



Erfordert die Generation Y eine Neuausrichtung der Personalarbeit?

Sinkende Schülerzahlen infolge niedriger Geburtenraten verstärken die Diskussion um Fachkräfte-Engpässe. Wissenschaftler, Medien und Unternehmen befassen sich daher seit längerem mit der »neuen« Generation Y auf dem Arbeitsmarkt, ihren Lebenszielen und Erwartungen an die Arbeitswelt. Dieser Generation werden Werte, Einstellungen, Haltungen und Ansprüche an Arbeitgeber und Unternehmen zugeschrieben, die sich von denen der Generation X unterscheiden. Diese Unterschiede werden als Begründung für eine komplette Neuausrichtung der Personalarbeit, beispielsweise im Hinblick auf Personalgewinnung, Personalbindung und Führung, herangezogen. Studien zeigen jedoch, dass die Zuschreibungen so pauschal nicht zutreffen.

Einteilung der Generationen

Vier Generationen befinden sich auf dem Arbeitsmarkt: die Nachkriegsgeneration, die Babyboomer, die Generation X und die Generation Y (Abbildung 1). Je nach gewählter Zeiteinteilung steht die Generation Z kurz vor dem Eintritt in den Arbeitsmarkt bzw. steht sie seit kurzem im Erwerbsleben. Wedel & Klaffke (2014) bzw. Biemann & Weckmüller (2013) nehmen die Einteilung der Generationen folgendermaßen vor (Abbildung 1):

Generation	Zeitspanne	Alter
Nachkriegsgeneration	1946–1955	zwischen 71 und 62 Jahre alt
Babyboomer	ca. 1956–1965 (bzw. 1955–1965)	zwischen 61 und 52 Jahre alt (bzw. zwischen 62 und 52 Jahre alt)
Generation X Digital Immigrants	ca. 1966–1980	zwischen 51 und 37 Jahre alt
Generation Y Millennials; Digital Natives	ca. 1981–1995 (bzw. 1981–2000)	zwischen 36 und 22 Jahre alt (bzw. zwischen 36 und 17 Jahre alt)
Generation Z	ca. 1996–heute (bzw. 2000–heute)	bis 22 Jahre alt (bzw. bis 18 Jahre alt)

Abb. 1: Einteilung der Generationen (nach Wedel & Klaffke, 2014 bzw. Biemann & Weckmüller 2013; vgl. auch Schäfer et al. 2014)

Basis für die Einteilung in Generationen sind die jeweils gemeinsam geteilten Erfahrungen in der Jugend, die nachhaltig prägend für die Lebens- und Arbeitseinstellungen sind (Wedel & Klaffke, 2014, S. 87). Eine einheitliche und allgemeingültige Einteilung der Generationen gibt jedoch es nicht und die konkreten Jahreszahlen stellen keine starren Grenzen dar; die Übergänge sind somit fließend (Biemann & Weckmüller 2013, S. 46).

Werte, Einstellungen, Haltungen und Ansprüche, die der Generation Y zugeschrieben werden

Giesenbauer et al. (2017, S. 13 f.) fassen die Zuschreibungen an die Generation Y zusammen. Danach gelten Vertreter der Generation Y ihrem Arbeitgeber gegenüber als »illoyal«, weil viele von ihnen schon einmal den Arbeitgeber gewechselt haben; sie gelten als »pflegeintensiv«, weil sie häufig (ein Mal im Monat) Rückmeldung über ihre Leistung einfordern würden. Die Generation Y sei verwöhnt; sie habe hohe Ansprüche und gebe ihren Bedürfnissen frei Ausdruck. Sie sei freizeitorientiert und lege daher großen Wert auf Work-Life-Balance. Sie trete selbstbewusst auf, lege Wert auf Individualität und Unabhängigkeit, lasse sich weniger von finanziellen Aspekten bei der Wahl des Arbeitgebers leiten. Biemann & Weckmüller (2013, S. 46) nennen als Zuschreibungen noch: »Hohe Jobansprüche, Auslandsaufenthalte, großzügige Teilzeitregelungen«. Im Manager Magazin vom 7. Januar 2013 heißt es über die Generation Y: »Anspruchsvoll, Ich-bezogen, keine Lust zu führen: Die Berufseinsteiger von heute bevorzugen eine kuschelige Atmosphäre und fordern Eltern-, Teil- und Auszeiten. Haben sie mit diesen Voraussetzungen das Zeug zum Manager von morgen?« (Werle 2013).

