

Alexandra Stahl

Siegen, Deutschland

Kompetenzmanagement in Zeiten intergenerationaler und globaler Umbrüche
Herausforderungen und Potenziale für die Personalentwicklung

Master-Thesis an der FOM Siegen, Hochschulbereich Wirtschaft und Psychologie, Originaltitel:
Analyse des zukünftigen Stellenwerts von überfachlichen Kompetenzen im Zuge einer sich
verändernden Arbeitswelt – Ergebnisse einer Delphi-Studie

Über die Autorin

Alexandra Stahl entschied sich nach einer kaufmännischen Ausbildung für das Studium der Sozialen Arbeit und verknüpfte auch in ihren beruflichen Positionen stets ökonomische und soziale Aspekte miteinander. 2016 schloss sie ihr Studium der Wirtschaftspsychologie (M.Sc.) an der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM) in Siegen erfolgreich ab. Aktuell arbeitet Alexandra Stahl im Bereich Projekt- und Personalmanagement bei einem mittelständischen Unternehmen der Sozialwirtschaft.

Alexandra Stahl

Kompetenzmanagement in Zeiten intergenerationaler und globaler Umbrüche

Herausforderungen und Potenziale
für die Personalentwicklung

Mit einem Geleitwort von Prof. Julia Naskrent

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Herstellung: BoD – Books on Demand, Norderstedt

Coverdesign: Mareen Friedrich

© 2017 Thurm Wissenschaftsverlag Dr. Uwe Manschwetus, Lüneburg

www.thurm-verlag.de

ISBN: 978-3-945216-22-4

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	5
Tabellenverzeichnis	6
Abkürzungsverzeichnis	7
Geleitwort	9
Vorwort	10
1 Einleitung	11
1.1 Praktische Problemstellung	11
1.2 Wissenschaftliche Relevanz	13
1.3 Zielsetzung der Arbeit	15
1.4 Aufbau der Arbeit	18
1.5 Methodisches Vorgehen	20
2 Hintergrund und Ausgangssituation	23
2.1 Veränderungen in der Arbeitswelt	23
2.1.1. Bedeutung von Erwerbsarbeit	23
2.1.2. Wandel von Arbeit und Anforderungen	24
2.1.3. Demografische Entwicklungen	25
2.1.4. Wandel von Unternehmensstrukturen	27
2.2 Generationen in der Arbeitswelt	29
2.2.1. Merkmale einer Generation	29
2.2.2. Babyboomer und Generation X	32
2.2.3. Generation Y	34
3 Definitiorische Grundlagen	36
3.1 Begriffsbestimmung Qualifikation.....	36
3.2 Begriffsbestimmung Kompetenzen.....	38

3.2.1.	Historischer Kontext.....	38
3.2.2.	Kompetenzdimensionen.....	41
3.2.3.	Kritische Analyse der Feststellbarkeit und Steuerung von Kompetenzen.....	46
4	Theoretische Prognose des zukünftigen Stellenwerts von überfachlichen Kompetenzen.....	49
4.1	Veränderung der Bedeutung von Kompetenzen im Zuge einer sich wandelnden Arbeitswelt.....	49
4.1.1.	Bedarf an überfachlichen Kompetenzen.....	49
4.1.2.	Überfachliche Kompetenzen in der Arbeitswelt.....	52
4.2	Einflussfaktoren der Generation Y auf die Kompetenzabdeckung.....	55
4.2.1.	Eigenschaften der Generation Y.....	55
4.2.2.	Präferenzen der Generation Y.....	58
4.3	Diskrepanzanalyse: Kompetenzverständnis der Zukunft vs. Eigenschaften der Generation Y.....	62
5	Empirische Prognose des zukünftigen Stellenwerts von überfachlichen Kompetenzen.....	67
5.1	Untersuchungsdesign und Methodik.....	67
5.1.1.	Konzeption der Befragung.....	67
5.1.2.	Untersuchungsvorgehen und Datenerhebung.....	70
5.2	Empirische Auswertung.....	73
5.2.1.	Relevante Kompetenzen aus Expertensicht.....	73
5.2.2.	Stellenwert und relevante Bedeutung von Kompetenzen aus Expertensicht.....	79
6	Implikationen für die Personalentwicklung.....	85
6.1	Identifikation von notwendigen Ansatzpunkten.....	85
6.1.1.	Kompetenzen von zukünftigen Nachwuchskräften.....	85

