

Klein, Helmut

**Working Paper**

## Studie: Die Generation Y und deren organisatorische Implikationen

Weidener Diskussionspapiere, No. 56

**Provided in Cooperation with:**

University of Applied Sciences Amberg-Weiden (OTH)

*Suggested Citation:* Klein, Helmut (2016) : Studie: Die Generation Y und deren organisatorische Implikationen, Weidener Diskussionspapiere, No. 56, ISBN 978-3-937804-58-3, Ostbayerische Technische Hochschule Amberg-Weiden (OTH), Weiden i.d.OPf.

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/129697>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



## Die Hochschule im Dialog:

**Studie:**

# Die Generation Y und deren organisatorische Implikationen

**Helmut Klein**

# **Studie: Die Generation Y und deren organisatorische Implikationen**

Helmut Klein<sup>+</sup>

März 2016

+ Ostbayerische Technische Hochschule Amberg-Weiden  
Hetzenrichter Weg 15  
D-92637 Weiden  
Germany  
[h.klein@oth-aw.de](mailto:h.klein@oth-aw.de)

JEL: L22, M14

Schlüsselwörter: Organisation, Unternehmenskultur, Generation Y

## **Abstract**

Die vorliegende Studie betrifft die Gen. Y und ihre spezifischen Anforderungen an die Unternehmensorganisation. Im Ergebnis einer durchgeführten Befragung ist festzuhalten, dass die Gen. Y die Kernkompetenzen eines Managers verstärkt einfordert und eine hohe Betreuungsintensität verlangt. Dies hat Auswirkungen auf die Führungsspanne, Planung und Kontrolle von Aufgaben, die Gestaltung der vertikalen und horizontalen Prozesse sowie die Zusammensetzung von Teamarbeitsformen. Projektarbeit sowie interessante und abwechslungsreiche Aufgabenstellungen schätzt die Gen. Y ebenso wie ihr entgegengebrachtes Feedback und Wertschätzung. Unterstützung bedarf die Gen. Y durch Sensibilisierung bzgl. der Aussagekraft, Korrektheit, Vollständigkeit und Plausibilität recherchierter Daten.

## **Abstract**

The presented study analyses work-related requirements of Gen. Y and discusses the possible impact on company organizations. Data analysis of a questionnaire shows that Gen. Y demands a high level of people management skills and support. As a consequence, team size, planning and control of tasks, design of horizontal and vertical processes as well as staffing of teams require special attention. Project work as well as interesting and diversified tasks are appreciated by Gen. Y. Also feedback and appreciation are important values in their business life. Usage of IT and communication tools is integral part of their business and private life. However, employees of Gen. Y need support to strengthen their awareness about significance, correctness, completeness and plausibility of the information they research.

## **1. Zielsetzung**

Gegenstand der vorliegenden Studie ist die Bewertung von organisatorischen Gestaltungsaspekten, die für die Generation Y und für den Erfolg von Unternehmen mit Mitarbeitern dieser Generation von Bedeutung sind. Die Gen. Y betrifft die Jahrgänge 1985 bis 2010 (Hurrelmann, 2010)<sup>1</sup> bzw. 1981 – 1995 (Klaffke, 2014)<sup>2</sup>.

Die Studie dient nicht personalwirtschaftlichen Fragestellungen, obwohl die Grenze zwischen einer rein organisatorischen und einer rein personalwirtschaftlichen Betrachtung fließend ist – es seien nur die verschiedenen Führungsstile, Unternehmenskulturen, Personalentwicklungsaspekte usw. erwähnt. Vielmehr sollen in der Studie die in der täglichen Arbeitspraxis relevanten organisatorischen Aspekte (z.B. Ergebnisorientierung, Ergebnisverantwortung eines Managers oder Mitarbeiters) in ihrer Bedeutung für die Gen. Y hinterfragt werden.

## **2. Vorgehen**

Ein in Teilen gleicher Fragebogen wurde sowohl derzeit Studierenden der Abschlusssemester der Fakultät Wirtschaftsingenieurwesen als auch Alumni der OTH vorgelegt. Dies ermöglicht u.a. Aussagen zur Erwartungshaltung der Gen. Y an das Arbeitsleben vs. erlebter Berufserfahrung.

In 2015 wurden die Alumni über XING kontaktiert, die Studierenden der Abschlusssemester erhielten die Fragebögen im Rahmen von Vorlesungen. Die Auswertung der Fragebögen erfolgte über QuestorPro.

Insgesamt haben über XING 41 Personen (davon 8 Studierende, die in der Auswertung eliminiert wurden) und von den befragten Studierenden der Abschlusssemester 130 Personen (bei 150 verteilten Fragebögen) geantwortet. Für die Auswertung und Ergebnisinterpretation wird auf eine weiterführende Unterteilung in Untergruppen verzichtet; die Größe der Grundgesamtheit ist hierfür zu klein. Jedoch sind die Ergebnisse für Tendaussagen verwertbar.

---

<sup>1</sup> Aus: J. Wendorff: Studiengeneration Y und wie wir diese besser verstehen können. Didaktik-Nachrichten 11/2015, S. 13

<sup>2</sup> Ebenda, S. 13

### 3. Fragebogengestaltung

In den Fragebögen für Studierende und Alumni sind folgende, mehr *organisationsbezogene Items* enthalten (Frage: Welche Bedeutung haben folgende organisationsrelevante Faktoren in Ihrem zukünftigen Beruf für Sie? Antwortskalierung: sehr hohe Bedeutung, hohe Bedeutung, mittlere Bedeutung, geringe Bedeutung, keine Bedeutung, keine Angabe):

Teamarbeit, Einzelarbeit als Spezialist, Projektarbeit, Budgetverantwortung, Zusammenarbeit mit älteren Kollegen, abteilungs- und fachübergreifende Zusammenarbeit, klare Zielvorgaben, Ergebniskontrolle, Termintreue, Richtlinien, präsenster Vorgesetzter, abwechslungsreiche Aufgaben, großer Handlungsspielraum, großer Entscheidungsspielraum.

Folgende *Items mit mehr personalwirtschaftlichem Bezug* sind ebenfalls Bestandteil der Fragebögen:

Anerkennung der eigenen Arbeitsergebnisse, Auslandseinsätze, sympathischer Vorgesetzter, Coaching, offenes Arbeitsklima, Erreichung eigener Ziele, Personalverantwortung.

*Items mit sowohl organisationsspezifischem als auch personalspezifischem Bezug:*

Flexible Arbeitszeiten, Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Freizeit, hierarchische Position.

Im Fragebogen für die Alumni sind ergänzend Items zu *Quellen der Wissensbeschaffung* aufgenommen (Frage: Auf welche der hier aufgeführten Quellen greifen Sie bei der Suche nach Wissen (Informationen, Ratschläge, etc.) zu? Antwortskalierung: Häufig, manchmal, selten, nie, keine Angabe):

Interne Datenbanken, externe Suchmaschinen, jüngere Kollegen/-innen, ältere Kollegen/-innen, Vorgesetzter, Mentor, Coach, Nutzung von Meetings, informelle Netzwerke von Fachkollegen/-innen, Externe und Berater, Verbände und Institute, Soziale Netzwerke, Bekannte und Freunde.