Studien zu Wertvorstellungen, Einstellungen und Erwartungen der Generation Y an Unternehmen

Eine Übersicht über die für dieses Factsheet herangezogenen sieben (nationalen) Studien zur Generation Y aus den Jahren 2013 bis 2017 enthält Abbildung 2.

Drei Studien [1, 2, 7] konzentrieren sich auf die Zielgruppe Studenten/Hochschulabsolventen. Zwei Studien [3, 6] adressierten Jugendliche im Alter von 12 bis 25, bzw. von 14 bis 24



	[1] Kienbaum @ISM 2017	[2] Ernst & Young Studenten- studie 2016	[3] Shell Jugend- studie 2015	[4] IW/SOEP 2014	[5] Kienbaum MultiGEN 2020 (2014)	[6] SINUS-Jugend- studie, IHK Baden-Würt- temberg 2014	[7] Signium International: Zukunfts- Institut 2013
Zielgruppe der Befragung	Hochschulabsolventen	Studenten	Jugendliche	Erwerbstätige Auszubildende Studenten	a) Arbeitgeber b) Arbeitnehmer	Jugendliche in Baden-Würt- temberg	(Fach-) Hoch- schulabsolven- ten/Studenten
Alter der Teilnehmenden	Durchschnitts- alter 26 Jahre	Durchschnitts- alter ca. 24 Jahre	12-25 Jahre	23-37 Jahre 38-51 Jahre	Verschiedene Altersklassen	14-24 Jahre	20-35 Jahre
Größe der Stichprobe: n=	270	3 500	2 558	ca. 20 000 Personen/11 000 Haushalte	zu a) 423 zu b) 1 500	1 002	511
Im Fokus	Gen Y	Gen Y	Gen Y bzw. Gen Z	Gen Y und Gen X	Babyboomer, Gen X und Gen y	Gen Y bzw. Gen Z	Gen Y
Differenzierte Betrachtung	m/w; 4 Typen Gen Y.	m/w	4 Grundtypen jugendlicher Berufsorien- tierung	m/w; Beruf, Nationalität	3 Mitarbeiter- typen	u. a. Milieu, m/w, Bildung, Altersgruppen	m/w

Abb. 2: Ausgewertete Studien zur Generation Y aus den Jahren 2013 bis 2017 (m/w = männlich/weiblich; Gen = Generation)

Jahren und damit auch Teilnehmer, die der Generation Z zugerechnet werden. Die Studie Kienbaum MultiGEN 2020 [5] aus dem Jahre 2014 befragte Arbeitgeber und Arbeitnehmer verschiedener Altersklassen. Sie vergleicht drei Generationen miteinander: Babyboomer, die Generation X und die Generation Y. Die Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln, IW, auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels [4] unterscheidet sich von den übrigen Untersuchungen insofern, als hier ein Vergleich der Generationen X und Y für die Jahre erfolgt, in denen beide Generationen zwischen 18 und 32 Jahre alt sind, um zwischen Generationeneffekten und Alterseffekten zu trennen. Die meisten der Studien differenzieren nach Geschlecht (m/w); die SINUS-Jugendstudie 2014 [6] erfasst zudem milieuspezifische Unterschiede (z. B. soziale Herkunft, Bildungsniveau) und kommt zu differenzierten Ergebnissen. Die Befragung im Rahmen der Studien erfolgte zum Teil schriftlich [1] und als online-Befragung [z. B. 4, 5, 6, 7]. Die Größe der Stichproben reicht von n= 270 [1] bis n= 20.000 [4].

Was der Generation Y sehr wichtig, wichtig bzw. weniger wichtig ist

Abbildung 3 zeigt zusammenfassend, was der Generation Y im Hinblick auf Werte und Lebensziele, Erwartungen an den Arbeitgeber und im Beruf sehr wichtig, wichtig bzw. weniger wichtig ist. Gefragt wurde nach den Werten und Lebenszielen, Erwartungen an den (künftigen) Arbeitgeber und Beruf und nicht nach möglichen unterschiedlichen Kompetenzen oder Verhaltensweisen.

