesellschaftliche Veränderungen zu reagieren. Durch den engen Bezug zu seinem Umfeld kann es diese schnell wahrnehmen und in strategische Überlegungen integrieren. Werte und Nor-

---

<sup>209</sup> Vgl. Gabler Wirtschaftslexikon, Corporate Identity,

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55410/corporate-identity-v7.html> 10.06.2015

<sup>210</sup> Vgl. Handelsblatt, Die beste Motivation ist Identifikation, 21.02.2013

<http://www.handelsblatt.com/unternehmen/dienstleister/werber-rat/der-werber-rat-die-beste-motivation-ist-identifikation/7811002.html> 10.06.2015

<sup>211</sup> Vgl. Rigotti, Thomas, Partizipation [http://home.uni-](http://home.uni-leipzig.de/apsycho/lehre/Vorlesung0809/12.Partizipation.pdf)

[leipzig.de/apsycho/lehre/Vorlesung0809/12.Partizipation.pdf](http://home.uni-leipzig.de/apsycho/lehre/Vorlesung0809/12.Partizipation.pdf), 10.06.2015.

menvorstellungen der Beschäftigten fließen kontinuierlich in Entscheidungsprozesse mit ein und werden gemeinsam hinsichtlich der Unternehmensziele reflektiert.

Unsere Welt wandelt sich in ein immer komplexeres System. Auf der einen Seite streben Unternehmen ein kontinuierliches wirtschaftliches Wachstum an und fordern immer bessere Leistung von ihren Mitarbeiter\_innen, auf der anderen Seite verlangt unsere Gesellschaft in Zeiten des demographischen Wandels und des Generationumschwungs eine humanistische Ausrichtung der Unternehmensführung. Eine erfolgreiche und effiziente Kombination dieser beiden Faktoren könnte die Soziokratie sein. Ganz nach der Prognose einiger Millennials: „Soziokratie ist verdammt komplex. Und genau deswegen auch so geeignet für eine verdammt komplexe Welt.“<sup>212</sup>

---

<sup>212</sup> Dark Horse Innovation 2014, S. 122

## 4 Fazit und Ausblick

Die Untersuchung der Generation Y hat gezeigt, dass bei den Ypsilonern ein großes Bedürfnis nach Veränderung existiert. Sie können mit der Interpretation von Arbeit durch ihre Vorgängergenerationen nur wenig anfangen. Der Generation Y widerstrebt es, sich dem auferlegten Zwang und der, überspitzt dargestellt, Unterdrückung der Arbeitnehmer\_innen durch die Unternehmen zu unterwerfen. Zu ihrem Vorteil sind sie aufgrund des bevorstehenden Fachkräftemangels auch die erste Generation, die dies auch nicht muss. Sie wollen Arbeit nicht als Gegensatz zum Leben verstehen sondern als aktiven Teil dessen. Dafür sind sie bis zu einem gewissen Grad auch bereit auf Macht und Geld zu verzichten. Und zwar auf Macht über andere und auf Geld, für das man insofern keine Verwendung hat, als dass die Zeit fehlt es auszugeben, weil man zu beschäftigt ist, es zu verdienen. Stattdessen streben sie ein kollektives Miteinander an, Selbstverwirklichung statt Reichtum und obendrein versuchen sie die Balance zwischen Arbeit und Freizeit zu halten. Getrieben von dieser Ideologie und hoch qualifiziert versuchen sie die Widersprüche der Arbeitswelt zu überwinden und verstehen die Digitalisierung als Chance für einen Umbruch.

Zeitgleich stehen Unternehmen vor den neuen Herausforderungen der globalen Marktwirtschaft. Die Digitalisierung hat die Eintrittsbarriere enorm herabgesetzt, so dass auch kleine Betriebe am Markt mitmischen können und die Konkurrenz steigt. Die Geschwindigkeit des Datenaustausches wurde durch moderne Technologien extrem beschleunigt und das Verhältnis zwischen Konsument und Unternehmen radikal verändert. Die Authentizität einer Marke wird zunehmend zu einer bedeutenden Ressource für Unternehmen.

Für die Führung von Unternehmen geht es gegenwärtig darum, neue Einflüsse mit Existierendem zu kombinieren und Freiräume für Neues zu schaffen ohne Altes zu zerstören. Dazu brauchen sie neue Konzepte der Führung, die aus dem Veränderungsdruck Innovationslust formen und ein Arbeitsklima schaffen, in dem Neues nicht als Bedrohung wahrgenommen wird. Zudem müssen Entscheidungsprozesse immer kürzer gehalten werden, um ein schnelles Agieren auf Veränderungen am Markt zu ermöglichen. Dafür braucht es flexible Organisationsstrukturen, welche allen Mitarbeiter\_innen die Möglichkeit bieten, unter bestimmten Rahmenbedingungen autonom zu handeln.