## 4. Ergebnisse

### 4.1. Exemplarische Studien zur Gen. Y

Zunächst werden Ergebnisse anderer Studien<sup>3</sup> zur Gen. Y dargestellt um zu ermitteln, inwieweit die Befragten der Zielgruppe der Studierenden der Abschlusssemester und die Alumni den überwiegenden Eigenschaften der Gen. Y zuzuordnen sind. Hierzu werden Studien von Kienbaum, Accenture, Johnson Controls, PWC und Shell als Vergleich herangezogen, die die Bedeutung einzelner Kriterien für die Gen. Y hinterfragten<sup>4</sup>:

#### **Kienbaum**

herausfordernde Arbeit (64%)  
Vergütung(57%)  
kollegiales Umfeld (51%)  
Standort (48%)  
Work Life Balance(43%)

#### **Accenture**

gutes Gehalt (92%)  
herausfordernde Tätigkeit (85%)  
kollegiales Betriebsklima (82%)  
flexible Arbeitszeiten (49%)

#### **Johnson Controls (ohne Prozent-Angaben)**

Vergütung  
kollegiales Umfeld  
sinnvolle Tätigkeit

#### **PWC (ohne Vergütung)**

Weiterbildung, Entwicklung (57%)  
flexible Arbeitszeiten (38%)  
Bonuszahlungen (36%)

Die **Shell-Studie** (Befragung von Jugendlichen im Alter von 12 bis 25 Jahren)<sup>5</sup> von 2015 zeigt folgende Ergebnisse:

sicherer Arbeitsplatz (71%)  
eigene Ideen einbringen (58%)  
sinnvolles Tun (52%)  
genügend Freizeit (48%)

---

<sup>3</sup> S. Arnold: DGFP: Zwischen Anspruch und Wirklichkeit, Praxis Papier 9/2011, S.19

<sup>4</sup> Vgl. Originalquellen im Anhang

<sup>5</sup> Aus: U. Nimitz: Krawatte statt Krawall, Süddeutsche Zeitung v. 14.10.2015, S. 2

**Demmer** zeigt die Wünsche der Gen. Y an ihre Arbeitgeber<sup>6</sup>:

gutes Arbeitsklima (99%)

Förderung der Mitarbeiter (98%)

Aufstieg/Entwicklung/Weiterbildung (95%)

Wertekongruenz (94%)

herausfordernde Aufgaben (93%)

Balance Beruf/Privatleben (93%)

In wesentlichen Aspekten wie „gutes, kollegiales Arbeitsklima, Balance Berufs-/Privatleben, Entwicklungsmöglichkeiten, Anerkennung der eigenen Leistung, herausfordernde Arbeit“ stimmen die oben zitierten Studien mit den im Folgenden näher darzustellenden Ergebnissen der hier vorliegenden Studie an der OTH Amberg-Weiden überein. Die befragten Alumni/Studierenden dieser Studie lassen sich weitgehend den Merkmalen der Gen. Y zuordnen.

#### **4.2. Ergebnisse der Befragung**

Befragung der Studierenden der Abschlusssemester (insgesamt 130 Personen):

Fasst man die Nennungen zu „sehr hohe Bedeutung“ und „hohe Bedeutung“ zusammen, dann ergibt sich folgendes Ergebnis:

1. 94% Nennungen zu offenes, konstruktives Arbeitsklima
2. 93% Nennungen zu abwechslungsreiche Aufgaben
3. 88% Nennungen zu Anerkennung der eigenen Arbeitsleistung
4. 88% Nennungen zu Erreichung eigener Ziele
5. 86% Nennungen zu Ausgewogenheit Arbeit und Freizeit

Fasst man die Antwortkategorien „keine Bedeutung“ und „geringe Bedeutung“ zusammen, ergibt sich folgendes Ergebnis:

1. 32% Nennungen zu Auslandseinsätze
2. 25% Nennungen zu Einzelarbeit als Spezialist
3. 24% Nennungen zu Zusammenarbeit mit Kollegen/-innen unterschiedlicher Nationalität

---

<sup>6</sup> Ch. Demmer: Ein höheres Handwerk; SZ vom 11.12.2014, S. 13

Neben diesen signifikanten Ergebnissen zeigt die Befragung der Studierenden der Abschlusssemester weiterhin, dass die Gen. Y einen Bedarf an flexiblen Arbeitszeiten (80%), einem sympathischen Vorgesetzten (70%) sowie Betreuung/Coaching (60%) hat und einen hohen Handlungsspielraum (61%) bevorzugt. Hierarchische Position (41%) und Personalverantwortung (51%) sind von mittlerer<sup>7</sup> Bedeutung. Kontrolle durch den Vorgesetzten (21%) ist eher weniger bedeutend für die Gen. Y.

Befragung der Alumni (insgesamt 33 Personen):

Fasst man die Antwortkategorien „sehr hohe Bedeutung“ und „hohe Bedeutung“ zusammen, dann ergibt sich folgendes Ergebnis:

1. 94% Nennungen zu Teamarbeit  
94% Nennungen zu Erreichung eigener Ziele
2. 88% Nennungen zu fachübergreifende Zusammenarbeit  
88% Nennungen zu abwechslungsreiche Aufgaben  
88% Nennungen zu offenes und konstruktives Arbeitsklima

Fasst man die Antwortkategorien „keine Bedeutung“ und „geringe Bedeutung“ zusammen, ergibt sich folgendes Ergebnis:

1. 48% Nennungen zu Auslandseinsätze
2. 33% Nennungen zu Ergebniskontrolle der eigenen Arbeit durch den Vorgesetzten
3. 30% Nennungen zu hierarchische Position

Die Alumni-Befragung zeigt im Vergleich zu der Befragung der Studierenden im Wesentlichen die gleichen Ergebnisse. Die Antworten sind jedoch etwas stärker verteilt, was auf eine realistische Einschätzung auf Grund gewonnener Praxiserfahrung schließen lässt (so bewerten die Alumni im Vergleich zu den Abschlusssemestern zum Beispiel die Zusammenarbeit mit älteren Kollegen als wichtiger; auch wird die fachübergreifende Zusammenarbeit als wichtiger erachtet ebenso wie flexible Arbeitszeiten).

---

<sup>7</sup> Vgl. Ch. Demmer: Besonnene Machertypen, SZ, Nr. 43; HF3, S. 34, 11.2.2016

Es ist zu berücksichtigen, dass die Antworten unter Kenntnis der Praxis erfolgten und wesentliche, bereits dargestellte Merkmale der Gen. Y bestätigen oder relativieren.

Die Ergebnisse von Korrelationsanalysen ergeben keine signifikanten Auffälligkeiten.

### **4.3. Diskussion der Ergebnisse**

Die Ergebnisse beider Fragebogenaktionen lassen sich dahingehend interpretieren, dass die Gen. Y in der Praxis einen hohen persönlichen Freiheitsgrad in einem offenen und konstruktiven Arbeitsklima anstrebt und die eigene Person in den Vordergrund stellt (Erreichung eigener Ziele, großer Handlungs- und Entscheidungsspielraum, Anerkennung der eigenen Leistung, Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Freizeit) und Teamarbeit (was auch die Lehrerfahrung zeigt) sowie einen sympathischen Vorgesetzten wertschätzt. Ergebnisorientiert ist die Gen. Y bzgl. der Erreichung der *eigenen* Ziele. Sie erwartet dabei, dass sie auf dem Weg zur Erreichung des Ergebnisses umfassende Unterstützung erhält und der Weg zum Ziel geebnet wird.