- Unter den Top 5 der Werte und Ziele, die der Generation Y im Leben sehr wichtig sind, rangieren Familie, Freunde und soziale Kontakte, vor Erfolg und Karriere, ausreichend Freizeit und hohem Einkommen. Lediglich in der nach Milieu differenzierenden Zielgruppenstudie des SINUS-Instituts (2014) [6] favorisieren die »Experimentalistischen Hedonisten« »Spaß und das Leben genießen« und die »Materialistischen Hedonisten« Freizeit.
- Im Hinblick auf die Anforderungen an den Arbeitgeber rangieren in den meisten Studien unter den Top 5 Arbeitsplatzsicherheit, kollegiale Arbeitsatmosphäre und Work-Life-Balance vor guter Bezahlung und flexiblen Arbeitszeiten. Dass Work-Life-Balance unter den Top 5 genannt wird, verwundert nicht, da für die Generation Y die Familie zu den wichtigsten Werten zählt. Zudem ist Work-Life-Balance kein alleiniges (und neues) Thema der Generation Y, sondern auch der Älteren, weil beispielsweise im Zuge der demografischen Entwicklung die Anzahl pflegebedürftiger Angehöriger steigt (Giesenbauer et al. 2017, S. 14). Weniger Wert legen die Befragten auf benefits, eine bekannte Marke des Unternehmens sowie die Möglichkeit, vom Homeoffice aus zu arbeiten.
- Ebenfalls wichtig sind der Führungsstil, die Förderung von Weiterbildung, eine Feedback-Kultur und die Anerkennung von Leistung. Weniger Wert legen die Befragten darauf, auf der ganzen Welt Arbeit finden zu können und dienstlich viel zu reisen.



Generation Y: Werte, Einstellungen, Erwartungen, Motivationsfaktoren	Sehr wichtig (Top 5)	Wichtig (Einordnung in der Mitte der Skala)	Weniger wichtig (unteres Drittel der Skala)
Werte, die im Leben wichtig sind	Familie, Freunde & soziale Kontakte; Erfolg & Karriere; (Gesundheit, fremde Länder kennenlernen); ausreichend Frei- zeit; Selbstverwirklichung; (Spaß haben, das Leben genießen)	Viel Freizeit; Wohlstand; ein (überdurchschnittlich) hohes Einkommen	Genuss und Konsum
Entscheidungsrelevante Kriterien für die Wahl eines Arbeitgebers	Jobsicherheit; kollegiale, gute Arbeitsatmosphäre; Work-Life-Balance; Aufstiegschancen; Weiterbildungsmö- glichkeiten; gute Bezahlung; Arbeitszeit kurzfristig an eigene Bedürfnisse anpassen können; geregelte Arbeitszeit mit klar festgelegtem Beginn und Ende	Flexible Arbeitszeiten; Unternehmen in Wohnort- nähe; internationale Arbeitsmöglichkeiten; Arbeitsplatzsicherheit	Benefits; bekannte Marke des Unternehmens; Möglichkeit zum Arbeiten im Homeoffice; Möglich- keit von Auszeit und Sabbaticals; Dienstwagen
Eigenschaften, die ein Arbeitgeber auch aufweisen sollte	Führungsstil; Förderung von Weiterbildung; Coaching; Feedback-Kultur; Anerkennung der Leistung		
Erwartungen an den Beruf/ was im Job zählt	Arbeitsplatzsicherheit; Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben; planbare und verlässliche Rahmenbedingungen; Bereitschaft zum Arbeiten am Wochenende, wenn Ausgleich in der Woche; gute Planung, erfüllbare Ziele; eigene Ideen einbringen können; Beruf muss Spaß machen, den eigenen Fähigkeiten entsprechen, krisensicher sein; Beruf erscheint sinnvoll und erfüllend	Karriere machen; Verant- wortung übernehmen; sicherer Arbeitsplatz; monetäre Ankerkennung von Leistung; auf der ganzen Welt Arbeit finden können	Gutes Image des Unter- nehmens; viel Freizeit, viel Urlaub; überdurch- schnittlicher Verdienst; ein internationales Arbeitsumfeld; Bekannt- heit des Unternehmens
Merkmale optimaler Arbeitstätigkeit/Erwartungen an die Arbeitsbedingungen/ Motivationsfaktoren	Erfüllende Tätigkeit, muss Spaß machen; abwechslungsreiche und herausfordernde Aufgaben; gutes Betriebsklima; Anerkennung der Leistung; mitgestalten, etwas verändern können; moderne Technik; klare langfristige Perspektive; lukrative Erfolgsbeteiligung; Möglichkeiten zur Weiter- qualifizierung		Dienstlich viel reisen

