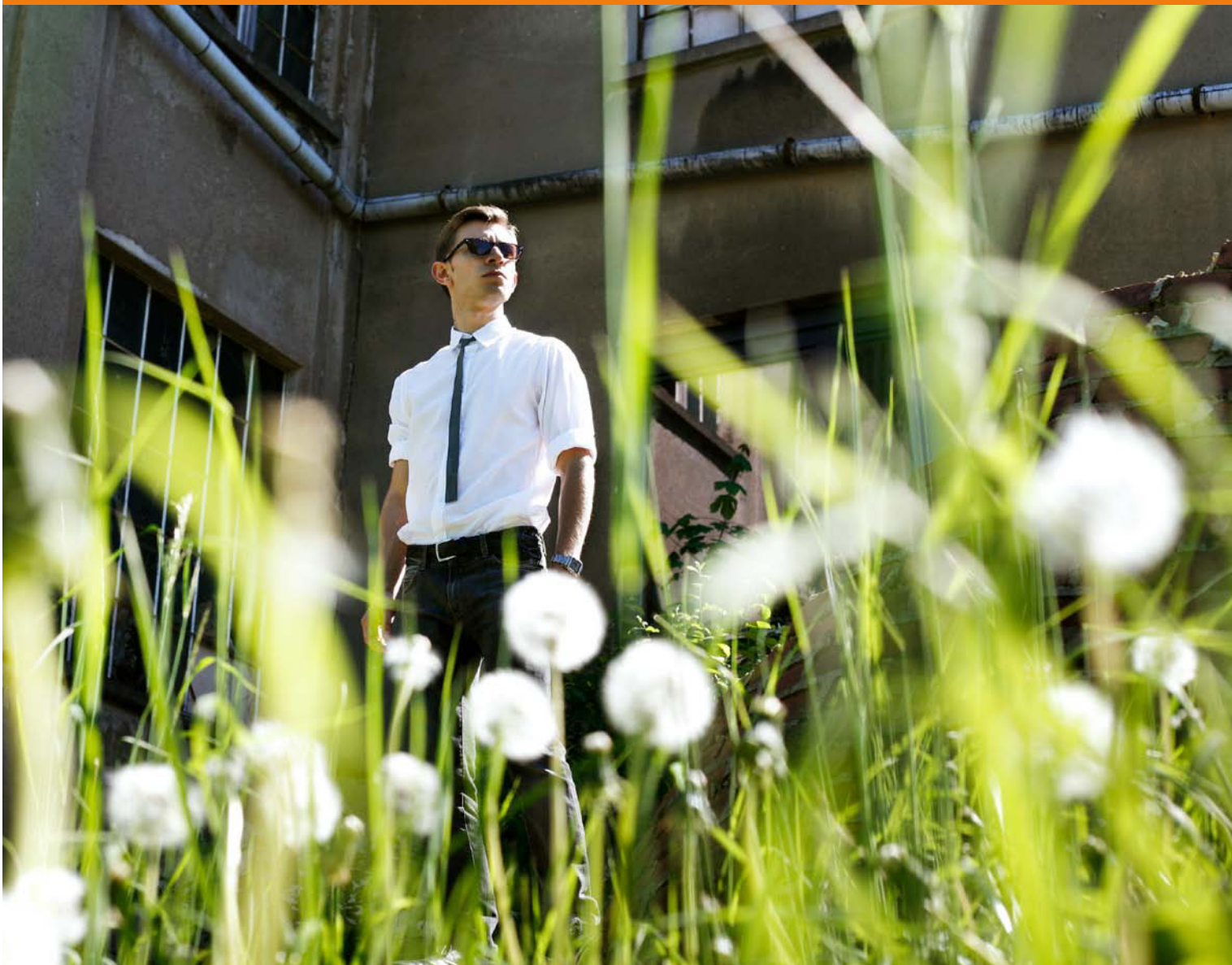


# „Wir wollens anders“

ARBEITSWELT Y

Foto: cydomaz/photocase.com



In zehn Jahren werden die Mitglieder der Generation Y 70 Prozent der Belegschaften in den Unternehmen stellen. Weil sie andere Präferenzen, Werte und Einstellungen haben als die älteren Generationen, werden sie der Arbeitswelt ein neues Gesicht verleihen. Zehn Thesen zu Veränderungen im Morgen, auf die sich Führungskräfte und Personalers heute vorbereiten müssen.