Die Bedeutung einer auch formalen Aufwertung der eigenen Person der Gen. Y manifestiert sich an der Hochschule im Phänomen der Jagd auf Scheine, Noten, Zertifikate und Abschotten gegenüber anderen Studenten in der Zusammenarbeit (wenn es um Noten geht) in Teams und Projektarbeiten. Hier ist sich oft jeder selbst der Nächste.

Die sowohl von den Alumni als auch von den Abschlusssemestern ausgedrückte mittlere Bedeutung der Verantwortung für Personal oder Budget zeigen, dass sich die Gen. Y bewusst ist, dass Karriere mit diesen Aspekten eng verbunden ist.

Die signifikante Bedeutung einer Balance zwischen Arbeit und Freizeit für die Gen. Y muss bzgl. der Konsequenzen für Verlässlichkeit und Berechenbarkeit in der Arbeitspraxis weiter hinterfragt werden. Der Schluss liegt nahe, dass arbeitsorganisatorisch (z.B. bzgl. der Zeit- und Einsatzplanung, Bereitschaft zu Mehrarbeit, Erreichbarkeit und Engagement) diese Anforderungen berücksichtigt werden müssen. Von arbeitsorganisatorischer Bedeutung ist auch die Präferenz der Gen. Y für abwechslungsreiche Aufgabenstellungen. Dies gilt es bei der Verteilung von Aufgaben in einer Abteilung, im Team oder in einem Projekt zu berücksichtigen.

Routineaufgaben oder immer gleiche Aufgabenstellungen werden von dieser Generation nicht geliebt. Abwechslung und damit verbundene Reize dagegen schon.

Die ich-bezogene Einstellung der Gen. Y könnte z.B. im Service-/Kundendienst, in fach-/bereichsübergreifenden Aufgabenstellungen ebenso wie in den unternehmens-internen vertikalen und horizontalen Prozessen dem in diesen Bereichen erforderlichen Kundenfokus entgegenstehen. Hier ist die Gen. Y zum Beispiel zum „Mitdenken“, „Einlösen von Bringschulden“, aber auch der Akzeptanz anderer als persönlicher Prioritäten zu überzeugen.

Ebenfalls ist die Ergebniskontrolle der eigenen Arbeit durch den Vorgesetzten für die Gen. Y von mittlerer Bedeutung. Für die Managementpraxis kann dies in unterschiedliche Richtungen interpretiert werden. Es kann Ausdruck eines hohen Selbstwertgefühls und Selbstbewusstseins bis hin zur Selbstüberschätzung sein oder auch als Einschränkung des eigenen Handlungs- und Entscheidungsspielraums betrachtet werden, der für die Gen. Y eine hohe Bedeutung hat. Das Management muss den Spagat zwischen konsequenter Kontrolle und behutsamem Eingreifen bei Fehlern leisten. Kritik muss angemessen (vorsichtig) formuliert werden. Andere Studien<sup>8</sup> zeigen auf, dass die Gen. Y absolut erfolgsorientiert (Winner) ist und Angst vor Versagen (Looser) hat.

Die Shell-Studie von 2015 zeigt hier, dass der mit Erfolgsorientierung einhergehende Leistungsdruck sowie Abstiegsängste der Gen Y. sich im Vergleich zu früheren Studien verringert haben. „Vielmehr glaubt die Gen. Y heute ihre Berufswünsche verwirklichen zu können – wenn sie sich entsprechend reinhängt“ (Nimitz)<sup>9</sup>.

An die Managementpraxis hat die Gen. Y folgende Anforderungen: Klare Zielvorgaben, sympathisches Verhalten, Wertschätzung, Kontrolle des Arbeitsfortschritts, Support bei methodischen Vorgehensfragen, Sorge tragen für eine gute Stimmung, Freiraum lassen, Vorbild sein, zurückhaltende Kritik, Fehlertoleranz und sich permanent kümmern.

---

<sup>8</sup> A. Kauer: Die „Generation Biedermeier“ und ihre Angst vor dem Absturz, Rheinzeitung, 18.1.2014, E-Papers

<sup>9</sup> U. Nimitz, a.a.O., S. 2

Die Manager der Gen. Y müssen sich bewusst sein, dass die Gen. Y im Kindergarten, in der Grundschule, im Gymnasium, weiterbildenden Institutionen und an den Hochschulen umhertreibt und gepflegt wird, im Mittelpunkt steht und dies auch in der Unternehmenswelt so erwartet. Insbesondere das Management von Teams und Projekten steht vor einer großen Herausforderung. Mehr als je zuvor steht die Kunst des People Managements im Vordergrund. Dabei kann das Management z.B. bei der Vergabe von Aufgaben an Mitarbeiter der Gen. Y durch Hinweis auf den persönlichen Nutzen (Benefit) überzeugen und motivieren. Dies setzt beim Management genaue Kenntnis der Stärken, Schwächen und Erfahrung der Mitarbeiter voraus. Gleichförmige, monotone Aufgaben sollten dabei vermieden werden.

Es scheint fast so, als sei ein *Helicopter Management* (in Analogie zu den Helicopter Parents) der passende Managementstil: „Unheil in der Sache abwenden und sich ansonsten als positiver Verstärker der Person dienen“. Diese Analogie wird auch durch andere Untersuchungen nahegelegt. Die Fürsorglichkeit der Eltern der Gen. Y bedeutet, ihren Kindern möglichst ein sorgenfreies Leben zu ermöglichen (vgl. Wendorff<sup>10</sup>). Auch werden die Eltern als Curlingeltern bezeichnet, weil sie versuchen „den ihrer Meinung nach sinnvollen Weg für ihre Kinder vorzupolieren, damit diese nur noch zum Ziel gehen müssen.“<sup>11</sup>

Auch die Shell-Studie von 2015 zeigt die Bedeutung der Eltern/Familie auf: „Sie ist die Konstante in einer krisengeschüttelten Welt. Eltern sind nicht nur Förderer, sondern auch Vertraute, manchmal sogar Freunde. „ Selbst wenn alles schief läuft, Mama und Papa sind da, um zu helfen – auch finanziell. Allianz gegen den Absturz...“.<sup>12</sup>

Der unerschütterliche Optimismus trifft allerdings nur für die obere Mittelschicht zu (hier glauben 81%, dass sich ihre Berufswünsche erfüllen). In der unteren Schicht (niedriges Einkommen, niedriges Bildungsniveau) glaubt mittlerweile nicht einmal die Hälfte daran, dass sich ihre Berufswünsche erfüllen.<sup>13</sup>

---

<sup>10</sup> I. Wendorff, a.a.O., S. 14

<sup>11</sup> Ebenda, S. 14; zitiert nach Doepke/Zilibotti, 2014

<sup>12</sup> U. Nimitz, a.a.O., S. 2

<sup>13</sup> Ebenda, S. 2

Zudem ist diese Generation daran gewöhnt, jederzeit und überall auf Fragen in den Netzwerken/Suchmaschinen Antworten zu finden. Früher wurden erfahrene Mitarbeiter und Experten als Wissens- und Erfahrungsträger geschätzt und respektiert – insbesondere von jüngeren Generationen. Dies ist vorbei, denn aus Sicht der Gen. Y ist Wissen nicht personenabhängig, sondern generell verfügbar; man muss nur mit den Tools professionell umgehen können. Die Gen. Y übersieht, dass Wissen UND Erfahrung (methodisches Vorgehen, vernetztes Denken usf.) für einen Erfolg in der Unternehmenspraxis Voraussetzung sind. Dies zu vermitteln und zu fordern ist Aufgabe des Managements UND der Hochschulen.

