

Hochschule Macromedia für angewandte Wissenschaften,
University of Applied Sciences

Leadership im Wandel

*Mitarbeiterführung der neuen Generationen Y und Z und
deren Herausforderungen*

Erstprüfer: Prof. Dr. Stefan Maser

Name: *Jessika Kerber*

Matrikelnummer: *S-37281*

Kohorte: *S-FH-MN WP 17WS*

Studiengang: *Management*

Fachrichtung: *Wirtschaftspsychologie*

Ort:
Stuttgart, Baden-Württemberg

Datum
01.07.2020



Eidesstattliche Erklärung

Ich, Jessika Kerber

geboren am 15.12.1995

erkläre hiermit, die vorliegende Bachelorarbeit selbständig und ohne fremde Hilfe angefertigt zu haben. Dabei habe ich mich keiner anderen Hilfsmittel bedient als derjenigen, die im beigefügten Quellenverzeichnis genannt sind.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen entnommen wurden, sind von mir als solche kenntlich gemacht.

Stuttgart, den 06.07.2020
Studienort

J. Kerber
Unterschrift Studierende/r (= Verfasser/in)

Zusammenfassung

Die vorliegende Bachelorarbeit befasst sich mit dem Bereich Leadership und geht hierbei auf die Veränderungen ein. Im Fokus stehen die neuen Generationen Y und Z sowie die insgesamt veränderten Umweltfaktoren. Außerdem wird aufgezeigt, welche Herausforderungen dadurch für Unternehmen und Führungskräfte entstehen. Um ausreichend Erkenntnisse gewinnen zu können, ist der Einsatz einer qualitativen Erhebungsmethode in Form von Experteninterviews gewählt worden. Dazu wird diese Forschungsfrage aufgestellt: „Wie hat sich Leadership durch die neuen Generationen Y und Z verändert und welche Herausforderungen gibt es zu bewältigen?“ Die Ergebnisse zeigen, dass sich der Bereich Leadership an die Anforderungen und Bedürfnisse der jungen Generationen anpassen muss und eine generationsübergreifende Führung notwendig für den Unternehmenserfolg ist. Zudem haben sich die Anforderungen an eine Führungskraft durch neue Umweltfaktoren verändert. Anhand dieser Ergebnisse ist es für den Bereich Leadership wichtig, sich stetig weiterzuentwickeln und an neue Gegebenheiten anzupassen.

Schlüsselbegriffe: Leadership, Generationen, veränderte Umweltfaktoren

Abstract

This bachelor thesis focuses on the topic of leadership and analyses the changes. The focus is on the new generations Y and Z as well as the overall changed environmental factors. In addition, it shows the challenges that arise for companies and managers. In order to gain sufficient insights, the use of a qualitative survey method in the form of expert interviews has been chosen. For this purpose, this research question is posed: "How has leadership changed due to the new generations Y and Z and what are the challenges to be overcome? The results show that the field of leadership has to adapt to the requirements and needs of the younger generations and that cross-generational leadership is necessary for corporate success. In addition, the demands on a manager have changed due to new environmental factors. Based on these results, it is important for the area of leadership to continuously develop and adapt to new circumstances.

Keywords: leadership, generations, changing environmental factors

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	III
Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Theoretische Grundlagen	2
2.1 Leadership und Mitarbeiterführung	2
2.1.1 Definitionen und Begriffsabgrenzungen	2
2.1.2 Führungskriterien	4
2.1.3 Aufgaben einer wirksamen Führung	4
2.2 Theoretische Ansätze der Mitarbeiterführung	5
2.2.1 Eigenschaftsorientierte Ansätze	6
2.2.2 Verhaltensorientierte Ansätze	7
2.2.3 Situationstheorien	7
2.2.4 New-Leadership Ansätze	8
2.3 Generationen und deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt	8
2.3.1 Definition Generationen	9
2.3.2 Generationen im Überblick	9
2.3.3 Generationswechsel und Wertewandel	12
2.4 Mitarbeiterführung im aktuellen Zeitalter	13
2.4.1 Wandel von Leadership durch Einfluss- und Umweltfaktoren	13
2.4.2 Führung von unterschiedlichen Generationen	15
2.5 Zielsetzung und Fragestellung	17
3 Methodik	18
3.1 Art und Ziel der Forschung	18
3.2 Empirische Studie	18
3.2.1 Forschungsmethode und Erhebungsmethode	18
3.2.2 Auswahl und Beschreibung der Interviewpartner	20
3.2.3 Entwicklung und Beschreibung des Interviewleitfadens	22
3.2.4 Beschreibung und Durchführung der Datenerhebung	23
4 Ergebnisse	25