■ „Generation Weichei“, „Kuschelkohorte“ ... seit einigen Monaten wird in deutschen Leitmedien eine Art – neudeutsch formuliert – Generation-Y-Bashing betrieben. Kritisiert werden vor allem das mangelnde Arbeitsengagement und die Führungsunwilligkeit der Kohorte der etwa ab 1980 Geborenen. Viele Personalers zeigen sich laut einer Studie der Personalberatung Odgers Berndtson „enttäuscht“ von den derzeitigen Absolventen. Zu wenig Fachwissen, schlechte Ausdrucksweise, kaum Ehrgeiz, mangelnde Fähigkeit zur Selbstkritik – insgesamt einfach schlechter geeignet als ihre Vorgänger – so lautet das kolportierte Urteil.

Betrachtet man, wie diese Bewertung zustande kommt, sollte man nachdenklich werden. Die Kritiker gleichen nämlich die Stärken und Schwächen der Digital Natives mit jenen Kompetenzen, Einstellungen und Werten ab, die es nach *aktuellem* Verständnis benötigt, um in der *heutigen* Arbeitswelt zu reüssieren. In Anbetracht dessen, dass die Mitglieder der Gen Y in zehn Jahren mehr als 70 Prozent der Belegschaften in den deutschen Unternehmen stellen, erscheint dieser Vergleich wenig sinnvoll. Denn im Laufe ihrer „Machtübernahme“ werden die Digital Natives oder Millennials, wie die Angehörigen der Gen Y auch genannt werden, ihre eigenen Ideen, Wünsche und Arbeitsweisen

in den Unternehmen durchsetzen. In dieser veränderten Arbeitswelt werden andere Kompetenzen, Einstellungen und Werte zählen – die, die Gen Y mitbringt.

Ob es den Personalern und Führungskräften von heute gefällt oder nicht – sie müssen sich auf diese Veränderungen vorbereiten, sie annehmen, idealerweise umarmen. Jene Unternehmen, die sich diesem Wandel verschließen, müssen sich auf harte Zeiten einstellen: Sie werden nicht nur im War for Talents das Nachsehen, sondern auch mit mangelnder Motivation ihrer Mitarbeiter zu kämpfen haben und vermutlich ihre Innovationsfähigkeit einbüßen.

Die folgenden zehn Thesen bringen die zentralen Elemente des Wandels auf den Punkt, dessen Wucht wahrscheinlich kaum hinter jenem zurückstehen wird, den die 68er, die Elterngeneration der Digital Natives, ihrerzeit angestoßen und gestaltet hat. Dieser Prozess wird sich jedoch evolutionär statt revolutionär vollziehen, weshalb viele Menschen die bereits sichtbaren Anzeichen dafür kaum bemerken oder wenn, dann deren Tragweite unterschätzen.

Der eine oder andere wird sich an dieser Stelle fragen, wie sinnvoll es ist, alle Mitglieder einer Generation über einen Kamm zu scheren und aus den Ergebnissen auch noch zugespitzte Thesen abzuleiten, denn

natürlich gibt es in jeder Kohorte „solche und solche“. Es ist jedoch soziologisch nachzuweisen, dass die Mittelwerte für verschiedene Persönlichkeitseigenschaften und Wertvorstellungen unter dem Eindruck gleicher Erfahrungen, ähnlicher Erziehungsmuster und prägender Lebensereignisse zwischen verschiedenen Generationen zum Teil stark voneinander abweichen können. Das ist ein statistisches Faktum, soll jedoch keinesfalls die Individualität eines jeweiligen Menschen leugnen.

### **These 1: Der Wunsch nach Work-Life-Balance wird durch den Wunsch nach Work-Life-Blending abgelöst.**

Der Wunsch nach Work-Life-Balance resultiert aus einer einseitigen Karriereorientierung, bei der „das Leben an sich“ über weite Strecken zu kurz kommt. Die Gen Y wird hingegen ein Multi-Duty-Life führen, bei der zweckgebundene Zeit und zweckungebundene Zeit ineinander überfließen: Work-Life-Blending, also eine bewusste Vermischung von Arbeit und Leben, ist das Ziel. Dazu sollte den Digital Natives die Möglichkeit zum orts- und zeitunabhängigem Arbeiten gegeben werden. Ebenso ist es hilfreich, eine BYOD-Philosophie (Bring Your Own Device) zu implementieren, bei der die



Den Beitrag gibt es auch zum Hören. Er kann unter [www.managerSeminare.de/podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast) als Audiodatei heruntergeladen werden.