Die Soziokratie könnte dabei eine mögliche Antwort auf die Frage sein, wie sich die Führung von Unternehmen im Zuge der Generation Y verändern muss, um wirtschaftliche Interessen und gesellschaftliche Ansprüche so effizient wie möglich miteinander

zu kombinieren. Sie bietet den Mitarbeiter\_innen genug Freiraume zur aktiven Mitgestaltung der Unternehmenskultur und – Struktur und sorgt somit für eine intrinsische Motivation der Beschäftigten. Flexible und von allen Betroffenen legitimierte Weisungsbefugnisse, die im Idealfall an die entsprechend Fachkompetenzen geknüpft sind, kreieren ein authentisches Betriebsklima. Die zeitliche Vergabe von Machtpositionen und die Arbeitsweise nach den Grundsätzen der Kybernetik, sorgt zusätzlich für eine gelebte Feedback- und positive Fehlerkultur. Unsere Arbeitswelt befindet sich im Wandel und es geht darum zu erkennen, dass Wertschöpfung im digitalen Zeitalter vor allem mit Wissen, Kreativität und deren Vernetzung zu tun hat.

Natürlich gilt es zu berücksichtigen, dass die Machtposition der Generation Y ein Privileg unserer westlichen Welt ist. Die Möglichkeit sich als Arbeitnehmer\_in den Arbeitgeber aussuchen zu können, ist momentan nur wenigen hochqualifizierten vorenthalten, denen Bildung zu jeder Zeit frei zugänglich war und die über die nötige finanzielle Sicherheit verfügen. Doch die Generation Y könnte die Revolution der Arbeitswelt anführen und als Katalysator für folgende und auch ältere Generationen dienen. Die Generation Y sollte ihre Chance nutzen, solange sie denn demographischen Wandel noch als Rückenwind haben, um Ihre Ideen und Ansprüche an die Arbeitswelt durchzusetzen, bevor anderen Länder mit ihren High Potentials nachrücken.

Das Unternehmen Dark Horse Innovation ist eines von vielen kleinen Startups, die sich die Chance nicht entgehen lassen wollten und einen beinahe schon symbolträchtigen Schritt in eine neue Arbeitswelt gegangen sind. Sie gründeten zu dreißigst eine Firma, die auf den Grundsätzen der Soziokratie und modernen Technologien aufbaut. Ihre Strukturen sind geprägt von Selbstbestimmtheit und dem Vertrauen in die intrinsische Motivation durch Selbstverwirklichung und einer Arbeit die sinnstiftet. Mit dieser Einstellung behaupten sie sich seit sechs Jahren erfolgreich am Markt und glauben dabei fest an die leise Revolution der Arbeitswelt. Frei nach dem Mott: „Wege entstehen dadurch, dass man sie geht.“<sup>213</sup>

---

<sup>213</sup> Kafka, Franz, 1924, <http://www.nur-zitate.com/zitate/kategorie/Mut/seite-1>, 15.06.2015

## Literaturverzeichnis

### Bücher

- BAGLIONI, Guido. Ist Demokratie Möglich? Arbeitnehmer Beteiligung Im Unternehmen: Der Schwierige Weg Zwischen Demokratie und Effizienz. 1. Auflage. Baden-Baden 1999.
- BELLMANN, Lutz. Unternehmerische Herausforderungen zu Beginn des demografischen Einbruchs. 1. Auflage. Bielefeld 2014.
- BUND, Kerstin. Glück schlägt Geld: Generation Y: was wir wirklich wollen. 2. Auflage. Hamburg 2014.
- BURR, WOLFGANG, MUSIL, Antje, STEPHAN, Michael, WERKMEISTER, Clemens.  
Unternehmensführung - Strategie Der Gestaltung Und Des Wachstums von Unternehmen. 1. Auflage. München 2005.
- DARK HORSE INNOVATION. Thank God It's Monday. 1. Auflage. Berlin 2014.
- HURRELMANN, Klaus, ALBRECHT, Erick. Die heimlichen Revolutionäre - Wie die Generation Y unsere Welt verändert. 1. Auflage. Weinheim Basel 2014.
- KARATHANASSIS, Dimitrios. Gehorsamstrukturen im Konzern –das Konzept der hierarchischen Heterarchie, 1. Auflage. Basel 2014
- KOSSER, URSULA. OHNE UNS - Die Generation Y Und Ihre Absage an Das Leistungsdenken. 1. Auflage. Köln 2014.
- MACHARIZA, Klaus, WOLF, Joachim. Unternehmensführung - Das Internationale Managementwissen - Konzepte-Methoden-Praxis. 7. Auflage. Wiesbaden 2010.
- NERDINGER, Friedemann, BLICKLE, Gerhard, SCHAPER, Niclas. Arbeits- Und Organisationspsychologie. 1. Auflage. Heidelberg 2008.
- RAHNER, Sven. Architekten der Arbeit - Positionen, Entwürfe, Kontroversen. 1. Auflage. Hamburg 2014.
- ROSA, Hartmut. Beschleunigung Und Entfremdung - Entwurf Einer Kritischen Theorie Spätmodernen Zeitlichkeit. 4. Auflage. Berlin 2013.
- Von ROSENSTIEL, Lutz, REGENT, Erika, DOMSCH, Michel. Führung von Mitarbeitern - Handbuch für Erfolgreiches Personalmanagement. 6. Auflage. Stuttgart 2009.