4.1	Transkription	25
4.2	Entwicklung und Beschreibung des Kategoriensystems	25
4.3	Ergebnisse	29
4.3.1	Leadership.....	29
4.3.2	Führungskräfte	31
4.3.3	Generationen im Unternehmen.....	32
4.3.4	Leadership heute.....	35
5	Diskussion	37
5.1	Diskussion der Methodik.....	37
5.2	Diskussion der Ergebnisse	38
5.2.1	Leadership.....	38
5.2.2	Generationen.....	39
5.2.3	Führungskräfte	40
5.2.4	Beantwortung der Forschungsfrage.....	41
6	Fazit und Ausblick.....	43
	Literaturverzeichnis.....	V

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Darstellung des Kategoriensystems im Bereich Leadership	26
Tabelle 2: Darstellung des Kategoriensystems im Bereich Führungskräfte	27
Tabelle 3: Darstellung des Kategoriensystems im Bereich Generationen	27
Tabelle 4: Darstellung des Kategoriensystems im Bereich Leadership heute	28

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Theoretische Ansätze der Mitarbeiterführung	6
Abbildung 2: Generationen von 1950 bis 2010 im Überblick	9
Abbildung 3: Eigenschaften und Verhalten einer guten Führungskraft	13
Abbildung 4: Beispiele für Entwicklung der Umwelt.....	14
Abbildung 5: Generationen in der heutigen Arbeitswelt.....	15
Abbildung 6: Führung 4D für die Arbeitswelt der Zukunft	39
Abbildung 7: 360 Grad Feedback	41

1 Einleitung

„Leadership ist nicht Leute dazu zu bringen, Dinge zu tun, die sie nicht wollen, sondern Leute dazu zu befähigen, Dinge zu leisten, von denen sie niemals glaubten, sie erreichen zu können“ ~ Peter Drucker

Die moderne Führungskraft hat das Ziel ein Möglichmacher zu sein und die eigenen Mitarbeiter bei ihrer Tätigkeit bestmöglich zu unterstützen, um Ziele erreichen zu können. Dabei stellt sich die Frage, wie das möglich ist und welche Herausforderungen es zu bewältigen gibt. Diese Arbeit beschäftigt sich mit dem Bereich Leadership und spezialisiert sich auf Einflussfaktoren wie die neuen Generationen. Zudem werden Herausforderungen aufgezeigt, welche es in der heutigen Zeit des stetigen Wandels zu bewältigen gibt. Das Ziel ist es, für den Bereich Leadership Möglichkeiten aufzustellen, wie es gelingt eine erfolgreiche generationsübergreifende Führung darzustellen und dabei die Herausforderungen zu erkennen und darauf zu reagieren.

Im ersten Teil der Arbeit werden theoretische Grundlagen aufgezeigt, welche ein Überblick bietet, um später Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Dabei fokussiert sich der Autor auf die Bereiche Leadership, die Generationen und deren Veränderungen sowie die veränderten Umweltfaktoren, die jedes Unternehmen maßgeblich beeinflussen. Anhand dieser Grundlagen wird eine Forschungsfrage abgeleitet, um sie mit Hilfe der gewählten Methodik zu beantworten. Die qualitative Erhebungsmethode in Form von halbstandardisierten Experteninterviews wird im weiteren Teil der Arbeit behandelt und Ergebnisse abgeleitet. In der aufgeführten Diskussion beschäftigt sich der Autor dieser Arbeit mit der Verknüpfung von den theoretischen Grundlagen und den Ergebnissen aus der zuvor erwähnten Methodik. Abschließend werden die einzelnen Teilbereiche des Themas diskutiert und die Forschungsfrage beantwortet.

2 Theoretische Grundlagen

Die theoretischen Hintergründe dienen dazu, den Lesern einen Überblick über das Thema zu verschaffen. Neben dem Bereich Leadership werden im Folgenden theoretische Ansätze der Mitarbeiterführung dargestellt. Die einzelnen Generationen werden erläutert und in Verbindung mit der Arbeitswelt und dem Bereich Leadership gebracht. Abschließend wird anhand der theoretischen Grundlagen die leitende Forschungsfrage dieser Arbeit abgeleitet und deren Ziel erläutert.