Arbeitsmittel und -geräte frei gewählt werden können. Das Zauberwort heißt Flexibilität. Die Mitglieder der Gen Y sind genauso leistungswillig wie ihre Eltern, doch sie wollen so weit wie möglich selbst entscheiden, wann, wo und wie sie ihre Leistung erbringen.

Die Befürchtung, dass es nur noch verwaiste Büroräume geben wird, wenn Unternehmen ihren Mitarbeitern gestatten, von zu Hause oder sonst irgendwo arbeiten, ist übrigens unbegründet. Menschen sind Herdentiere und haben ein Grundbedürfnis nach persönlichem Kontakt. Sie werden freiwillig einen signifikanten Teil ihrer Arbeitszeit im Büro verbringen.

Ein Unternehmen, das auf das Bedürfnis nach Flexibilität der Gen Y bereits gut vorbereitet ist, ist IBM. Beim IT-Konzern arbeiten mehr als 100.000 Menschen regelmäßig abseits ihres Büros. Etwa 40 Prozent der Workforce hat keinen festen Arbeitsplatz. Vertrauensarbeitszeit und moderne Kommunikationstechnologien machen es möglich.

### These 2: Der Mythos von der steilen Unternehmenskarriere zieht nicht mehr.

Die Gen Y ist in weiten Teilen zu aufgeklärt, um noch an gängige Karrieremythen zu glauben. Soziologen wie Michael Hartmann von der TU Darmstadt haben nachgewiesen, dass der Zugang zum Topmanagement in Deutschland quasi per Geburtsrecht reglementiert ist. Das Gros der Topmanager stammt aus einer nur etwa drei Prozent der Bevölkerung umfassenden „Kaste“. Das Motto der Gen Y lautet daher: Wer unbedingt ganz oben stehen und/oder reich sein will, der gründet.

Natürlich wird es weiterhin Absolventen geben, die sich auf den Weg durch die Instanzen machen, aber ihr Anteil wird spürbar schrumpfen. Dies wiederum führt zu strukturellen Problemen aufseiten der Unternehmen, weil den derzeit gängigen, pyramidenförmigen Hierarchien das Fundament wegbricht.

Der Gründerspirit ist kein kurzzeitiges Phänomen. Vor allem der einfache Zugang zu den notwendigen Technologien macht ihn zu einem langfristigen Trend. Führung für die Gen Y muss daher kontinuierlich Räume schaffen für Intrapreneurship, für Unternehmertum im Unternehmen. Nicht als Lippenbekenntnis, sondern als essenzieller Baustein der Unternehmenskultur.

**„Wie ich geführt werden möchte? Am besten so wenig wie möglich. Wenn ich selbst nicht die Führung übernehmen und Verantwortung tragen kann, ist es schwer, mich dauerhaft zu motivieren.“**

Philipp Zentner, 22, Student, Web-Enthusiast, Serial Entrepreneur, u.a. Gründer des Feedback-Portals [www.stomt.com](http://www.stomt.com).



#### Die Autoren:

Nico Rose ist Psychologe, an der EBS Business School wurde er in BWL promoviert. Baujahr '78, ist er im Niemandsland zwischen Gen X und Y geboren. Er verantwortet das konzernübergreifende Employer Branding von Bertelsmann. Als Blogger und Gastdozent an der International School of Management in Dortmund beschäftigt er sich mit Digital Natives und der Zukunft von Führung. Kontakt: [nico.rose@bertelsmann.de](mailto:nico.rose@bertelsmann.de)

Christoph Fellingner, Jahrgang '69, hat Medienmanagement in Hannover studiert und setzt sich beim Hamburger Kosmetikkonzern Beiersdorf seit Jahren mit dem Thema Nachwuchs-Rekrutierung auseinander. Nebenbei bloggt er über die Generation Y und spricht auf Veranstaltungen über die Veränderung der Arbeitswelt. Kontakt: [christoph.fellinger@beiersdorf.com](mailto:christoph.fellinger@beiersdorf.com)