6.1.2. Diskrepanz zwischen Kernkompetenzen und zukünftigen Kompetenzprofilen	90
6.2 Bearbeitung der Diskrepanzen nach Personalmanagementaspekten	97
6.2.1. Motivation von zukünftigen Nachwuchskräften	97
6.2.2. Bindung von zukünftigen Nachwuchskräften	104
6.2.3. Entwicklung von zukünftigen Nachwuchskräften	109
7 Fazit.....	112
7.1 Erkenntnisse und Grenzen der Arbeit	112
7.2 Forschungsbedarf und Ausblick	114
Anhangverzeichnis	116
Anhang 1: Überblick über die Forschung zur Generation Y	117
Anhang 2: Überblick über die Forschung zum Wandel der Arbeit	120
Anhang 3: Methoden zur Erfassung und Diagnose von Kompetenzen	122
Anhang 4: Instrumente zur Erfassung und Diagnose von Kompetenzen	123
Anhang 5: Kompetenzkategorien und Dimensionen	125
Anhang 6: Definition der Kompetenzkategorien	128
Anhang 7: Einordnung der Kompetenzen der Generation Y	130
Anhang 8: Expertenanschreiben für die erste Delphi-Welle.....	133
Anhang 9: Fragestellungen der ersten Delphi-Welle	134
Anhang 10: Auflistung der Kompetenznennungen aus der ersten Frage	135
Anhang 11: Ausdifferenzierung der spezifischen Kompetenzen	139
Anhang 12: Analyse der spezifischen Kompetenzen	144
Anhang 13: Onlinefragebogen der zweiten Delphi-Welle	145
Anhang 14: Auflistung der Kompetenznennungen aus der zweiten Frage (Teil a)	150

Anhang 15: Häufigkeitsanalyse der zweiten Fragestellung (Teil a).....	153
Anhang 16: Auflistung der Nennungen aus der zweiten Frage (Teil b)	154
Anhang 17: Häufigkeitsanalyse der zweiten Fragestellung (Teil b)	157
Anhang 18: Zuordnungsanalyse: Zukünftige spezifische Kompetenzen und spezifische Kompetenzen der Generation Y	158
Anhang 19: Diskrepanzanalyse 3	160
Anhang 20: Differenzwerte zwischen zukünftigen spezifischen Kompetenzen und spezifischen Kompetenzen der Generation Y	161
Anhang 21: Darstellung der positiven und negativen Differenzwerte	162
Anhang 22: Auflistung der Maßnahmen aus der dritten Frage.....	163
Anhang 23: Entwicklungsmaßnahmen und Wirkung auf Diskrepanzen	166
Literaturverzeichnis	167

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Fokus und Forschungsgebiet der Arbeit	15
Abbildung 2:	Zielsetzung der Arbeit	17
Abbildung 3:	Aufbau der Arbeit	19
Abbildung 4:	Erwerbsbevölkerung nach Altersgruppen	26
Abbildung 5:	Individuelle berufliche Handlungskompetenz	44
Abbildung 6:	Verhältnis von Kompetenzen zu Kompetenzdimensionen	45
Abbildung 7:	Eigenschaften der Generation Y	55
Abbildung 8:	Präferenzen der Generation Y	61
Abbildung 9:	Veränderungsprozess des Kompetenzverständnisses.....	62
Abbildung 10:	Kompetenzkategorien der Zukunft.....	64
Abbildung 11:	Diskrepanzanalyse 1.....	66
Abbildung 12:	Konzeption der Befragung	69
Abbildung 13:	Kompetenzkategorien und ermittelte spezifische Kompetenzen	74
Abbildung 14:	Relative Bedeutung der Kompetenzkategorien	75
Abbildung 15:	Relative Bedeutung der spezifischen Kompetenzen	78
Abbildung 16:	Darstellung der prognostizierten Bedeutung der Kompetenzkategorien	84
Abbildung 17:	Prozentuale Verteilung der Kompetenzkategorien der Generation Y.....	86
Abbildung 18:	Relevanz der spezifischen Kompetenzen in Zuordnung zu den Kompetenzkategorien	90
Abbildung 19:	Diskrepanzanalyse 2.....	93
Abbildung 20:	Diskrepanzwerte der relevanten Kompetenzkategorien und Kompetenzen der Generation Y	94
Abbildung 21:	Darstellung der positiven und negativen Differenzwerte.....	95