Die Fokussierung auf Suchmaschinen, Datenbanken etc. beinhaltet zudem die Gefahr, dass das Niveau der Recherche abnimmt und der Manipulierbarkeit ausgesetzt ist. Um dies zu vermeiden, kann nur Erfahrung und kritische Reflektion von Experten helfen.

Die große Herausforderung an das Management der Gen. Y besteht auch darin, das scheinbar grenzenlose Selbstbewusstsein dieser Generation bei der Bearbeitung von Problemen im Sinne der Zielerreichung zu nutzen.

In der Planung z.B. von Projekten, Teamarbeiten ist die Berücksichtigung der Spezifika der Gen. Y einzubeziehen, die Durchführung bedarf eines distanzierten Monitorings und die Ergebniskontrolle eines sensiblen Vorgehens. Ebenfalls ist die Mischung derartiger Arbeitsformen mit jüngeren und älteren Mitarbeitern zu empfehlen. Dies alles in einer offenen und fehlertoleranten Unternehmenskultur.

Grundsätzlich verlangt die Gen. Y klare, präzise Aufgabenstellungen. Ungenaue Vorgaben entlarvt die Gen. Y und sieht sich für u.U. daraus resultierende Fehler nicht verantwortlich. Das Verlangen nach klaren Regeln und buchstabengetreuem Einhalten dominiert. Andererseits werden unscharfe Regeln und Interpretationsspielräume konsequent zum eigenen Vorteil genutzt.

So wie die Gen. Y sich widersprüchlich gibt, muss auch der Managementstil sich dem anpassen können. Einerseits größtmögliche Freiheit zulassen, andererseits „unmerklich Einfluss nehmen“, kontrollierend steuern. Als Manager sich bewusst sein, dass Status oder autoritäres Gebaren der Gen. Y nicht imponiert, sondern dazu veranlasst

„sich einen anderen Vorgesetzten zu suchen“. Andererseits muss der Vorgesetzte Orientierung geben. So sind Richtlinien für die Gen. Y durchaus von Bedeutung. Dies bestätigen Ergebnisse anderer Untersuchungen<sup>14</sup>, wonach die Gen. Y berechenbare Situationen und Stabilität wünscht.

Die Gen. Y ist voller Widersprüche: Sie schwankt zwischen Selbstbewusstsein und Selbstüberschätzung, Unabhängigkeit und Orientierungslosigkeit, Stabilität und Flexibilität, Leistung und Sinn/Spaß, Sicherheit und Abwechslung, Individualität und Kollegialität sowie Feedback und Kritik<sup>15</sup>.

Für die Personalverantwortlichen bedeutet dies, dass bei der Besetzung von Managementpositionen verstärkt die soziale und fachliche Kompetenz der Führungskraft eine Rolle spielt, wobei die Kompetenz des situativen Führens besonders bedeutsam ist.

Insgesamt sind die vorher beschriebenen Anforderungen schon immer die Kernkompetenzen eines professionellen Managements gewesen. Die Gen. Y wird dieses Managementverhalten massiv einfordern und dafür sorgen, dass im Management eine Rückbesinnung auf diese Kernkompetenzen erfolgen muss. Das häufig anzutreffende auf sich selbst und den eigenen Erfolg konzentrierte Führungsverhalten in Unternehmen wird von der Gen. Y herausgefordert werden. Dies müsste im Interesse aller Unternehmen sein und insbesondere die Personalverantwortlichen veranlassen, in die Schulung des Managements im Umgang mit der Gen. Y zu investieren. Denn die Wahrnehmung/Einschätzung der Gen. Y durch das Management und die Selbsteinschätzung der Gen. Y differiert zum Teil erheblich. Dies verdeutlicht Abbildung 1:

---

<sup>14</sup> S. Grünewald: Sehnsucht nach Stabilität, SZ, 299, S.V1, 28./29.12.13

<sup>15</sup> Vgl. DGFP: Zwischen Anspruch und Wirklichkeit; Praxis Papier 9/2011, S. 20



Soziale Netzwerke, Verbände, Coaches, externe Berater, Bekannte und Freunde spielen eine untergeordnete Rolle.

Dies bedeutet, dass in der Praxis Unternehmen Sorge tragen müssen, das Wissen besonders älterer, erfahrener Mitarbeiter in entsprechende Datenbanken einzupflegen. Da dies kein Automatismus ist, könnten zusätzliche Maßnahmen, wie z.B. das Beauftragen eines „Firmenchronisten“, der durch Interviews älterer Mitarbeiter Wissen dokumentiert oder durch Installation eines Forums bzw. partielle Öffnung des Intranets für ausgeschiedene, ältere Mitarbeiter hier hilfreich sein. Auch andere Formen des Wissenstransfers wie Kompetenznetzwerke, Walkthroughs usw. können hilfreich sein.

Inwieweit sich dabei Art und Form der Wissenserfassung, -speicherung, -weitergabe und -verarbeitung im Unternehmen ebenfalls den Lese- und Recherchegewohnheiten der Personen des digitalen Zeitalters anpassen müssen, ist eine nach Ceymowa<sup>18</sup> interessante Fragestellung.

Eine entsprechende Personalauswahl für z.B. Teamarbeitsaufgaben, Projekte oder Arbeitsgruppen muss sicherstellen, dass ein Know-How-Transfer zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern stattfinden kann. Es ist zu beachten, dass für die Gen. Y „das Tun wichtiger als das Wissen ist“ und „Last-Minute-Lernen“ Vorrang vor dem Aufbau echter Expertise hat<sup>19</sup>.

Auch sollte die Bedeutung der informellen Netzwerke für die Wissensbeschaffung beachtet werden – wobei hier der unternehmensseitige Einfluss auf die Zusammensetzung der Teilnehmer (jung/alt) sicher begrenzt ist.

Hilfreich ist auch die Nutzung formaler Strukturen, insbesondere Meetingstrukturen (Abteilungsbesprechungen, Arbeitsbesprechungen) für den Wissenstransfer. Der verantwortliche Manager kann durch bewusstes Hinterfragen den Wissenstransfer bei diesen Gelegenheiten forcieren.

Ebenso bietet das Meeting eine Plattform für die Selbstdarsteller der Gen. Y sich zu präsentieren. Es kommt dabei darauf an, dass das Management durch gezielte

---

<sup>18</sup> K. Ceymowa: Der Text ist Tot – Es lebe das Wissen, Hohe Luft, Philosophie Zeitschrift 4.1, 2014, S. 53-57

<sup>19</sup> S. Meinert: Generation Y: Zwischen iPod und Learning 2.0

Vorgaben für derartige Präsentationen oder Referate genaue Vorgaben gibt und die Erfüllung einfordert. Eine derartige Nutzung der formalen Meetingstrukturen bedarf einer genauen und straffen Planung und Organisation.