### These 3: Der Zugang zu Wissen als Machtbasis verliert seine Bedeutung.

In traditionellen, machtorientierten Führungskulturen erlangt man Einfluss durch selektives Zurückhalten von Informationen. Es entstehen lokale Fürstentümer, Silos, informationsgetriebene Machtbasen. Diese Art des Umgangs mit Informationen ist der Generation Y fremd. Sie haben es von Anfang an anders gelernt: Alle Informationen sind immer verfügbar. Was relevant oder auch nur unterhaltsam ist, wird freigiebig geteilt. Nach den Spielregeln der Gen Y erlangt man Einfluss durch intelligentes Kuratieren und Teilen von Information („Sharing is Caring“) – ein Mechanismus, der nicht zuletzt durch den Siegeszug von Social Media befeuert wird. Besondere Relevanz erlangt, wer in den vorhandenen Daten Muster erkennt bzw. erkennbar macht, Daten verdichtet, Komplexität reduziert, Bedeutung herstellt. Führung für die Gen Y muss diese Art von Kollaboration

ermöglichen und würdigen. Digital Natives wollen auf Augenhöhe geführt werden – und das bedeutet für die jungen Leute auch: Jeder sollte alles wissen und zu allem seine Meinung kundtun dürfen.

Die Deutsche Telekom hat schon einen großen Schritt in diese Richtung gemacht. Das Unternehmen gilt als Vorreiter für Enterprise-2.0-Projekte in Deutschland. Es setzt zunehmend auf interne Social-Media-Anwendungen, um freien Wissensaustausch und Kollaboration zu ermöglichen.

### These 4: Die Führung von Themen wird die Führung von Menschen als wichtigste Kompetenz ablösen.

Die Mitglieder der Gen Y sind inhaltsorientiert, reine Koordinationsaufgaben sind ihnen suspekt. Es führt implizit jene Person innerhalb einer Gruppe, die die höchste Kompetenz für ein gegebenes Thema aufweist. Führung als Status wird zu einem guten Teil seinen Nimbus verlieren, der Inbegriff von Karriere als Übernahme von sukzessive mehr Führungsverantwortung verliert massiv an Bedeutung. Stattdessen wird die Frage regelmäßig lauten: Wofür brauchen wir überhaupt einen (festen) Chef, warum wählen wir nicht jemanden nach Anlass? Und: Schafft Führungsarbeit wirklich Mehrwert? Auch: Ist sie mehr wert im Sinne des Gehalts? Führung in der Welt

der Gen Y muss Fachlaufbahnen stärken. Expertise, die Führung von Themen wird vielerorts die Führung von Menschen als wertvollste Kompetenz ablösen.

Bertelsmann hat dieser Entwicklung bereits Rechnung getragen. Der Medienkonzern hat Stellen geschaffen, die mit einem hohen Maß an Entscheidungsbefugnissen ausgestattet sind, ohne mit klassischer Führungsverantwortung einherzugehen. Ähnliches beim französischen Gasproduzent Air Liquide. Dort wurde eine Expertenlaufbahn kreiert, die sowohl in Zuwachs an Verantwortung als auch in puncto Gehalt zur Führungslaufbahn äquivalent verläuft.

**These 5: Die Loyalität gehört dem „Tribe“, nicht dem Unternehmen.**

Die Gen Y wird sich Arbeitgebern nur noch eingeschränkt verpflichtet fühlen. Die Loyalität gehört eher virtuellen Interessen- und Wertegemeinschaften, sogenannten Tribes, die sich auch länderübergreifend organisieren. Ein Beispiel ist die weltweite Start-up-Community. Deshalb werden Unternehmen insgesamt durchlässiger werden und ihre

Prozesse auf eine höhere Fluktuation abstimmen müssen. Business Process Outsourcing (BPO) wird weiter boomen, aber die klare Einteilung von Dienstleister und Kunde wird zunehmend obsolet. Viele Produkte und insbesondere Dienstleistungen werden in komplexen Produktionsgemeinschaften erwirtschaftet.

Wo möglich, werden Mitarbeiterzahlen auf kleine Kernbelegschaften reduziert; diese werden dann allerdings in einem außergewöhnlich hohen Maße umsorgt, finanziell und auch in puncto Lebensqualität am Arbeitsplatz, solche Ansätze finden sich bereits bei Google. Auf der anderen Seite steht eine Armada von Dienstleistern sowie festen und freien Freien, die ihr Wissen für mehr oder wenige lange Zeiträume anbieten, nicht aus der Not geboren, sondern weil es ihrem Lebensgefühl entspricht.