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Einordnung der Anforderungen.....	65
Tabelle 2:	Rangfolge der Kompetenzkategorien	76
Tabelle 3:	Relative Bedeutung der spezifischen Kompetenzen.....	77
Tabelle 4:	Prognostizierte Bedeutung der spezifischen Kompetenzen.....	80
Tabelle 5:	Prognostizierte Bedeutung der Kompetenzkategorien	83
Tabelle 6:	Rangfolge der Kompetenzkategorien der Generation Y.....	86
Tabelle 7:	Rangfolge der spezifischen Kompetenzen der Generation Y....	88
Tabelle 8:	Bewerteter Vergleich zwischen relevanten Kompetenz- kategorien und Kompetenzkategorien der Generation Y	91

Abkürzungsverzeichnis

AC	Assessment-Center
ADG	Akademie Deutscher Genossenschaften
BCG	Boston Consulting Group
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
DGB	Der Deutsche Gewerkschaftsbund
DGFP	Deutsche Gesellschaft für Personalführung
dgp	Deutsche Gesellschaft für Pflegewissenschaft
EB	Erwachsenenbildung
E-Mail	elektronische Post
et al.	et alii (und andere)
e. V.	eingetragener Verein
f.	folgend
ff.	folgende
FOM	Hochschule für Oekonomie & Management
FreQueNz	Früherkennung von Qualifikationsanforderungen
GESIS	Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften
HIS	Institut für Hochschulforschung
HR	Human Resource
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeber
INSIGHTS MDI®	Management Development Instruments
IT	Informationstechnik

Jg.	Jahrgang
LfM	Landesanstalt für Medien
NGTT	Nederduitse Gereformeerde Theologiese tydskrif
Nr.	Nummer
NRW	Nordrhein-Westfalen
o. Jg.	ohne Jahrgang
o. Nr.	ohne Nummer
o. S.	ohne Seite
o. V.	ohne Verfasser
QUEM	Qualifikations-Entwicklungs-Management
RAF	Rote Armee Fraktion
REFA	Verband für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung
RWTH	Rheinisch-Westfälische Technische Hochschule
S.	Seite
smK	Selbsteinschätzung von sozialen und methodischen Kompetenzen
SOFI	Soziologisches Forschungsinstitut
vgl.	vergleiche
vs.	versus
z. B.	zum Beispiel

Geleitwort

Genussorientierung, Work-Life-Balance, ein neues Umweltbewusstsein – heutige Berufseinsteiger und Nachwuchstalente nehmen ihr Leben auf ganz andere Art in die Hand als sämtliche Vorgängergenerationen. Die Generation Y mit ihren speziellen Wertvorstellungen aber auch Kompetenzen irritiert viele Vorgesetzte und Personalverantwortliche und stellt diese vor neue Herausforderungen. Dieser Generationenwandel findet statt in einer Zeit, die von hoher Dynamik gekennzeichnet ist. Digitalisierung und Globalisierung fordern neue Kenntnisse und Fähigkeiten von Mitarbeitern, damit Unternehmen weiterhin erfolgreich agieren können.

Dieses Spannungsfeld untersucht Frau Stahl, indem sie zunächst den zukünftigen Stellenwert von überfachlichen Kompetenzen vorstellt und diesen dann abgleicht mit den Eigenschaften und Präferenzen der Generation Y. Der auf diese Weise vorgenommene Soll-Ist-Abgleich enthüllt Diskrepanzen und zeigt damit wichtige Handlungsfelder für die Personalentwicklung auf. Sehr praxisnah liefert das Buch dann Anhaltspunkte zur Motivation, Entwicklung und Bindung von jungen Nachwuchskräften. Damit liefert dieses Werk einen praktischen Mehrwert für Unternehmen, die sich in erfolgskritischen Dimensionen gut aufstellen wollen.

Die Methodik ist sehr fundiert und vielseitig. Frau Stahl hat sich sowohl qualitativ auch als quantitativ mit der Thematik auseinandergesetzt und vielfältige Meinungen von Personalverantwortlichen einfließen lassen. Ihre Forschungsergebnisse sind ein verlässliches wissenschaftliches Fundament für die vorgestellten Maßnahmen und Werkzeuge.

Dieses Buch richtet sich primär an Führungskräfte und Personalentwickler, die in Anbetracht des Wandels auf den Märkten Nachwuchskräfte bestmöglich verstehen und befähigen wollen. Es ist ein Buch für Praktiker, die Wert auf eine gut begründete Auswahl von Werkzeugen legen.