Aus der Lehrpraxis lässt sich ergänzend und kritisch anmerken, dass die Gen. Y ein geradezu grenzenloses Vertrauen in die Daten hat, die ihnen Suchmaschinen, Datenbanken etc. liefern. Skepsis oder auch Überprüfen der Daten auf Plausibilität ist eher die Ausnahme. Liefert eine Suchmaschine keine Ergebnisse, dann gibt es in der Einschätzung der Gen. Y auch keine. Auch hier ist das Einbringen der Erfahrung älterer Mitarbeiter für z.B. Plausibilitätsüberprüfungen oder systematisches Problemlösen wertvoll.

Zu beachten ist auch die oft kurze Aufmerksamkeitsspanne der Gen. Y, was mit dem permanenten Zeitmangel und dem Zwang zur Effizienz, um überhaupt alle Anforderungen bewältigen zu können, begründet wird.<sup>20</sup>

## **5. Exkurs: Folgerungen für die Lehrpraxis an Hochschulen**

In den Fächern, die die Studierenden auf die reale Praxiswelt in Unternehmen vorbereiten und umfangreich Erfahrungswissen vermitteln, ist stark auf interessante, fallstudienhafte, inhaltlich abwechslungsreiche und fordernde Lehrinhalte und Vermittlungsformen Wert zu legen. Raum für Präsentationen (Selbstdarstellung), wohlwollende Kritik, max. Lehrsequenzen von 30 min., Raum für Pausen, Nutzung moderner Präsentationstools, Internetrecherchen, ergänzen die Lehrmethodik. Eigene Lehrerfahrungen zeigen, dass bei der Vermittlung Authentizität (z.B. eigene Praxiserfahrungen in Fallstudien aufbereitet) und Offenheit von der Gen. Y wertgeschätzt werden. Vor dem Hintergrund der Angst vor dem Scheitern hört die Gen. Y besonders dann aufmerksam zu, wenn eigene positive, aber auch negative Praxiserfahrungen der Lehrkräfte anschaulich geschildert und hinterfragt werden.

Diese Generation braucht Unterstützung bei der systematischen Problemlösung (systematisches Arbeiten und Probleme lösen, systematische Analysen und Auswertungen, systemisches und vernetztes Denken, Plausibilitätsbeurteilungen,

---

<sup>20</sup> K. Barnes, R. Marateo, F. Pixy: Reaching and learning with the Net Generation, 2007

Ergebnisinterpretationen, Risikoabschätzungen, usw.). Hier sind geeignete Übungen im Lehralltag immer wieder abwechslungsreich einzustreuen.

Im Grunde genommen fordert die Gen. Y – wie auch bereits im Kontext mit den Managementkompetenzen ausgeführt – die Kernkompetenzen eines Professors ein: authentische Vermittlung, situativer Einsatz didaktischer Mittel, interessante, abwechslungsreiche, die Studierenden einbeziehende Lehrveranstaltungen, Wertschätzung, Sympathie und Erreichbarkeit sowie Rücksichtnahme auf individuelle Präferenzen. Dies zu erfüllen erfordert Zeit und ist nicht nur Aufgabe der Lehrpersonen, sondern auch der Institution Hochschule: klare Ressourcenbedarfsanalyse zur Erfüllung der Lehraufgaben und/oder Forschungsaufgaben, Berücksichtigung des Zeitbedarfs für die reale Betreuung der Studierenden (eine Sprechstunde pro Woche ist völlig unzureichend), Konzentration auf Kernfächer statt Diversifizierung auf Randgebiete bzw. Studiengänge mit teils erheblicher Redundanz zu anderen Fächern. Der zunehmende Zeitbedarf zur Betreuung der Studierenden könnte z.B. auch durch fakultätsübergreifende Vorlesungen geschaffen werden.

Bedeutsam auf Grund der Affinität der Gen. Y hierzu ist die Nutzung und Einbeziehung neuer Medien in den Lehrveranstaltungen, wobei die Problematik der privaten Nutzung mobiler Medien während einer Lehrveranstaltung mit den Studierenden zu thematisieren ist (vgl. zu diesen Themen ausführlich Wendorff<sup>21</sup>).

Zu hinterfragen ist zudem, dass sowohl die Alumni als auch die Abschlusssemester die Bedeutung von Auslandseinsätzen als nicht sehr wichtig erachten. Dies ist vor dem Hintergrund der Bemühungen um die Internationalisierung von Hochschulen von Bedeutung. Vielleicht ist der physische Auslandseinsatz nach dem Studium nicht besonders attraktiv, jedoch das internationale Zusammenarbeiten sehr wohl – unter Nutzung der modernen Informations- und Kommunikationsmittel.

---

<sup>21</sup> J. Wendorff, a.a.O., S. 20

## 6. Fazit

Von Bedeutung für die organisatorische Gestaltung sind zusammenfassend folgende Punkte:

1. Das Management der Gen. Y steht vor der Herausforderung, die Kernkompetenzen eines professionellen Managements, insbesondere klare Aufgabenstellung, Ergebniskontrolle, Begeisterung schaffen, offene Kommunikation, Vorbild sein, Strukturen/Bedingungen schaffen, damit Mitarbeiter erfolgreich sein können, Wertschätzung, Fehlertoleranz sowie Freiräume schaffen zu realisieren oder zu revitalisieren.
2. Die Betreuungsintensität durch das Management nimmt zu. Große Führungsspannen, flache Organisationen sind kritisch zu hinterfragen.
3. Einfordern von Ergebnissen und Ergebniskontrollen müssen konsequent angewandt werden, jedoch sensibel erfolgen.
4. In horizontalen und vertikalen Prozessen muss die Kundenfokussierung im Mittelpunkt stehen.
5. Teamarbeit muss intensiv durch das Management begleitet werden. Beurteilungskriterien für den Erfolg von Teamarbeit müssen definiert und konsequent angewandt werden.
6. Meetingstrukturen und –agenden müssen verstärkt dem Erfahrungswissens-transfer als auch dem Coaching dienen und der Gen. Y eine Plattform für die Selbstdarstellung liefern.
7. Terminplanung sowie zeitliche Vorgaben müssen eine Balance zwischen den Präferenzen der Gen. Y (verfügbare Freizeit) und den geschäftlichen Anforderungen finden.
8. Vorgeben abwechslungsreicher Aufgabenstellungen.
9. Bereitstellung von Erfahrungswissen.

Von wachsender Bedeutung kann zusätzlich die seit einiger Zeit festzustellende Entwicklung und Entstehung von demokratischen Unternehmensorganisationsformen und Ansätze der fun-orientierten Unternehmenskultur werden. Im Kontext mit der Gen. Y könnten diese beiden Ansätze zu den Anforderungen dieser Generation

passen. Es ist jedoch zu früh für weitere Schlussfolgerungen oder Interpretationen; es liegen zu wenig dokumentierte Erfahrungen vor.