RUMP Jutta, EILERS, Silke. Die Jüngere Generation in Einer Alternden Arbeitswelt. Baby Boomers versus Generation Y. 1. Auflage. 2012.

SCHOLZ, Christian. Personalmanagement - Informationsorientierte und Verhaltenstheoretische Grundlagen. 6. Auflage. München 2014.

STOCK-HOMBURG, Ruth.

I. Theorien - Konzepte – Instrumente. 2. Auflage. Wiesbaden 2010.

II. Handbuch Strategisches Personalmanagement. 2. Auflage. Wiesbaden 2013.

ULICH, Eberhard. Arbeitspsychologie. 6. Auflage. Stuttgart 2005.

Internet:

Ashridge Business School:

Great Expectations – Managing Generation Y,

[https://www.im.com/~media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports\\_from\\_ILM\\_website/research\\_rpt\\_generation\\_y\\_july2011%20pdf.ashx](https://www.im.com/~media/ILM%20Website/Downloads/Insight/Reports_from_ILM_website/research_rpt_generation_y_july2011%20pdf.ashx),

02.06.2015

Berner Fachhochschule:

Trendstudie 2012 - Generation Y, S.10

[https://www.hrtoday.ch/sites/hrtoday.ch/files/article\\_inline\\_images/Trendstudie\\_GenerationY.pdf](https://www.hrtoday.ch/sites/hrtoday.ch/files/article_inline_images/Trendstudie_GenerationY.pdf), 26.05.2015

Besser Betreut GmbH / Väter GmbH, 04.2013

[http://service.betreut.de/wpcontent/uploads/sites/2/2013/07/Betreut\\_Report\\_2013\\_moderne\\_vaeter.pdf](http://service.betreut.de/wpcontent/uploads/sites/2/2013/07/Betreut_Report_2013_moderne_vaeter.pdf), 18.06.2015

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend:

Personalmarketingstudie, 2010

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Familienfreundlichkeit-Erfolgsfaktor-Online-Version,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>, 02.06.2015

Bundesministerium für Bildung und Forschung, 09.01.2015

<http://www.bmbf.de/press/3713.php>, 30.05.2015

Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung:

Empowerment

<http://www.bmz.de/de/service/glossar/E/empowerment.html>, 19.05.2015

Bundeszentrale für Politische Bildung:

I. Generation und Generationalität in der Neueren Geschichte, 16.02.2009

<http://www.bpb.de/apuz/29215/generation-und-generationalitaet-in-der-neueren-geschichte?p=all>, 26.05.2015

## II. Pluralität von Lebensformen, 31.05.2012

<http://www.bpb.de/politik/grundfragen/deutsche-verhaeltnisse-eine-sozialkunde/138033/pluralisierung-der-lebensformen>, 18.05.2015

## Deutsche Employer Branding Akademie, 14.04.2007,

<http://www.employerbranding.org/employerbranding.php>, 22.05.2015

## Deutsche Gesellschaft für Personalführung:

## I. Trendletter - Future Scan

<https://www.dgfp.de/wissen/personalwissendirekt/dokument/67565/herunterladen>, 03.04.2015

## II. Führung der Generation Y, 04.2014

<https://www.dgfp.de/wissen/personalwissendirekt/dokument/91421/herunterladen>, 30.05.2015