Mit der hervorragenden Literaturnutzung und dem Gehalt ihrer Aussagen dient das Werk von Frau Stahl zudem als Inspiration für weitere Forschungsarbeiten im Themenbereich Personalentwicklung im Hinblick auf die Generation Y. Der versierte Methodeneinsatz und die akribische Aufarbeitung bisheriger Forschung im Themenbereich haben Vorbildcharakter für andere Nachwuchswissenschaftler.

Siegen, Mai 2017

Prof. Dr. Julia Naskrent

Vorwort

Das vor Ihnen liegende Buch basiert auf meiner Masterarbeit an der FOM in Siegen. Angeregt durch meinen beruflichen Werdegang, in dem sich ökonomische und soziale Aspekte des Personalmanagements miteinander verbinden, konnte ich in der Praxis eindrücklich beobachten, in welchem Maß sich das Kompetenzprofil heutiger Nachwuchskräfte und zugleich die Anforderungen an moderne Unternehmen verändern. Im Rahmen meines Studiums der Wirtschaftspsychologie konnte ich diese Beobachtung in einem wissenschaftlichen Diskurs verorten, was in mir den Wunsch weckte, intensiver zu untersuchen, mit welcher Ausstattung und welchen Präferenzen sich Nachwuchskräfte heute präsentieren und welche Kompetenzen Unternehmen einfordern, damit sie im globalen Wettbewerb bestehen können. Die vorliegende Arbeit beleuchtet sowohl ökonomische als auch pädagogisch-psychologische Aspekte in ihrem Zusammenspiel.

Die Bewältigung eines solch anspruchsvollen wissenschaftlichen Projekts kann kaum gelingen ohne einfühlsame und kompetente Unterstützung. Mein besonderer Dank gilt an dieser Stelle meiner betreuenden Professorin, Frau Dr. Julia Naskrent. Sie, die mit unermüdlichem Einsatz und voller Inspiration stets zu neuen Ideen anregt und somit dazu beiträgt, dass jede Arbeit, also auch meine, eine besondere Arbeit wird. Auch dem Geschäftsleiter der FOM Siegen, Herrn Dipl.-Wirtschaftsinformatiker Thomas Scheicher, M.A., möchte ich an dieser Stelle meinen Dank aussprechen. Als Zweitgutachter hat er mir nicht nur wichtige Impulse gegeben, sondern durch seine großartige Unterstützung – nicht zuletzt im Hinblick auf die weiträumige Verteilung des Fragebogens - maßgeblich zum Erfolg der durchgeführten Studie beigetragen. Ebenso möchte ich Frau Dr. Tabea Stoffers danken, die sich als kompetente Lektorin erwies und zudem das Buch in eine ansprechende Form gebracht hat.

Auch Herr Dr. Bernd Ahrendt darf an dieser Stelle nicht unerwähnt bleiben. Denn als Teilnehmer an meiner bundesweit durchgeführten Studie signalisierte er mir nach Sichtung meiner fertiggestellten Arbeit, an einer Veröffentlichung Interesse zu haben. Aber was wäre eine noch so gute inhaltliche und formale Betreuung ohne eine entsprechende Unterstützung im familiären Umfeld? An dieser Stelle möchte ich ausdrücklich meinem Mann tiefsten Dank aussprechen. Er war immer an meiner Seite, hat mir während des Studiums stets den Rücken freigehalten, war mir wertvoller Ratgeber und treuer Unterstützer.

Freudenberg, Mai 2017

Alexandra Stahl

I Einleitung

I.1 Praktische Problemstellung

Seit Beginn des 21. Jahrhunderts befindet sich die Arbeitswelt in einem permanenten Wandel.¹ Neue Techniken entwickeln sich rasant,² Dienstleistungstätigkeiten wachsen an und die Berufswelt wird durch Informations- und Wissensarbeit bestimmt.³ Die Geschwindigkeit, in der Innovationen bereitgestellt werden, steigt, während die Lebensdauer von Produktzyklen und die Halbwertszeit von Wissen⁴ in vielen Bereichen sinkt.⁵ Globalisierung und Marktveränderungen verursachen Komplexität und erfordern organisationale Veränderungen sowie Flexibilität, um angemessen auf den Wandel reagieren zu können.⁶