Auch wird die Gen. Y in der beruflichen Praxis mit der jederzeitigen und beliebigen Austauschbarkeit ihrer Stelle konfrontiert werden. Fraglich ist, wer dann die Rolle des Helicopters übernehmen wird. Andererseits könnte die Gen. Y sich nicht durch Arbeitgeber oder andere Institutionen vereinnahmen lassen wollen (so wie die Eltern dieser Generation jederzeit für ihre Arbeitgeber erreichbar sind – mit allen möglichen negativen persönlichen Folgen oder sogar eine hohe Bindung und Identifikation mit einem Unternehmen einzugehen). Vor dem Hintergrund der auch in Deutschland zunehmenden Hire and Fire Philosophie ist eine derartige, von vornherein auf flexible Reaktion und lockere Bindung ausgelegte Einstellung der Gen. Y zu begrüßen – kann sie doch die Folgen schwerwiegender und substanzieller Krisen abschwächen.

Zukünftige Untersuchungen zur Gen. Y. müssen m.E. verstärkt die unterschiedliche soziale Herkunft dieser Zielgruppe berücksichtigen. Die Einstellungen der unteren Schicht bzgl. ihrer zukünftigen Chancen differieren von denen der oberen Mittelschicht (vgl. Shell Studie). Die Gen. Y der unteren Schicht ist wahrscheinlich nicht in gleichem Maße in den Genuss und die Sicherheit – auch ökonomisch - von Helicopter Parents gekommen wie die der oberen Mittelschicht. In der unteren Schicht ist der persönliche Einsatz zum Vorankommen wesentlich. Hilfe von außen ist eher die Ausnahme. These: die Gen. Y, die der oberen Mittelschicht angehört, hat sicher nicht im Großen und Ganzen das „Macher-Gen“, sondern eher das „Macht-Gen“ und verhält sich dabei vergleichsweise saturiert, angepasst und risikoscheu. Andererseits hat diese Klientel aufgrund der Förderung durch die Eltern einen anderen Erfahrungshorizont und weiß um die Bedeutung der Macht in Organisationen. Was dies für die Einstellungspraxis der Unternehmen bedeutet und insbesondere für INNOVATIONEN, bleibt zu klären.

## Literaturverzeichnis

Accenture (2008): Die Net Generation verstehen.

<https://microsite.accenture.com/talentmanagement/Essays/Seiten/NetGeneration.aspx> (Stand 4.9.2011)

S. Arnold (Hrsg.): DGFP PraxisPapier 9/2011: Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden

K. Barnes, R. Marateo, F. Pixy: Teaching and Learning with the Net Generation, [www.innovateonline.info/pdf/vol3\\_issue4/Teaching\\_and-Learning\\_with\\_the\\_Net-Generation.pdf](http://www.innovateonline.info/pdf/vol3_issue4/Teaching_and-Learning_with_the_Net-Generation.pdf) (2009)

K. Ceymowa: Der Text ist Tot – Es lebe das Wissen; Hohe Luft, Philosophie Zeitschrift 4.1.; 2014; S. 53-57

Ch. Demmer: Ein höheres Handwerk; Süddeutsche Zeitung 11./12.10.2014; Nr. 234, V2/13

M. Doepke, F. Zilibotti: Parenting with style – Altruisme and paternalism in intergenerational preference transmission, NBER Working Paper 2014; zitiert aus: J. Wendorff (a.a.o.)

S. Grünwald: Jugendstudie – Die Absturz-Panik der Generation Biedermeier, [http://www.rheingold-online.de/veroeffentlichungen/artikel/Jugendstudie\\_2010\\_-\\_Die\\_Absturz\\_Panik\\_der\\_Generation\\_Biedermeier\\_.html](http://www.rheingold-online.de/veroeffentlichungen/artikel/Jugendstudie_2010_-_Die_Absturz_Panik_der_Generation_Biedermeier_.html)

Johnson Controls (2010): Understanding the Generation Y in Germany: How would they like to work in 2010. <http://www.johnsoncontrols.de>

K. Hurrelmann, M. Albert.: 16. Shell Jugendstudie. Jugend 2010. Eine pragmatische Generation behauptet sich. Frankfurt, 2010

R. Kassdrink: Es menschtelt in der Arbeitswelt, 8/2013, Zeit-Online; [www.zeit.de/studium/hochschule/2013-08/generation\\_Y](http://www.zeit.de/studium/hochschule/2013-08/generation_Y)

A. Kauer: Die „Generation Biedermeier“ und Ihre Angst vor dem Absturz; 18.1.2014, [www.rhein-zeitung.de/nachrichten/rz-thema-artikel](http://www.rhein-zeitung.de/nachrichten/rz-thema-artikel)

Kienbaum Management Consultants, Berlin: Was motiviert die Generation Y im Arbeitsleben? 2009/2010,  
[www.personalwirtschaft.de/media/Personalwirtschaft\\_neu\\_161209/Startseite/Downloads-zum-Heft/0910/Kienbaum\\_GenerationY\\_2009\\_2010.pdf](http://www.personalwirtschaft.de/media/Personalwirtschaft_neu_161209/Startseite/Downloads-zum-Heft/0910/Kienbaum_GenerationY_2009_2010.pdf)

M. Klaffke: Generationen – Management, Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. Wiesbaden, 2014

H. Klein: Fallstudie „Pathologie der Organisation“, Weidener Diskussionspapiere No.7, 2008

S. Meinert: Generation Y: Zwischen iPod und Learning 2.0, [www.ftd.de/karriere-management/management/:generation-Y-zwischen-i-pod-und-leraning-2-0/50107269.html](http://www.ftd.de/karriere-management/management/:generation-Y-zwischen-i-pod-und-leraning-2-0/50107269.html) (2011)

U. Nimitz: Krawatte statt Krawall, SZ v. 14.10.2015, S.2

E. Poster: Generation Biedermeier; 11/9/2010;  
[www.sueddeutsche.de/karriere/studie-w-jugendkultur](http://www.sueddeutsche.de/karriere/studie-w-jugendkultur)

PWC, UK: Managing tomorrow's people. Millennials at work – perspectives from a new generation; 2008, [www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/download.jhtml](http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/download.jhtml)

PWC: Managing tomorrow's people. Talent Mobility 2020. The next generation of international assignments, [www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/download.jhtml](http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/download.jhtml)

D. Rettig: Worauf die Generation Y Wert legt. 2013, Wirtschaftswoche;  
[www.wiwo.de/erfolg/beruf/studie-worauf-die-generation-y-wert-legt](http://www.wiwo.de/erfolg/beruf/studie-worauf-die-generation-y-wert-legt)

A.-E Ustorf: Sehnsucht nach Stabilität; Süddeutsche Zeitung 28./29.12.13; Nr. 299; S V1

J. Wendorff: Studiengeneration Y und wie wir diese besser verstehen können. Didaktik-Nachrichten 11/2015; S. 12-23; Hrsg.: DiZ-Zentrum für Hochschuldidaktik, Ingolstadt

## Anhang

Gesamte Ergebnisse der Studierenden-Befragung (Anzahl der Nennungen). In Klammern Ergebnisse der Alumni-Befragung (Anzahl der Nennungen)