Abb. 3: Was der Generation Y sehr wichtig, wichtig bzw. weniger wichtig ist – Zusammenfassung auf Basis der untersuchten Studien

- Die Ernst & Young Studentenstudie 2016 [2] enthält als einzige der hier ausgewerteten Studien die Frage danach, wie lange die Befragten für ihren ersten Arbeitgeber tätig sein wollen. Im Ergebnis zeigt sich eine hohe Wechselbereitschaft: Gut die Hälfte der Studenten wollen bei ihrem ersten Arbeitgeber nicht länger als vier Jahre bleiben. Aber immerhin ist für jeden vierten Befragten eine Bindung von mehr als 10 Jahren realistisch [2; S. 20]. Wenn die Mehrheit der Generation Y schon einmal den Arbeitgeber gewechselt hat, muss das nicht mangelnde Loyalität bedeuten, sondern ist möglicherweise eine Begleiterscheinung einer »Generation Praktikum«; da nicht wenige zu Beginn ihres Arbeitslebens einen befristeten Arbeitsvertrag haben (Giesenbauer et al, 2017, S. 14 f.).
- Die Studie Signium International des Zukunftsinstituts (2013) [7] macht deutlich, dass die Generation Y eine hohe Leistungsbereitschaft hat. So gaben 77 % der Befragten an »Wenn der Job Spaß macht, bin ich bereit, alles zu geben«; 54 % gaben an, dass sie Verantwortung übernehmen wollen und 31 % gaben an »Mein Beruf ist mein Leben; ich trenne da nicht so strikt zwischen Arbeit und Freizeit«.

- Die Analyse des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln [4] zeigt, dass die Jugend von heute gar nicht so anders ist als die Jugend vor 20 oder 30 Jahren.

Die folgenden Studien zeigen, wie sehr Selbsteinschätzung und Fremdeinschätzung voneinander abweichen können. Die Studie Kienbaum MultiGEN 2020 (2014) [5] macht deutlich, dass die Arbeitgeber die Generationen anders einschätzen als die Generationen sich selbst. Zu ähnlichen Ergebnissen kommen Wagner et al. (2012). Aufschlussreich ist auch eine Studie, die im Jahre 2017 von der Jacobs University Bremen bei der Daimler AG durchgeführt wurde. Die befragten Beschäftigten der Generationen Y und X sind sich in ihren Bedürfnissen sehr ähnlich – obwohl sie sich selbst für sehr unterschiedlich halten (Stamov Roßnagel 2017).



Fazit

Die Studien widerlegen die pauschalen Zuschreibungen an die Generation Y. Diese Generation ist eine vielfältige, heterogene Gruppe, die nicht auf einen Nenner gebracht werden kann.

Unterschiede zwischen der Generation Y (das gilt noch mehr für die Generation Z) und der Generation X gibt es in Bezug auf digitale Kompetenzen: Die Generation Y ist die erste Generation, die mit modernen Informations- und Kommunikationsmedien (Internet, E-Mail, Handy und Smartphone) aufgewachsen ist und sie im Alltag nutzt. Unterschiede lassen sich auch in Verhaltensweisen feststellen: Eher generationenspezifisch ist, dass Mitglieder der Generation Y informeller miteinander umgehen, sich beispielsweise schneller duzen als Mitglieder der Generation X. Eher ein Alterseffekt – und nicht generationenspezifisch – ist, dass Jüngere (Generation Y) eher forscht an Aufgaben und Projekte herangehen. Ältere (Generation X) haben Lebens- und Berufserfahrung, die es ihnen ermöglicht, alternative Herangehensweisen zu bedenken und die jeweiligen Vor- und Nachteile abzuwägen.

Menschen unterscheiden sich nach wie vor in ihrer Persönlichkeit, ihren Bedürfnissen und Fähigkeiten. Das gilt für die Generation Y ebenso wie für die Vorgängergenerationen. Dem sollte die Personalarbeit auch künftig Rechnung tragen (Giesenbauer et al. 2017, S. 16).