Die demografischen und technologischen Entwicklungen, die von außen wirken und die Veränderungen weiter vorantreiben, werden als eine zentrale Bestimmungsgröße betrachtet.⁷ Dabei wird von wissenschaftlicher Seite kritisiert, dass der Arbeitsmarkt nicht zeitgemäß reagiert und ein Modell von gestern vertritt, in dem das lebenslange Arbeiten in einem Unternehmen zugrunde gelegt wird.⁸ Diese Denkweise stammt aus den Zeiten von Massenarbeitslosigkeit, in denen Unternehmen nahezu unbegrenzt auf Arbeitskräfte zurückgreifen konnten. Dieses Machtverhältnis befindet sich in einer Kehrtwende.⁹ In Zukunft wird es weniger Fachkräfte geben und auch die Zahl derer, die über die notwendigen Voraussetzungen verfügen, die im Arbeitsleben erforderlich werden, sinkt.¹⁰ Dies erfordert zukünftig das Vorhandensein ausgeprägter Anpassungsfähigkeiten seitens der Unternehmen.¹¹

1 Vgl. Hoffmann/Casnocha/Yeh (2014) S. 43.

2 Vgl. Schaper (2004) S. 197 ff.

3 Vgl. Schermuly et al. (2012) S. 112.

4 Vgl. Schaper (2004) S. 197 ff.; Bartscher/Stöckel (2011) S. 25 f. Wissen veraltet in der heutigen Wirtschaft schnell, d. h., die sog. Halbwertszeit sinkt permanent. Halbwertszeit beschreibt die Zeit, in der das Wissen nur noch die Hälfte wert ist. Hochschulwissen und berufliches Fachwissen ist nach fünf bis max. zehn Jahren noch aktuell, technologisches Wissen ist bereits nach zwei bis drei Jahren veraltet und IT-Wissen nach ein bis zwei Jahren.

5 Vgl. Hochholdinger/Rowold/Schaper (2008) S. 13 ff.

6 Vgl. Schaper (2004) S. 197 ff.

7 Vgl. Hörnschemeyer/Jánszky (2014) S. 2.

8 Vgl. Hoffmann/Casnocha/Yeh (2014) S. 43.

9 Vgl. Hörnschemeyer/Jánszky (2014) S. 9.

10 Vgl. Jasper/Horn (2009) S. 6.

11 Vgl. Hörnschemeyer/Jánszky (2014) S. 9.

Der zweite Einfluss nehmende Faktor mit prognostizierten Auswirkungen beinhaltet die Annahme, dass die Arbeitswelt in den kommenden Jahren von einem Generationswechsel dominiert wird.¹² Die älteren Generationen¹³ erreichen das gesetzliche Rentenalter und werden den Arbeitsmarkt millionenfach verlassen. Die nachrückende Generation¹⁴ kann die Lücke nur bruchstückhaft füllen und wird den Arbeitsmarkt mit eigenen Ansprüchen prägen.¹⁵ Dieses Szenario impliziert, dass generationsspezifische Bedürfnisse mehr Raum finden und Einfluss auf den Arbeitsmarkt nehmen werden. Wenn Unternehmen bei der Rekrutierung und Bindung von Nachwuchskräften erfolgreich sein wollen, sollten diese Bedürfnisse Berücksichtigung finden. Dies wird ein erhebliches Umdenken der Unternehmen voraussetzen.¹⁶ Die Entwicklung von Strategien wird zu einem entscheidenden Faktor, der die zentralen Herausforderungen beinhaltet, die richtigen Mitarbeiter zu finden, zu motivieren und längerfristig zu binden.¹⁷

Aus dem Dargestellten ergibt sich, dass der Wandel zu veränderten Anforderungen führt und zukünftig nach vielfältigen Kompetenzen verlangt.¹⁸ Fähigkeiten, die ermöglichen, sich rasch auf Veränderungen einzustellen sowie Probleme sicher und adäquat zu lösen, werden unerlässlich.¹⁹ Die Unternehmen werden Mitarbeiter benötigen, die Interesse, Engagement und Begeisterungsfähigkeit mitbringen.²⁰ Der Kompetenzaufbau im Unternehmen muss sich daran orientieren und zukünftig neu ausrichten.²¹ Eine entsprechende Ausrichtung gelingt nur, wenn sich die Organisationen mit möglichen zukünftigen Entwicklungen beschäftigen. Dabei spielt die Auseinandersetzung mit der Frage, welche Kompetenzen von Bedeutung sein werden, eine herausragende Rolle.²² Doch hier klafft eine Lücke. Vielen Organisationen mangelt es nicht nur am Wissen, wel-

12 Vgl. Schlüter (2013) S. 7.

13 Dies umschließt die Generation der sog. Babyboomer und der Generation X. Bei den Babyboomern handelt es sich um die ab 1946 geborenen und bei der Generation X um die ab 1965 geborenen Menschen. Beide Generationen werden im Kapitel 2.2.2 näher erläutert.