2.1 Leadership und Mitarbeiterführung

Nicht nur im englischsprachigen Raum ist der Begriff Leadership weit verbreitet und gewann in den letzten Jahrzehnten immer größere Bedeutung. Auch international wird der Begriff in unterschiedlichsten Zusammenhängen verwendet und bedeutet übersetzt „Führung“ beziehungsweise „Führerschaft“ und sorgt damit für unterschiedliche Bedeutungen. Leadership wird sowohl auf alltäglichen als auch auf beruflichen Ebenen mit dem Anspruch eingesetzt „andere von den eigenen Visionen, Zielen, Werten oder Handlungsweisen zu überzeugen und damit ein Vorbild zu sein“ (Peters, 2015, S.2). Leadership findet beispielsweise im Freizeitsport ebenso Verwendung wie in einem Unternehmen. In beiden Situationen wird eine bestimmte Personengruppe durch einen Kapitän beziehungsweise Teamleiter geführt und geleitet.

2.1.1 Definitionen und Begriffsabgrenzungen

Um eine klare Abgrenzung zwischen den einzelnen Grundbegriffen dieser Arbeit zu erhalten, werden im Folgenden einzelne Gebiete definiert und abgegrenzt. Dabei liegt der Fokus darauf, die Teilgebiete abgrenzen zu können und einen ersten Überblick zu erhalten.

Leadership und Mitarbeiterführung

Die Bedeutung des Wortes „Leadership“ wird aus dem Englischen von dem Verb „(to) lead“ abgeleitet und bedeutet „Weg“ oder „Reise“. Konkreter wurde mit der Zeit dieser Begriff mit der Bedeutung „jemanden anzuführen“ verbunden, wodurch sich dieser Begriff in den letzten Jahrzehnten auch in Unternehmen etabliert hat und die Bedeutung von Führung, Leitung oder Führungsqualitäten erhalten hat (Peters, 2015, S. 1).

Führung kann sowohl aus der Sicht der Pädagogik, Psychologie und Soziologie als auch den Wirtschaftswissenschaften betrachtet werden (Blessin & Wick, 2017, S. 28). Auf Grund der verschiedenen Betrachtungsweisen existieren unterschiedliche Definitionen,

welche die Begriffe Leadership und Führung beschreiben, weswegen sich die vorliegende Definition auf den wirtschaftswissenschaftlichen Bereich bezieht. Gemäß Weibler (2016, S. 22) bedeutet Führung „andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt“. Somit ist es das Ziel eines Unternehmens, die eigenen Mitarbeiter dabei zu leiten und zu unterstützen, erfolgreich ihrer Tätigkeit nachzugehen. Um dies gewährleisten zu können, müssen Untergeordnete die Führungskraft als solche wahrnehmen können (Burns, 1978, S. 18).

Personalführung- und Management

Die Personalführung setzt sich mit der zielorientierten Verhaltensbeeinflussung von Mitarbeitern durch Führungskräfte auseinander (Hentze, Kammel, Graf & Lindert, 2005, S. 21). Dabei ist es das Ziel der Führungskraft so viel Unterstützung und Hilfestellungen anzubieten, dass der Mitarbeiter seiner fachlichen Tätigkeit erfolgreich nachgehen kann und zum Unternehmenserfolg beiträgt.

Der Bereich des Personalmanagements lässt sich in zwei unterschiedliche Funktionen gliedern. Zum einen „wird die Gesamtheit aller personalwirtschaftlichen Gestaltungsentscheidungen zur Steuerung und Entwicklung der Führungskraft-Mitarbeiter-Beziehung“ (Oechsler & Paul, 2018, S. 285) betrachtet. Darunter fallen personalwirtschaftliche Systemelemente, die zur Mitarbeiterführung beitragen, wie zum Beispiel Zielvereinbarungssysteme oder Regeln eines Mitarbeitergesprächs (Oechsler & Paul, 2018, S. 285). Dies ist notwendig, um grundsätzliche Vorgehensweisen festzulegen. Des Weiteren bezieht sich das Personalmanagement auf die Betrachtung von sozialen Funktionen der Führung, welche sowohl mittelbar als auch unmittelbar ein beabsichtigtes Verhalten bewirken (Weibler, 2016, S. 93).