Mit dieser Entwicklung geht einher, dass viele der heute gängigen Incentivierungsmethoden weitgehend unwirksam werden. Noch zwei Jahre in einer Position ausharren, weil dann Aufstieg und Gehalterhöhung locken? Dies wird viele Digital Natives kaum reizen. Die Attraktivität einer Arbeitsstelle muss so weit wie möglich auf der Aufgabe selbst fußen, nicht auf extrinsischen Motivatoren. ▶

**„Wir denken global, sind hoch qualifiziert und flexibel. Aber auch sozial engagiert und politisch – auf eine neue, pragmatische Weise. Führung muss sich auch deshalb ändern, weil unsere Loyalität auf anderen Säulen fußt. Unternehmen müssen *uns* überzeugen, diese Eigenschaften ausgerechnet in *ihren* Dienst zu stellen.“**

Manouchehr Shamrizi, 24, Student, Fellow der Royal Society of Arts, Gründer, TEDx-Speaker.



MOC  
Veranstaltungszentrum  
München

## DAS MOC – WIR VERBINDEN EINZIGARTIGKEIT MIT VIELSEITIGKEIT



### MOC Veranstaltungszentrum München

- Optimal für Messen, Tagungen, Seminare und Corporate Events
- Mix & Match: klug kombinieren, erfolgreich veranstalten
- 30.000 m<sup>2</sup> Veranstaltungsfläche
- 4 Hallen, 2 lichtdurchflutete Atrien, 6 Konferenzräume
- 142 bezugsfertige Show- bzw. Break-out-Rooms

Messe München Locations bietet mit der Messe München, dem ICM und dem MOC den optimalen Veranstaltungsort für jede mögliche Messe, Tagungs-, Kongress- oder Veranstaltungsvariante, gleich welcher Größe. Sie möchten mehr über die Messe München Locations erfahren? Unser Sales Team steht Ihnen gerne zur Verfügung:

+49 89 949-23410 | [locations@messe-muenchen.de](mailto:locations@messe-muenchen.de)  
[www.messe-muenchen.de/locations](http://www.messe-muenchen.de/locations)



CONNECTING GLOBAL COMPETENCE  
MOC-MUENCHEN.DE

**„Führungskonzepte für das 21. Jahrhundert sollten dem Prinzip ‚primus inter pares‘ folgen. Wir brauchen Führungspersönlichkeiten, denen wir folgen wollen und keine, denen wir folgen müssen. Das statische Organigramm gehört ins Archiv.“**

Thorsten Reiter, 23, Student, Social Entrepreneur, Speaker, Blogger (<http://generationthatsy.wordpress.com>).

### These 6. Führung wird demokratisiert.

Ein wichtiger Vorteil des hierarchischen Führungsmodells wird in Zukunft weitgehend seine Bedeutung verlieren: schnelle Kanalisierung von Informationen sowie Koordination von Aufgaben und Zielen. Der technologische Fortschritt – beliebiger verfügbarer Speicherplatz, Informationstransparenz durch interne soziale Netzwerke, Data Mining in Echtzeit etc. – ermöglicht die Demokratisierung von Entscheidungsprozessen auch in Unternehmen.

Dies wissen die Mitglieder der Gen Y und erwarten entsprechende Partizipation. Führung per Dekret wird kaum noch akzeptiert. Alles, was nicht zwingend „von oben“ entschieden werden muss (z.B. aufgrund von rechtlichen Rahmenbedingungen), sollte delegiert oder gemeinschaftlich entschieden werden. Dies entspricht im Wesentlichen dem „Führungsmodell“, welches die Digital Natives aus ihren Elternhäusern kennen: Sie durften schon immer viel mehr mitbestimmen als frühere Kohorten. Wer ihnen beim Eintritt ins Arbeitsleben die Butter vom Brot nehmen möchte, verstößt gegen tief verinnerlichte Wertvorstellungen.

Die IT-Handelsgruppe Syna zeigt, wohin die Reise gehen kann. Sie hat die durch die Piraten-Partei bekannte Software „Liquid Feedback“ im Unternehmen implementiert. Jeder Mitarbeiter kann darüber Vorschläge zu geschäftlichen Belangen zur Diskussion stellen.

Spricht sich eine Mehrheit der Mitarbeiter virtuell für die Initiative aus, ist der Vorstand verpflichtet, sie umzusetzen.