14 Dies umfasst die sog. Generation Y. Dabei handelt es sich um die ab 1980 geborenen Menschen. Die Generation Y wird in Kapitel 2.2.3 eingehend dargestellt.

15 Vgl. Hörnschemeyer/Jánszky (2014) S. 12.

16 Vgl. Wilbs (2009) S. 26 ff.

17 Vgl. Rowold/Kauffeld (2007) S. 12 ff.; Hörnschemeyer/Jánszky (2014) S. 2.

18 Vgl. Schaeper/Briedis (2004) S. 2; Jasper/Horn (2009) S. 6.

19 Vgl. Baethge/Schiersmann (1998) S. 15 ff.

20 Vgl. Bakker/Demerouti (2007) S. 309 ff.; Bakker/Demerouti (2008) S. 209 ff.; Bakker/Schau-feli (2008) S. 147 ff.

21 Vgl. Wagner/Wittman/Ries (2012) S. 32 ff.

22 Vgl. Staudt/Kriegesmann (2002) S. 15 ff.

che Kompetenzen zur Wettbewerbsfähigkeit benötigt werden,²³ sondern auch an der Fähigkeit, relevante Kompetenzen zu identifizieren und zu mobilisieren.²⁴ Eine ungenaue Kompetenzzusammensetzung im Unternehmen stellt allerdings eine nicht kalkulierbare Gefahr dar. Fehlen wichtige Kompetenzen, bedeutet dies sogar einen massiven Verlust an Wettbewerbsfähigkeit. So waren beispielsweise der verspätete Erwerb von erforderlichen Kompetenzen im Bereich der Elektronik sowie die mangelnde Integration dieser verantwortlich für den Niedergang renommierter deutscher Werkzeugmaschinenhersteller.²⁵

1.2 Wissenschaftliche Relevanz

Angesichts der vorherigen Ausführungen überrascht es kaum, dass die Studie „Creating people advantage“ die Vorbereitung auf die Veränderungen und das Schaffen der Voraussetzungen für die Veränderungen²⁶ als zentrale Herausforderungen der Zukunft für die Unternehmen betrachtet.²⁷ Dabei sollte die junge Generation in den strategischen Überlegungen der Unternehmen Beachtung finden. Sie werden Einfluss auf die Arbeitswelt nehmen und diese nachhaltig verändern.²⁸ Als Gründe werden spezifische Ansprüche, die sich durch die individuelle Prägung der nachrückenden Generation herausbilden, angeführt. Diese spiegeln sich wiederum in besonderen Ansprüchen an Arbeit wider.²⁹ In der Literatur wird prognostiziert, dass sich die Einflussnahme der jungen Generation langfristig in messbaren Leistungen und auf die Wertschöpfung der Unternehmen auswirken wird.³⁰ Dennoch findet die Kompetenzermittlung der nachwachsenden Generation in wissenschaftlichen Studien bisher wenig Beachtung.

23 Vgl. North/Reinhardt/Sieber Suter (2013) S. 94.

24 Vgl. North/Reinhardt/Sieber Suter (2013) S. 9.

25 Vgl. North/Reinhardt/Sieber Suter (2013) S. 94.

26 Vgl. Boston Consulting Group (2008) S. 7. Die weltweite Studie wurde von der Boston Consulting Group (BCG) und dem Weltverband der Vereinigungen für Personalführung (WFP-MA) durchgeführt. In einer Online-Erhebung in 83 Ländern wurden Verantwortliche und Führungskräfte nach den wichtigsten zukünftigen Herausforderungen befragt. Es wurden acht Zukunftsthemen ermittelt, die in drei Bereiche unterteilt wurden. Neben der Vorbereitung auf Veränderungen und das Schaffen von Voraussetzungen in den Organisationen für die Veränderungen ist die Entwicklung und Bindung von Mitarbeitern ein weiterer großer zukünftiger Themenbereich.

27 Vgl. Strack/V. d. Linden (2008) S. 21.

28 Vgl. Parment (2009) S. 69 f.

29 Vgl. Kring (2013) S. 26.

30 Vgl. Parment (2009) S. 114 f.