Unternehmensführung

Betrachtet man die Unternehmensführung „wird unter Führung die zielorientierte Planung, Strukturierung und Kontrolle von ganzen Organisationen verstanden“ (Schirmer & Woydt, 2016, S.1). Die generelle Führung kann man jedoch in zwei Perspektiven unterteilen. Der institutionelle Bereich beschäftigt sich mit der Gesamtheit des Unternehmens und ist beispielsweise für die Führungsstruktur, dem sogenannten Management, zuständig. Die funktionale Perspektive hingegen fokussiert sich auf das notwendige Handeln im Unternehmen und behandelt die eigentlichen Rahmenbedingungen, welche für die Mitarbeiter notwendig sind, um ihrer Tätigkeit nachzugehen (Schirmer & Woydt, 2016, S. 2).

Management

Grundsätzlich ist das gesamte Management des Unternehmens dafür verantwortlich die gesetzten Ziele dessen im Fokus zu behalten und zu erreichen. Dabei wird der Prozess der Planung, Organisation sowie Kontrolle verfolgt (Stoner, 1995, S. 4). Stellt man den Bereich Management dem Bereich Leadership gegenüber, ist ersichtlich, dass sich ersteres vor allem mit komplexen Gegebenheiten auseinandersetzt und diese realisiert. Leadership hingegen hat die Aufgabe, sich an Veränderungen anzupassen und neue Möglichkeiten zu entwickeln, das Unternehmen voran zu bringen (Kotter, 1999, S. 37).

2.1.2 Führungskriterien

Zu den Bestandteilen einer Führung gehören unterschiedliche Kriterien. Zum einen kann Führung nur dann ausgeführt werden, wenn es sich um Multipersonalität handelt und demnach mindestens zwei Personen beteiligt sind (Weibler, 2016, S. 22). Des Weiteren steht die Beeinflussung im Fokus und ist von großer Bedeutung, da diese notwendig ist, um Führung ausüben zu können. Dabei kann die Beeinflussung auf drei unterschiedlichen Ebenen gestaltet werden, welche sich zum einen auf die des Wollens, zum Beispiel durch positives Vorleben sowie des Könnens, durch beispielsweise die Vermittlung von Wissen, oder des Dürfens durch Erlaubnis und Verbot, beziehen (Weibler, 2016, S. 22). Neben Multipersonalität und Beeinflussung stellt auch die Akzeptanz ein Kriterium der Führung dar, denn Beeinflussung durch eine führende Person ist erst dann möglich, wenn sie von anderen Personen akzeptiert wird. Um beispielsweise Wissen vermitteln zu können, ist es als führende Person von hoher Bedeutsamkeit, die Akzeptanz des Gegenübers zu gewinnen (Weibler, 2016, S. 22). Ist dies nicht der Fall, wird das Wissen zwar toleriert aber nicht akzeptiert und somit ist eine Beeinflussung durch Können nicht möglich. Zudem sollte einer Führungskraft bewusst sein, welche Intention hinter der Beeinflussung steht. Werden einem Mitarbeiter Verbote oder Erlaubnisse ausgesprochen, steht das Ziel des Unternehmens im Vordergrund. Dabei dürfen Beeinflussungen abseits des Rollenverständnisses nicht berücksichtigt werden (Weibler, 2016, S. 25). Als abschließendes Kriterium zeigt die (Un-)Mittelbarkeit auf, dass Führung nicht zwingend auf Antrieb gewünschte Verhaltensrichtungen aufzeigen muss. Verhaltensbeeinflussung benötigt in einigen Fällen Zeit, um eine gewünschte Wirkung aufzuzeigen (Weibler, 2016, S. 25).

2.1.3 Aufgaben einer wirksamen Führung

Die Aufgaben einer Führungskraft dienen dazu, Mitarbeiter wirksam beeinflussen zu können und dadurch die eigentliche Tätigkeit zu unterstützen.