Literatur

(Zugriff auf alle Links: 22. Januar 2018)

Studien

- [1] Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH (2017) Absolventenstudie 2017. Arbeitest Du noch oder lebst Du schon? Noch einmal unter die Lupe genommen: Die Karriereorientierung der Generation Y. <http://www.kienbauminstitut-ism.de/news/aktuelles/detail/news/detail/News/aktuelle-studie-kienbaum-institut-absolventenstudie-2017/cache/nc/>; <https://www.kienbaum.com/de/studien>
- [2] Ernst & Young (2016) EY Studentenstudie 2016. Studenten in Deutschland: Werte, Ziele, Perspektiven. <http://www.ey.com/de/de/newsroom/news-releases/ey-20160804-deutsche-studenten-wollen-familie-und-sicherheit>
- [3] 17. Shell-Jugendstudie. Jugend 2015. Deutsche Shell Holding GmbH (Hrsg) Autoren: Albert M, Hurrelmann K, Quenzel G, TNS Infratest Sozialforschung. Hamburg. <https://www.stuck-verband.de/shell-jugendstudie-2015-zusammenfassung/>
- [4] Institut der deutschen Wirtschaft Köln – IW (2014), auf Basis des Sozio-oekonomischen Panels (SOEP). Metzler C, Werner D, Zibrowius M (2014) Arbeitsmarktergebnisse und berufliche Ziele der Generation Y im Vergleich zur Generation X. IW

Trends (3):1–17. https://www.researchgate.net/publication/318701421_Arbeitsmarktergebnisse_und_berufliche_Ziele_der_Generation_Y_im_Vergleich_zur_Generation_X; <https://www.iwd.de/artikel/zwei-generationen-eine-haltung-180273/>; <https://www.iwd.de/archiv-2014/>

- [5] Kienbaum MultiGEN 2020 (2014) Studie zu verschiedenen Mitarbeiter-Generationen. <https://www.kienbaum.com/de/leistungen/communications>; <https://www.kienbaum.com/de/studien>; <https://www.cio.de/a/arbeitgeber-haben-falsches-bild-von-generation-y,3106797>
- [6] SINUS-Institut (2014): Azubis gewinnen und fördern. Eine Zielgruppenstudie des SINUS-Instituts für die Industrie und Handelskammern in Baden-Württemberg. Berlin, August 2014. <https://www.stuttgart.ihk24.de/Fuer-Unternehmen/Fachkraefte-und-Ausbildung/Ausbildung/Ausbildungsbetriebe/Geeignete-Bewerber-finden/Studien/IHK-Jugendstudie/688542> (auf dieser Seite: die IHK-Jugendstudie und Handlungsempfehlungen für die unternehmerische Praxis); <https://www.sinus-akademie.de/newsartikel/2015/05/21/artikel-zur-ihk-jugendstudie-in-wirtschaft-beruf.html>
- [7] Signium International (Hrsg) (2013). Generation Y. Das Selbstverständnis der Manager von morgen. Eine Trendstudie des Zukunftsinstituts im Auftrag von Signium International, Düsseldorf. Autoren: Huber T, Rauch C. <https://www.zukunftsinstitut.de/artikel/generation-y-das-selbstverstaendnis-der-manager-von-morgen/>

Literatur

- Biemann T, Weckmüller H (2013) Generation Y: Viel Lärm um fast nichts. *PERSONALquarterly* (1):46–49. <http://zeitschriften.haufe.de/ePaper/personal-quarterly/2013/6FD0C617/files/assets/seo/page46.html>
- Calmbach M, Schleier C, Thomas PM (2015) Was erwarten Jugendliche von Beruf und Unternehmen? Eine milieuspezifische Betrachtung. *Wirtschaft und Beruf* (1):78–83. <https://www.sinus-akademie.de/newsartikel/2015/05/21/artikel-zur-ihk-jugendstudie-in-wirtschaft-beruf.html>
- Fassnacht A (2016) Erwartungen Jugendlicher an Beruf und Unternehmen: eine SINUS-Studie über Jugendliche für die zwölf IHK in Baden-Württemberg (Teil 2) *energie I wasser-praxis* (9):72–77
- Giesenbauer B, Mürdter A, Stamov Roßnagel C (2017) Die Generationenendebatte – viel Lärm um nichts? *Wirtschaftspsychologie aktuell* (3):13–16. <http://www.eyalter.com/de/die-generationenendebatte-auszug-aus-unserem-beitrag-im-magazin-wirtschaftspsychologie-aktuell/>. <https://www.hrblue.com/w1/trendbook/der-generationenkonflikt-viel-laerm-um-nichts/>
- Hurrelmann K (2016) Die Shell Jugendstudie 2015. Das Profil der Generation Y. Folienpräsentation. Bei google eingeben: Hurrelmann Folienpräsentation zur shell jugendstudie 2015