## III. Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden, 09.2011

<https://static.dgfp.de/assets/publikationen/2011/GenerationY-finden-foerdern-binden.pdf>, 02.06.2015

## Deutscher Hochschulverband:

## Resolution Bologna 2.0, 13.10.2009,

<http://www.hochschulverband.de/cms1/690.html>, 30.05.2015

## Deutsches Ärzteblatt:

## Arbeitsplatz Krankenhaus: Vier Generationen Unter Einem Dach, 10.05.2013

<http://www.aerzteblatt.de/archiv/138278/Arbeitsplatz-Krankenhaus-Vier-Generationen-unter-einem-Dach>

## Die Welt:

## Neunzehnhunderteinundneunzig, 28.08.2011

<http://www.welt.de/print/wams/kultur/article13569713/Neunzehnhunderteinundneunzig-Douglas-Coupland.html>, 03.04.2015

## Die Zeit:

## Binden ohne zu Ketten, 14.11.2013,

<http://www.zeit.de/2013/46/thomas-sattelberger-personal-arbeit/seite-2>, 02.06.2015

## Elance-oDesk:

## Generation Y – Herausforderung und Chance, 2015

[http://www.crowdsourcingblog.de/wpcontent/uploads/2015/01/ElanceoDesk\\_GenerationY\\_Studienergebnisse.pdf](http://www.crowdsourcingblog.de/wpcontent/uploads/2015/01/ElanceoDesk_GenerationY_Studienergebnisse.pdf), 26.05.2015

## Frankfurter Allgemeine:

## I. iKeine Anwesenheitspflicht mehr, 17.04.2014

<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/microsoft-schafft-anwesenheitspflicht-fuer-beschaefigte-ab-13195180.html>, 24.05.2015



II. die Generation Y fordert die Personalchefs heraus, 16.05.2013,  
<http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/vollbeschaeftigung/schwerpunkt-arbeit-fuer-alle-die-generation-y-fordert-die-personalchefs-heraus-12181562.html>, 01.06.2015

FRIED, Jason:

Warum Arbeit nicht am Arbeitsplatz geschieht. 10.2010,  
[http://www.ted.com/talks/jason\\_fried\\_why\\_work\\_doesn\\_t\\_happen\\_at\\_work?language=de](http://www.ted.com/talks/jason_fried_why_work_doesn_t_happen_at_work?language=de), 30.01.2015

Gabler Wirtschaftslexikon:

I. Employer Branding

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/596505812/employer-branding-v3.html> 22.05.2015

II. Empowerment

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/55835/empowerment-v9.html>  
19.05.2015

Genios Wirtschaftswissen:

Arbeitsformen der Zukunft, Ausgabe 10, 07.10.2011

[http://www.genios.de/wirtschaft/arbeitsformen\\_der\\_zukunft\\_mit\\_c\\_perso\\_20111007.html](http://www.genios.de/wirtschaft/arbeitsformen_der_zukunft_mit_c_perso_20111007.html), 27.05.2015

Hamburg Institute of Change Management

<http://www.google.de/imgres?imgurl=http%3A%2F%2Fwww.hicm.de%2Fimg%2Fgenerations.jpg&imgrefurl=http%3A%2F%2Fwww.hicm.de%2Fde%2Fgenerations.html&h=290&w=600&tbnid=mRVxuHt5XbLPZM%3A&zoom=1&docid=YeqQp7Oz0s-RMM&ei=zpZIVZy6EYqqUbSkgagl&tbn=isch&iact=rc&uact=3&dur=1046&page=1&start=0&ndsp=15&ved=0CCEQrQMwAA>, 03.04.2015

Haufe.de:

Wie eine Doppelspitze gelingen kann und wie lang, 25.07.2013,

[http://www.haufe.de/personal/hr-management/fuehrung-wie-eine-doppelspitze-gelingen-kann-und-wie-lang\\_80\\_190040.html](http://www.haufe.de/personal/hr-management/fuehrung-wie-eine-doppelspitze-gelingen-kann-und-wie-lang_80_190040.html), 01.06.2015

Human Resources Manager:

Eine Stille Revolution, 02.09.2013

<http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/eine-stille-revolution>, 02.06.2015

Human World:

Interview Earl Miller, 29.03.2010

<http://earthsky.org/human-world/earl-miller-says-younger-generation-will-be-better-multitaskers>, 25.05.2015

Institute für Arbeitsmarkt – und Berufsforschung:

Durchschnittliche Beschäftigungsdauer liegt unverändert seit 10 Jahren,  
07.10.2010,