Um Mitarbeitern einen wegweisenden Horizont bieten zu können, benötigt es festgelegte Ziele, da nur so die erwünschte Leistungsbereitschaft abgerufen werden kann. Dabei

können die Ziele individuell auf die Tätigkeit abgestimmt sein oder aus den Unternehmenszielen abgeleitet werden (Malik, 2006, S. 172). Es ist wichtig, dass Ziele zwar durch das Management festgelegt werden, aber auch von den einzelnen Untergeordneten wahrgenommen werden und dafür ist die Führungskraft zuständig. Ein weiterer wichtiger Bestandteil ist das Organisieren als Managementaufgabe. Das Ziel hierbei ist es, Aufgaben und Mitarbeiter soweit zu organisieren, dass diese sich weitestgehend selbst organisieren können. Es ist die Aufgabe der Führungskraft, zu vermitteln, weswegen eine Selbstorganisation der eigenen Aufgaben notwendig ist, nur so können festgelegte Ziele erreicht werden (Malik, 2006, S. 188). Ein dritter wichtiger Bereich der Führung ist das Treffen von Entscheidungen mit Bedacht. Jede Entscheidung ist mit einem Risiko verbunden und je wichtiger eine Entscheidung scheint, desto mehr sollte man sich über die Anforderungen, Alternativen, Risiken sowie Maßnahmen und Bedingungen Gedanken machen (Malik, 2006, S. 199). Ein weiterer Teil des Aufgabenbereichs der Führung ist das Kontrollieren. Jede Tätigkeit kann gut oder schlecht ausgeführt werden und hier gilt es, dies zu überprüfen. Dabei gilt die grundsätzliche Regel, dass man nur messen sollte was möglich ist und Dinge, die nicht messbar sind, sollten trotzdem beurteilt werden. Dennoch ist festzuhalten, dass nicht alles und jeder kontrolliert werden muss, doch dabei sind Erfahrungswerte von großer Bedeutung (Malik, 2009, S. 224). Zu den wichtigsten Aufgaben zählt zudem das Entwickeln und Fördern der Mitarbeiter. Dabei gibt es drei Grundsätze, welche bei der Weiterentwicklung beachtet werden sollten. Zum einen sind die richtigen Aufgaben notwendig, um die Stärken eines Mitarbeiters vollkommen ausschöpfen zu können. Zudem sollte der Chef als Vorbildfunktion im fachlichen Bereich dienen, weswegen unterschiedliche Führungskräfte zu verschiedenen Zeitpunkten eingesetzt werden sollten. Das letzte Element beschäftigt sich mit der richtigen Stelle des Mitarbeiters. Hier ist es wichtig, darauf zu achten den Mitarbeiter richtig einzuschätzen (Malik, 2006, S. 238). Beispielsweise sollte erkannt werden ob der Mitarbeiter einen hohen Routineanteil in seiner Tätigkeit benötigt oder abwechselnde Tätigkeiten eher zur Förderung beitragen würden. Weiterführend gibt es im Aufgabenbereich einer Führungskraft zahlreiche zusätzliche Schwerpunkte, welche individuell eingesetzt werden müssen. Die zuvor aufgeführten fünf grundlegenden Aufgaben beschreiben, welches Aufgabenspektrum notwendig ist, um Mitarbeiter erfolgreich zu führen und gesetzte Ziele zu erreichen.

2.2 Theoretische Ansätze der Mitarbeiterführung

Die Mitarbeiterführung wurde in den letzten Jahrzehnten mit Hilfe von unterschiedlichen Leadership-Ansätzen dargestellt und erklärt. Für erfolgreiche Führung gibt es zur heutigen Zeit zahlreiche Ansätze und Theorien, welche dazu dienen, eine Erklärung dafür zu

bieten, wovon eine erfolgreiche Führung abhängt. Während der Zeit wurden in der Führungsforschung verschiedene Ansätze der Mitarbeiterführung hervorgebracht und verschiedene Schwerpunkte festgelegt (Schirmer & Woydt, 2016, S. 157). Während früher vor allem die persönlichen Eigenschaften einer Führungskraft genauer betrachtet wurden, entwickelten sich später Führungstheorien, welche zudem Mitarbeiter einbeziehen. Grundsätzlich beschäftigt sich die Führungsforschung damit, „was eine Führungskraft genau tut, damit der Transformationsprozess einer Organisation produktiv und effektiv erbracht wird, welche Voraussetzungen sie mitbringen sollte, welches Verhalten förderlich ist und wie das Gesamtsystem der Organisation von einer Führungskraft beeinflusst werden kann“ (Pfister & Neumann, 2019, S. 41).