Metzler C, Werner D, Zibrowius M (2014) Zwei Generationen, eine Haltung. iwd Informationen aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln (36):1–2. <https://www.iwd.de/artikel/zwei-generationen-eine-haltung-180273/>; <https://www.iwd.de/archiv-2014/>

Schäfer J, Biermann C, Kollitz R (2014) Generation Y und Gen Z. <http://die-generation-z.de/generation-y-und-gen-z/>

Stamov Roßnagel (2017) Klischee und Wirklichkeit: Neue Erkenntnisse zur Generationenendebatte. <https://www.jacobs-university.de/news/klischee-und-wirklichkeit-neue-erkenntnis-se-zur-generationenendebatte>

Wagner R, Wittmann M, Ries S (2012) Vorsicht vor Stereotypen – was die Generation Y motiviert. *Wirtschaftspsychologie aktuell* (3):32–38. (Bei google eingeben: Vorsicht vor Stereotypen – was die Generation Y motiviert (pdf))

Wedel A von, Klaffke M (2014) Babyboomer und Generation Y im Dialog. *Personalführung* (9):84–87

Werle K (2013) Die Kuschelkohorte. *manager magazin* 07.01.2013. <http://www.manager-magazin.de/magazin/artikel/a-875547.html>

Weiterführende Literatur

Parment A (2014) Erwartungen zukünftiger Generationen. In: *Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten*. Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Meyer M (Hrsg) Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S 61–74

Ebert-Rall T (2014) Generation Y und Babyboomer wissen wenig voneinander. *Ärzte Zeitung*. https://www.aerztezeitung.de/politik_gesellschaft/gp_specials/pro-dialog/article/867728/arbeitswelt-generation-y-babyboomer-wissen-voneinander.html

Roman Herzog Institut e. V. (Hrsg) (2016) Autoren: Klös HP, Rump J, Zibrowius M. Die neue Generation. Werte, Arbeitseinstellungen und unternehmerische Anforderungen. *Die Neue Generation*. Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln – Berlin.

Rump J, Eilers S (2015) Generationen-Mix: Gestalten statt verwalten. Schriftenreihe des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) Institut für Beschäftigung und Employability IBE (Hrsg) Verlag Wissenschaft & Praxis Sternenfels

Rump J, Eilers S (2013) Die jüngere Generation in einer alternden Arbeitswelt. Baby Boomer versus Generation Y. Schriftenreihe des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE. Institut für Beschäftigung und Employability IBE (Hrsg) Verlag Wissenschaft & Praxis, Ludwigshafen

Roman Herzog Institut e. V. (Hrsg) (2016) *Mythos Generation Y? Eine historische und institutionenökonomische Perspektive*. Autoren: Dietz B, Enste DH, Eyerund T. Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH, Köln, Berlin. <https://www.romanherzoginstitut.de/publikationen/detail/mythos-generation-y.html>

Stamov Roßnagel C (2017) Keine Angst vor der Gen Y! Zwei Erfolgsfaktoren der Führung aus der aktuellen Generationenforschung. <https://www.linkedin.com/pulse/keine-angst-vor-der-gen-y-zwei-erfolgsfaktoren-aus-stamov-ro%C3%9Fnagel/>

Zok K, Pigorsch M, Weirauch H (2014) Babyboomer und Generation Y als Beschäftigte: Was eint, was trennt? In: *Fehlzeiten-Report 2014. Erfolgreiche Unternehmen von morgen – gesunde Zukunft heute gestalten*. Badura B, Ducki A, Schröder H, Klose J, Meyer M (Hrsg) Springer-Verlag Berlin Heidelberg, S 47–60

Ansprechpartnerin



Sibylle Adenauer
Wissenschaftliche Mitarbeiterin
Fachbereich Arbeits- und
Leistungsfähigkeit
Telefon: 0211 54 22 63-32
E-Mail: s.adenauer@ifaa-mail.de