Frage	sehr hohe	hohe	mittlere	geringe	keine	k.A.
	<b>Bedeutung</b>					
Teamarbeit	28(8)	69(23)	23(1)	7(1)	0(0)	2(0)
Einzelarbeit als Spezialist	4(9)	30(12)	61(5)	29(6)	4(1)	2(0)
Projektarbeit	21(9)	71(9)	31(12)	4(2)	1(0)	2(0)
Hierarchische Position	9(2)	46(8)	54(13)	12(9)	4(1)	4(0)
Budgetverantwortung	9(4)	35(12)	52(8)	25(7)	4(2)	5(0)
Personalverantwortung	9(3)	36(10)	66(13)	8(3)	7(4)	3(0)
Zusammenarbeit mit älteren Kollegen	18(4)	34(13)	48(9)	22(3)	6(3)	2(1)
Zusammenarbeit mit Kollegen anderer Nationalität	15(4)	46(12)	29(11)	21(5)	10(1)	2(0)
Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit	32(10)	62(14)	26(6)	5(2)	2(0)	2(1)
Fachübergreifende Zusammenarbeit	28(18)	62(11)	29(3)	6(1)	1(0)	2(0)
Präsenter Vorgesetzter	24(5)	47(13)	39(7)	10(4)	4(4)	2(0)
Sympathischer Vorgesetzter	55(8)	47(18)	20(4)	5(2)	0(0)	3(1)
Klare Zielvorgaben des Vorgesetzten	54(13)	57(11)	13(6)	1(2)	0(0)	4(1)
Ergebniskontrolle durch den Vorgesetzten	9(5)	34(7)	57(10)	24(7)	1(4)	5(0)
Termintreue	46(11)	66(17)	15(4)	0(1)	0(0)	2(0)
Richtlinien	15(8)	50(9)	45(14)	11(1)	4(1)	4(0)
Anerkennung der eigenen Arbeitsergebnisse	58(12)	57(15)	11(4)	1(2)	0(0)	2(0)
Abwechslungsreiche Aufgaben	70(14)	52(15)	4(4)	2(0)	0(0)	2(0)
Auslandseinsätze	16(7)	29(2)	40(7)	28(5)	15(11)	2(1)
Großer Handlungsspielraum	17(11)	62(15)	38(4)	9(3)	0(0)	3(0)
Großer Entscheidungsspielraum	20(11)	55(16)	50(3)	2(3)	0(0)	3(0)
Coaching	25(6)	53(11)	37(9)	7(5)	1(2)	4(0)
Offenes, konstruktives Arbeitsklima	84(18)	38(11)	4(3)	0(1)	0(0)	3(0)
Erreichung eigener Ziele	67(19)	49(12)	10(2)	1(0)	0(0)	2(0)
Flexible Arbeitszeiten	57(21)	47(5)	17(5)	4(2)	1(0)	2(0)
Ausgewogenheit Arbeit und Freizeit	73(15)	40(10)	12(7)	2(1)	1(0)	2(0)

Gesamte Ergebnisse der Alumni-Befragung zur Nutzung von Wissensquellen in der Praxis

<b>Frage</b>	<b>Häufig</b>	<b>Manchmal</b>	<b>Selten</b>	<b>Nie</b>	<b>K.A.</b>
Interne Datenbank	12	12	6	2	1
Externe Suchmaschinen	24	8	1	0	0
Jüngere Kollegen/-innen	4	16	10	3	0
Ältere Kollegen/-innen	12	19	2	0	0
Vorgesetzter	6	14	10	3	0
Mentor	2	6	5	12	6
Coach	2	6	5	11	9
Nutzung von Meetings	8	18	5	2	0
Informelle Netzwerke von Fachkollegen/-innen	13	8	5	7	0
Externe/Berater	3	7	9	10	4
Verbände/Institute	4	9	6	10	4
Soziale Netzwerke wie Facebook, Twitter	0	8	4	18	3
Bekannte, Freunde	4	10	9	8	2

## **Bisher erschienene Weidener Diskussionspapiere**

- 1**      **“Warum gehen die Leute in die Fußballstadien? Eine empirische Analyse der Fußball-Bundesliga“**  
von Horst Rottmann und Franz Seitz
- 2**      **“Explaining the US Bond Yield Conundrum“**  
von Harm Bandholz, Jörg Clostermann und Franz Seitz
- 3**      **“Employment Effects of Innovation at the Firm Level”**  
von Horst Rottmann und Stefan Lachenmaier
- 4**      **“Financial Benefits of Business Process Management”**  
von Helmut Pirzer, Christian Forstner, Wolfgang Kotschenreuther und Wolfgang Renninger
- 5**      **“Die Performance Deutscher Aktienfonds”**  
von Horst Rottmann und Thomas Franz
- 6**      **“Bilanzzweck der öffentlichen Verwaltung im Kontext zu HGB, ISAS und IPSAS“**  
von Bärbel Stein
- 7**      **Fallstudie: “Pathologie der Organisation” – Fehlentwicklungen in Organisationen, ihre Bedeutung und Ansätze zur Vermeidung**  
von Helmut Klein
- 8**      **“Kürzung der Vorsorgeaufwendungen nach dem Jahressteuergesetz 2008 bei betrieblicher Altersversorgung für den GGF.”**  
von Thomas Dommermuth
- 9**      **“Zur Entwicklung von E-Learning an bayerischen Fachhochschulen- Auf dem Weg zum nachhaltigen Einsatz?”**  
von Heribert Popp und Wolfgang Renninger
- 10**     **“Wie viele ausländische Euro-Münzen fließen nach Deutschland?”**  
von Dietrich Stoyan und Franz Seitz
- 11**     **Modell zur Losgrößenoptimierung am Beispiel der Blechteilindustrie für Automobilzulieferer**  
von Bärbel Stein und Christian Voith
- 12**     **Performancemessung**  
**Theoretische Maße und empirische Umsetzung mit VBA**  
von Franz Seitz und Benjamin R. Auer
- 13**     **Sovereign Wealth Funds – Size, Economic Effects and Policy Reactions**  
von Thomas Jost

- 14 The Polish Investor Compensation System Versus EU – 15 Systems and Model Solutions  
von Bogna Janik**
- 15 Controlling in virtuellen Unternehmen -eine Studie-  
Teil 1: State of the art  
von Bärbel Stein, Alexander Herzner, Matthias Riedl**
- 16 Modell zur Ermittlung des Erhaltungsaufwandes von Kunst- und Kulturgütern in  
kommunalen Bilanzen  
von Bärbel Held**
- 17 Arbeitsmarktinstitutionen und die langfristige Entwicklung der Arbeitslosigkeit –  
Empirische Ergebnisse für 19 OECD-Länder  
von Horst Rottmann und Gebhard Flaig**
- 18 Controlling in virtuellen Unternehmen -eine Studie-  
Teil 2: Auswertung  
von Bärbel Held, Alexander Herzner, Matthias Riedl**
- 19 DIAKONIE und DRG's –antagonistisch oder vereinbar?  
von Bärbel Held und Claus-Peter Held**
- 20 Traditionelle Budgetierung versus Beyond Budgeting-  
Darstellung und Wertung anhand eines Praxisbeispiels  
von Bärbel Held**
- 21 Ein Factor Augmented Stepwise Probit Prognosemodell  
für den ifo-Geschäftserwartungsindex  
von Jörg Clostermann, Alexander Koch, Andreas Rees und Franz Seitz**
- 22 Bewertungsmodell der musealen Kunstgegenstände von Kommunen  
von Bärbel Held**
- 23 An Empirical Study on Paths of Creating Harmonious Corporate Culture  
von Lianke Song und Bernt Mayer**
- 24 A Micro Data Approach to the Identification of Credit Crunches  
von Timo Wollmershäuser und Horst Rottmann**
- 25 Strategies and possible directions to improve Technology  
Scouting in China  
von Wolfgang Renninger und Mirjam Riesemann**
- 26 Wohn-Riester-Konstruktion, Effizienz und Reformbedarf  
von Thomas Dommermuth**
- 27 Sorting on the Labour Market: A Literature Overview and Theoretical Framework  
von Stephan O. Hornig, Horst Rottmann und Rüdiger Wapler**
- 28 Der Beitrag der Kirche zur Demokratisierungsgestaltung der Wirtschaft  
von Bärbel Held**