Auf Grund einer Vielzahl an Führungstheorien und Leadership Ansätzen werden im Folgenden die grundlegenden Unterschiede anhand einer zeitlichen Orientierung der einzelnen Ansätze dargestellt und beispielhaft einzelne Theorien ergänzt, welche für diese Arbeit relevant sind.

Um einen Überblick der einzelnen Ansätze gewinnen zu können, werden in Abbildung 1 die verschiedenen Ansätze dargestellt und erläutert. Schon Mitte des 19. Jahrhunderts entwickelten sich Theorien, welche sich jedoch mit der Zeit verändert und weiterentwickelt haben.

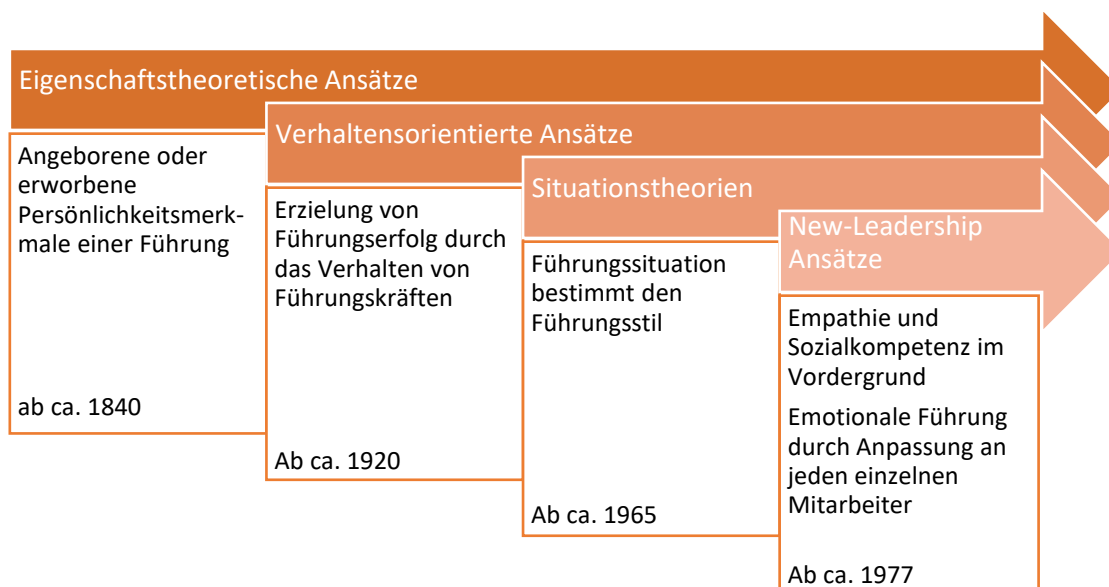


Abbildung 1: Theoretische Ansätze der Mitarbeiterführung (Eigene Darstellung)

2.2.1 Eigenschaftsorientierte Ansätze

Um Führungserfolg mit Hilfe von Ansätzen darstellen zu können, bezieht man sich bei Eigenschaftsansätzen speziell auf die Persönlichkeit eines Führenden. Seit ca. Mitte des 19. Jahrhunderts stehen hierbei kognitive Eigenschaften und Führungspersönlichkeiten

wie zum Beispiel charismatisches Auftreten im Mittelpunkt der Erklärungen (Schirmer & Woydt, 2016, S. 159). Um die Frage zu klären, welche Eigenschaften und Anforderungen eine führende Person benötigt, um erfolgreich zu sein, wurden aus unterschiedlichen Theorien entwickelt. Ein Ansatz liefert die „great man theory“ welche besagt, dass Führung nur durch die führende Person beeinflussbar ist. Führungskräfte benötigen spezielle, angeborene Eigenschaften wie beispielsweise Aufgeschlossenheit und Intelligenz. Laut dieser Theorie werden Führungskräfte schon als solche geboren und dadurch ist es nur wenigen Menschen möglich, eine gute Führung zu gewährleisten (Schirmer & Woydt, 2016, S. 159). Dennoch hat sich dieser Ansatz in den letzten Jahrhunderten stetig weiterentwickelt und so wurden nicht nur die Einzelmerkmale einer Person untersucht, sondern auch Eigenschaften, welche die Qualität von Führung verbessern können (Peters, 2015, S. 21).