### These 7: Führungskräfte und Unternehmen werden „anständiger“.

Die Gen Y ist sehr wertorientiert, nicht zuletzt sensibilisiert durch die vielen Negativ-Beispiele in der Presse wie Millionen-Boni trotz Unternehmenspleiten, Lustreisen und gefälschte Doktorarbeiten. Führungskräfte, denen sie folgen wollen, müssen daher ein hohes Maß an Integrität aufweisen. Gleiches gilt für Unternehmen insgesamt, sie müssen „anständiger“ werden. Corporate Social Responsibility wird in Zukunft ein integrales Unternehmensprinzip sein müssen, nicht nachträglich aufgepfropfte Kommunikation. Firmen, die offensichtlich und dauerhaft amoralisch wirtschaften (was das bedeutet, bestimmen die Kunden, selbst wenn es juristisch einwandfrei ist!), werden von ihren Konsumenten abgestraft und im Extremfall aus dem Markt gedrängt.

### These 8: Das Zeitalter der postheroischen Führung bricht an.

Sich führen zu lassen, schließt immer auch die geduldete Aufgabe von Autonomie ein. Rigide Führung wird deshalb in erster Linie vor dem Hintergrund bedeutsamer Krisen und entsprechender Unsicherheit akzeptiert. Wer mutig voranschreitet,

(mutmaßlich) Lösungen und damit die Auflösung der Unsicherheit bietet, dem wird gefolgt.

Die Gen Y ist jedoch weitgehend ohne persönliche Bedrohungen und Gefahren aufgewachsen. Zumindest in Zentraleuropa: Alle einschneidenden Erlebnisse, z.B. die Irakkriege oder 9/11 waren für sie mediale Ereignisse, von der eigenen Person entkoppelt. Und die seit 2008 schwelende Finanzkrise ist zu abstrakt, um wirklich als persönliche Bedrohung empfunden zu werden. Die Generation ist deshalb angstfreier als alle früheren Kohorten.

Auf einem solchen Nährboden wächst Abneigung gegenüber starker Führung. Sie wird nicht akzeptiert, da sie als unnötig empfunden wird. Die kommenden Jahre werden deshalb eine Renaissance charismatischer Führung erleben. Führen wird nicht, wer Führungsanspruch erhebt und die

Machtmittel hat, diesen durchzusetzen, sondern wer Menschen durch Sinnangebote dazu bewegen kann, sich führen zu lassen.

Zwei US-Unternehmen machen vor, wie ein solches Führungsverständnis umgesetzt werden kann. Das eine ist W. L. Gore. Bei dem Kunststoffproduzenten (u.a. Gore-Tex) werden Führungskräfte nicht von höheren Hierarchieebenen bestimmt, sondern von den Mitarbeitern auf Basis ihrer Kompetenz gewählt – selbst der CEO. Außerdem verzichtet das Unternehmen weitgehend auf Titel, Hierarchieebenen und klare Weisungsbefugnisse. Beim Video-spiele-Produzent Valve (u.a. Half Life, Counter-Strike) kennen die Mitarbeiter gar keine Hierarchien, nur Projekte. Sie entscheiden selber, mit wem die Projekte besetzt sein sollen. Über die Entlohnung des Einzelnen entscheidet ein Bewertungssystem durch die Kollegen.

## Service

### Literaturtipps

► **Barbara Kellerman: The End of Leadership.** Harper Business, New York 2012, 18,95 Euro.

Kritischer Blick auf Führung heute und Entwurf eines neuen Führungsmodells fürs digitale Zeitalter.

► **Birgit Gebhardt, Florian Häupl: New Work Order – Aufbruch in eine neue Arbeitskultur.** Trendbüro, München 2012. Kostenloser Abruf des Whitepapers unter [www.buero-forum.de/uploads/media/NWO\\_d\\_WEB\\_Einzelseiten.pdf](http://www.buero-forum.de/uploads/media/NWO_d_WEB_Einzelseiten.pdf).

Skizze der „New Work Order“, nachgezeichnet wird u.a. der Wandel der Arbeitskultur, der Kommunikation und der Bürowelt.

► **Martin Klaffke (Hrsg.): Personalmanagement von Millennials.** Gabler, Wiesbaden 2011, 44,95 Euro.

Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze aus bekannten Unternehmen.

► **DGFP (Hrsg.): Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden.** Deutsche Gesellschaft für Personalführung, Düsseldorf 2011. Kostenloser Abruf des Whitepapers unter [www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/zwischen-anspruch-und-wirklichkeit-generation-y-finden-fordern-und-binden-1686](http://www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/zwischen-anspruch-und-wirklichkeit-generation-y-finden-fordern-und-binden-1686).