- 29 Lebenslanges Lernen auf Basis Neurowissenschaftlicher Erkenntnisse  
-Schlussfolgerungen für Didaktik und Personalentwicklung-  
von Sarah Brückner und Bernt Mayer**
- 30 Currency Movements Within and Outside a Currency Union: The case of Germany  
and the euro area  
von Franz Seitz, Gerhard Rösl und Nikolaus Bartzsch**
- 31 Labour Market Institutions and Unemployment. An International Comparison  
von Horst Rottmann und Gebhard Flaig**
- 32 The Rule of the IMF in the European Debt Crisis  
von Franz Seitz und Thomas Jost**
- 33 Die Rolle monetärer Variablen für die Geldpolitik vor, während und nach der Krise:  
Nicht nur für die EWU geltende Überlegungen  
von Franz Seitz**
- 34 Managementansätze sozialer, ökologischer und ökonomischer Nachhaltigkeit:  
State of the Art  
von Alexander Herzner**
- 35 Is there a Friday the 13th effect in emerging Asian stock markets?  
von Benjamin R. Auer und Horst Rottmann**
- 36 Fiscal Policy During Business Cycles in Developing Countries: The Case of Africa  
von Willi Leibfritz und Horst Rottmann**
- 37 MONEY IN MODERN MACRO MODELS: A review of the arguments  
von Markus A. Schmidt und Franz Seitz**
- 38 Wie erzielen Unternehmen herausragende Serviceleistungen mit höheren Gewinnen?  
von Johann Strassl und Günter Schicker**
- 39 Let's Blame Germany for its Current Account Surplus!?  
von Thomas Jost**
- 40 Geldpolitik und Behavioural Finance  
von Franz Seitz**
- 41 Rechtliche Überlegungen zu den Euro-Rettungsschirmprogrammen und den  
jüngsten geldpolitischen Maßnahmen der EZB  
von Ralph Hirdina**
- 42 DO UNEMPLOYMENT BENEFITS AND EMPLOYMENT PROTECTION INFLUENCE  
SUICIDE MORTALITY? AN INTERNATIONAL PANEL DATA ANALYSIS  
von Horst Rottmann**
- 43 Die neuen europäischen Regeln zur Sanierung und Abwicklung von Kreditinstituten:  
Ordnungspolitisch und rechtlich angreifbar?  
von Ralph Hirdina**

- 44 **Vermögensumverteilung in der Eurozone durch die EZB ohne rechtliche Legitimation?  
von Ralph Hirdina**
- 45 **Die Haftung des Steuerzahlers für etwaige Verluste der EZB auf dem rechtlichen Prüfstand  
von Ralph Hirdina**
- 46 **Die Frage nach dem Verhältnis von Nachhaltigkeit und Ökonomie  
von Alexander Herzner**
- 47 **Giving ideas a chance - systematic development of services in manufacturing industry  
von Johann Strassl, Günter Schicker und Christian Grasser**
- 48 **Risikoorientierte Kundenbewertung: Eine Fallstudie  
von Thorsten Hock**
- 49 **Rechtliche Überlegungen zur Position der Sparer und institutionellen Anleger mit Blick auf  
die Niedrigzins- bzw. Negativzinspolitik der Europäischen Zentralbank  
von Ralph Hirdina**
- 50 **Determinanten des Studienerfolgs: Eine empirische Untersuchung für die Studiengänge  
Maschinenbau, Medienproduktion und -technik sowie Umwelttechnik  
von Bernd Rager und Horst Rottmann**
- 51 **Cash Holdings in Germany and the Demand for "German" Banknotes:  
What role for cashless payments  
von Nikolaus Bartzsch und Franz Seitz**
- 52 **Europäische Union und Euro – Wie geht es weiter? – Rechtliche Überlegungen  
von Ralph Hirdina**
- 53 **A Call for Action – Warum sich das professionelle Management des Service Portfolios in der  
Industrie auszahlt  
von Günter Schicker und Johann Strassl**
- 54 **Der Studienerfolg an der OTH Amberg-Weiden – Eine empirische Analyse der Studiengänge  
Maschinenbau, Medienproduktion und Medientechnik sowie Umwelttechnik  
von Bernd Rager und Horst Rottmann**
- 55 **Die Bewertung von Aktienanleihen mit Barriere – Eine Fallstudie für die Easy-Aktienanleihe  
der Deutschen Bank  
von Maurice Hofmann und Horst Rottmann**
- 56 **Studie: Die Generation Y und deren organisatorische Implikationen  
von Helmut Klein**



Ostbayerische Technische Hochschule  
Amberg-Weiden

Die Weidener Diskussionspapiere erscheinen in unregelmäßigen Abständen und sollen Erkenntnisse aus Forschung und Wissenschaft an der Hochschule in Weiden insbesondere zu volks- und betriebswirtschaftlichen Themen an Wirtschaft und Gesellschaft vermitteln und den fachlichen Dialog fördern.

**Herausgeber:**

Ostbayerische Technische Hochschule (OTH) Amberg-Weiden  
Prof. Dr. Horst Rottmann und Prof. Dr. Franz Seitz  
Fakultät Betriebswirtschaft

**Presserechtliche Verantwortung:**

Sonja Wiesel, Hochschulkommunikation und Öffentlichkeitsarbeit  
Telefon +49 (9621) 482-3135  
Fax +49 (9621) 482-4135  
s.wiesel@oth-aw.de

Bestellungen schriftlich erbeten an:

Ostbayerische Technische Hochschule Amberg-Weiden  
Abt. Weiden, Bibliothek  
Hetzenrichter Weg 15,  
D – 92637 Weiden i.d.Opf.

Die Diskussionsbeiträge können elektronisch abgerufen werden unter  
[http://www.oth-aw.de/aktuelles/veroeffentlichungen/weidener\\_diskussionspapiere/](http://www.oth-aw.de/aktuelles/veroeffentlichungen/weidener_diskussionspapiere/)

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie Übersetzung vorbehalten.  
Nachdruck nur mit Quellenangabe gestattet.

**ISBN 978-3-937804-58-3**

- **Abteilung Amberg:** Kaiser-Wilhelm-Ring 23, 92224 Amberg,  
Tel.: (09621) 482-0, Fax: (09621) 482-4991
- **Abteilung Weiden:** Hetzenrichter Weg 15, 92637 Weiden i. d. OPf.,  
Tel.: (0961) 382-0, Fax: (0961) 382-2991
- **E-Mail:** [info@oth-aw.de](mailto:info@oth-aw.de) | **Internet:** <http://www.oth-aw.de>