2.2.2 Verhaltensorientierte Ansätze

Nachdem durch eigenschaftstheoretische Ansätze der Führungserfolg nicht ausführlich erklärt werden konnte, hat sich die Forschung mit dem Verhalten von Führungspersönlichkeiten auseinandergesetzt und dabei den Fokus auf bewusstes Agieren der Führungskräfte gelegt (Schirmer & Woydt, 2016 S. 163). Dabei wurden drei Dimensionen entwickelt, welche für die Führung relevant sind. Bei einer mitarbeiterorientierten Führung ist es die Aufgabe auf die Bedürfnisse und Ziele eines Untergeordneten einzugehen, wohingegen sich die aufgabenorientierte Führung mit den eigentlichen Ergebnissen der ausgeführten Tätigkeit beschäftigt und persönliche Bedürfnisse nicht im Vordergrund stehen. Als weitere Dimension wird der Partizipationsgrad genannt, welcher das Beteiligungsausmaß miteinbezieht (Peters, 2015, S. 22).

Betrachtet man diesen Ansatz der Führung, so ist zu erkennen, dass situative Gegebenheiten wie beispielsweise die aktuelle Situation des Mitarbeiters oder die Charakteristik der Führungskraft nicht beachtet werden, weswegen es schwierig ist, einen rein verhaltensorientierten Ansatz zu verfolgen.

2.2.3 Situationstheorien

Während den gesamten Jahren der Führungsforschung wurde deutlicher, dass sich der Führungserfolg nicht rein aus dem Verhalten einer Führungskraft ableiten lässt. Situationstheorien legen den Fokus nicht auf Eigenschaften und Verhalten von Vorgesetzten, sondern beziehen die Situation in welcher gehandelt wird mit ein (Schirmer & Woydt, 2016, S. 174). „Verschiedene Situationen verlangen unterschiedliche Anforderungen, welche die Führungskraft erkennen soll, um durch ein daran ausgerichtetes Führungsverhalten Führungserfolg zu erzielen“ (Peters, 2015, S. 23).

Das Kontingenzmodell nach Fiedler zeigt, dass es generell nicht nur eine Art Führung gibt und auch nicht nur einen Weg, den man verfolgen muss. Jede Führungsaktion ist abhängig von Führungsstil und Führungssituation (Peters, 2015, S.23). Beispielsweise ist es bei demselben Mitarbeiter notwendig in unterschiedlichen Situationen einen autoritären oder charismatischen Führungsstil einzusetzen, um den bestmöglichen Führungserfolg zu erzielen.

2.2.4 New-Leadership Ansätze

Im Bereich der Führungsforschung gab es unterschiedliche Herangehensweisen und verschiedene Fokussierungen, welche den Führungserfolg darstellen sollten. Betrachtet man den Bereich der New-Leadership Ansätze ist zu erkennen, dass eine emotionale, begeisternde Führung stärker im Mittelpunkt steht. Diese Art der Führung soll dafür sorgen, dass die Motivation eines Mitarbeiters erreicht werden kann. Die transaktionale Führung, deren Fokussierung auf Leistung und Belohnung liegt, soll zu einer transformationalen Führung übergehen und so nicht nur limitierte Anreize schaffen, sondern eine Begeisterung erzeugen, um Ziele zu erreichen (Peters, 2015, S. 55; Schirmer & Woydt, 2016, S. 185).

Bei einer durchgeführten Online Befragung mit insgesamt ca. 14.000 Teilnehmern aus dem Jahr 2015 konnten insgesamt sieben wichtige Verhaltensweisen von Führungskräften festgestellt werden, welche die Motivation der Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen. Dazu zählen die Förderung von Fähigkeiten, Hilfestellung bei der Entwicklung persönlicher Kompetenzen, klare Formulierung von Zielen und Erwartungen, Stärkung des Selbstbewusstseins, Förderung der Motivation sowie die Vermittlung von Verantwortungsbewusstsein und der Beitrag zum Unternehmenserfolg (Pelz, 2016, S. 106). An dieser Studie ist zu erkennen, welche Werte für Mitarbeiter wichtig sind und weswegen New-Leadership Ansätze angewandt werden müssen, um einen Führungserfolg erreichen zu können.