<http://www.iab.de/751/section.aspx/315>, 02.06.2015

JEFFERSON, Thomas

[http://www.huffingtonpost.com/jess-coleman/every-generation-needs-a-\\_b\\_1067149.html](http://www.huffingtonpost.com/jess-coleman/every-generation-needs-a-_b_1067149.html), 16.06.2015

Lexikon Naturwissenschaften

<http://www.spektrum.de/lexikon/neurowissenschaft/hippocampus/5439>, 27.05.2015

Manager Magazin:

Jungmanager- die Kuschel- Kohorte, 07.01.2013

<http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-875547.html>, 23.05.2015

Managermonitor, 30.06.2012

[http://www.fki-online.de/fileadmin/user\\_upload/FKI-Daten/pdf/umfragen/20120730-managermonitor.pdf](http://www.fki-online.de/fileadmin/user_upload/FKI-Daten/pdf/umfragen/20120730-managermonitor.pdf), 30.04.2015

Odgers Berndtson:

Manager Barometer, 2014/2015

[http://www.odgersberndtson.de/fileadmin/uploads/germany/Documents/Studien/Odgers\\_Berndtson\\_Manager-Barometer\\_2014.pdf](http://www.odgersberndtson.de/fileadmin/uploads/germany/Documents/Studien/Odgers_Berndtson_Manager-Barometer_2014.pdf), 25.05.2015

Personalentwicklung als Wettbewerbsvorteil, 09.01.2014

<http://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/personalentwicklung-als-wettbewerbsvorteil>, 25.05.2015

Personal im Fokus, 09.2013

[http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hr-personal-consulting.com%2Fde%2Fdownload-document%2F65-7-tipps-fur-sie-im-umgang-mit-der-generation-y.html&ei=SYBcVefClcOOsAHI44GABQ&usq=AFQjCNHgOeEKt5LXX79Yt\\_PfHoKLI3uuLA&bvm=bv.93756505,d.bGg](http://www.google.de/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCcQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.hr-personal-consulting.com%2Fde%2Fdownload-document%2F65-7-tipps-fur-sie-im-umgang-mit-der-generation-y.html&ei=SYBcVefClcOOsAHI44GABQ&usq=AFQjCNHgOeEKt5LXX79Yt_PfHoKLI3uuLA&bvm=bv.93756505,d.bGg), 03.06.2015

PONZELLINI, Anna:

Young People at Work in Europe: Policy Practices to Overcome the Unbalance between Generations. A Comparative Perspective, 28.03.2009

[ftu-namur.org/fichiers/forli-Ponzellini.pdf](http://ftu-namur.org/fichiers/forli-Ponzellini.pdf)

Roman Herzog Institut:

Führung im Wandel, 2013

[http://www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx\\_mspublication/RHI-Diskussion\\_Nr.\\_22.pdf](http://www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx_mspublication/RHI-Diskussion_Nr._22.pdf), 02.06.2015

Spiegel:

Doppelspitze in Unternehmen – Chance oder Risiko,

<http://www.spiegel.de/karriere/berufsleben/doppelspitze-in-unternehmen->

chance-oder-risiko-a- 901323.html, 01.06.2015

Spiegel Wissen:

Karriere und Kind, 01.2013,

<http://magazin.spiegel.de/EpubDelivery/spiegel/pdf/90975288>,  
01.06.2015

STARK, Wolfgang:

Organisationsentwicklung und Personalentwicklung im Sinne von Empowerment

<http://www.orglab.org/fileadmin/orglab/sidebar/Empowerment.pdf>  
20.05.2015

Statistisches Bundesamt Destatis,

I. 2015

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/ZahlenFakten.html>, 26.05.2015

II. Bildungsstand 2013

<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/BildungForschungKultur/Bildungsstand/Tabellen/Bildungsabschluss.html>, 27.05.2015

WEISSENBERGER-EIBEL, Marion, 30.04.2013

<https://www.mannheim.de/wirtschaft-entwickeln/mannheimer-open-innovation-forum>, 25.05.2015

Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung:

Management und Teilzeitarbeit – Wunsch und Wirklichkeit, Brief 15, 13.05.2013

[http://bibliothek.wzb.eu/wzbrief-arbeit/WZBriefArbeit152013\\_hipp\\_stuth.pdf](http://bibliothek.wzb.eu/wzbrief-arbeit/WZBriefArbeit152013_hipp_stuth.pdf), 24.05.2015

Zukunftsinstitut:

Megatrends Übersicht 2015,

<http://www.zukunftsinstitut.de/dossier/megatrends/>, 30.05.2015

## 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