Aus Personalersicht werden folgende Themen behandelt: Generationen-Diversität, zielgruppenspezifisches Personalmanagement, Unternehmenskommunikation und -kultur, Personalmarketing und -beschaffung, Personaleinsatz und -entwicklung sowie Web 2.0.

**These 9: Sinn wird noch wertvoller.**

Wer die Gen Y führen will, muss ihr starke Sinnangebote machen. Die monetäre Entschädigung als Ausgleich für mangelnden Sinn wird ihre Zugkraft verlieren. Den heutigen Absolventen reicht es nicht, ihren Lebensunterhalt zu verdienen. Sie wollen etwas Sinnvolles tun. Über allem schwebt die Frage: „Wie macht das, was ich tue, die Welt ein kleines Stück besser?“ Diese Entwicklung lässt sich an der immer mehr an Fahrt aufnehmenden Social-Entrepreneurship-Welle ablesen. Junge Gründer wollen am liebsten schnell (erfolg-)reich werden, haben jedoch verinnerlicht, dass kein Mensch – und auch kein Unternehmen – eine Insel ist. Etablierte Unternehmen müssen sich diese Einstellung zu eigen machen, wenn sie weiterhin die intelligentesten unter den Absolventen an Bord holen wollen.

Puma wird das vermutlich auch in Zukunft gut gelingen. Der Sportartikelhersteller ist das führende Lifestyle-Unternehmen in puncto Nachhaltigkeit. So können Kunden, die bereit sind, einen geringen Aufpreis zu zahlen, sicher sein, dass ihr Sportschuh oder ihr T-Shirt voll kompostierbar ist. In Zusammenarbeit mit der Unternehmensberatung PricewaterhouseCoopers veröffentlicht der Konzern umfassende Berechnungen zu Umweltschäden durch die eigenen Aktivitäten, zum Teil heruntergebrochen auf einzelne Produkte, um den Nachweis zu erbringen, dass Öko-Produkte tatsächlich weniger belastend für die Umwelt sind.

**„Ein guter Manager handelt über die Sphäre der Arbeit hinaus verantwortungsvoll. Verantwortung zeigt man nicht nur durch die Führung seiner Mitarbeiter. Verantwortung trägt man zugleich gegenüber seiner Familie, seinen Freunden, seiner Community. Sich dieser Aufgabe mit der Ausrede, auf der Arbeit viel zu tun zu haben, nicht zu entziehen, zeigt wahre Stärke.“**

Linda Beck, 23, Studentin, Stipendiatin der Deutsch-Französischen Hochschule, Weltenbummlerin.

**These 10: Erfolg gibt es nur ganzheitlich.**

Die Gen Y hat am Beispiel ihrer Väter erleben müssen, welchen Preis der hierarchische Aufstieg nach bisheriger Bauart haben kann: Burnout, Krankheit, Entfremdung von der Familie usw. Das ist keine attraktive Perspektive für die junge Generation. Sie wird mehrheitlich holistische Persönlichkeits- und Lebensentwicklung über die Karriereori-

entierung stellen. Von den Unternehmen wird sie einfordern, dies vorbehaltlos zu unterstützen: durch Teilzeitmodelle (auch für Führungskräfte), Möglichkeiten zur Kinder- und Elternbetreuung, Sabbaticals und soziale Projekte. Unternehmen, die solche Programme nicht unterstützen oder sogar als mangelndes Engagement bzw. Führungsunwilligkeit deuten, werden das Nachsehen haben. Führung wird in Zukunft vor allem auch Selbstführung sein.

Nico Rose, Christoph Fellingner ■

# Business Coach Executive Ausbildung

## + EINZELTRAINING

Erleben Sie eine exklusive und individuelle Business Coach Ausbildung, bei der ein Referent als erfahrener Business Coach und Mentor ausschließlich Ihnen zur Verfügung steht.

## + ZERTIFIZIERUNG

Optional ist eine anschließende Zertifizierung als Trainer (IHK) oder Trainer (BZTB) möglich.

## + TERMIN UND ORT

Der Termin und der Ort für das Training ist individuell planbar.

**WWW.AKADEMIE-FUER-TRAINER.DE**

Akademie für Trainer & Coaches · Dießemer Bruch 167 · 47805 Krefeld · Telefon 02151 15642-23 · Telefax 02151 15642-29