2.3 Generationen und deren Auswirkungen auf die Arbeitswelt

Verschiedene Generationen prägen sowohl den Alltag als auch die Arbeitswelt. Hierbei wird darauf geachtet, wie sich generell unterschiedliche Generationen verhalten und wodurch sie ausgezeichnet werden. In unterschiedlichen Jahrzehnten gab es Ereignisse, die dazu beigetragen haben Menschengruppen zu beeinflussen. Beispielsweise die Nachkriegszeit oder die Digitalisierung. Generell wurde durch Forschungen und Studien festgestellt, dass bestimmte Personengruppen des gleichen Alters verschiedene Bedürfnisse haben, weswegen im Folgenden die einzelnen Generationen im Zeitraum der Nachkriegszeit bis heute dargestellt werden.

2.3.1 Definition Generationen

Betrachtet man die unterschiedlichen Generationen im Zeitraum von ca. 1956 bis heute, ist festzustellen, dass verschiedene Ereignisse und grundlegende Gegebenheiten des Zeitalters zu einer starken Beeinflussung von Menschen beitragen. Generell wird die Generationsaufteilung dazu verwendet Trends am Arbeitsmarkt frühzeitig zu erkennen und als Unternehmen darauf reagieren zu können (Zinke, 2019, o.S.).

In diesem Teil der Arbeit werden die einzelnen Generationen genauer beschrieben und der Wertewandel der Generationen dargestellt.

2.3.2 Generationen im Überblick

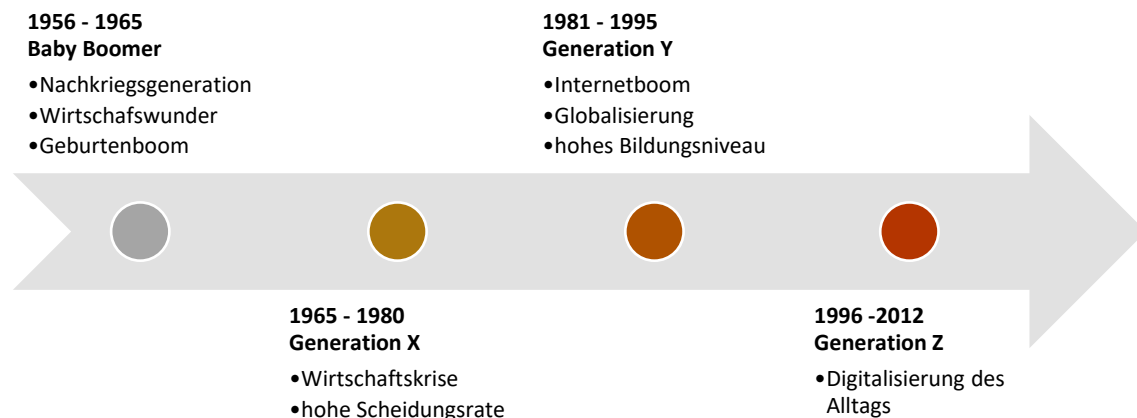


Abbildung 2: Generationen von 1950 bis 2010 im Überblick (Eigene Darstellung in Anlehnung an Moerstedt, 2018, S. 7)

Baby Boomer

Die in den Jahren 1956 bis ca. 1965 geborenen Personen werden der Gruppe der Baby Boomer zugeordnet, da vor allem in der Nachkriegszeit ein enormer Anstieg von Geburten festzustellen war (Klaffke, 2014, S. 12). Während dieser Zeit war es üblich, eine Erziehung durch Traditionen sowie Hierarchien zu befolgen, weswegen Werte wie beispielsweise Leistung, Geld, Status und Ehrgeiz vermittelt wurden. Dennoch waren die Nachkriegsjahre und somit die Generation der Babyboomer sehr durch Optimismus, Stabilität und steigenden Wohlstand beeinflusst und neue Möglichkeiten, wie zum Beispiel studieren oder die Verfolgung von Karrierezielen wurden geschaffen (Mangelsdorf, 2015, S. 14). In der Arbeitswelt haben vor allem das Team sowie die Karriere einen hohen Stellenwert und somit steht die berufliche Tätigkeit und die materielle Absicherung

im Vordergrund. Betrachtet man die Generation heute, so ist festzustellen, dass man sie in Führungspositionen sowohl in Unternehmen als auch in der Politik auffindet. In den kommenden Jahren zwischen ca. 2020 und 2030 wird die Generation der Baby Boomer den Ruhestand antreten und in vielen Unternehmen für eine große Lücke sorgen (Klaffke, 2014, S. 12).

Generation X

Während der Zeit von ca. 1965 bis 1980 wurde die sogenannte Generation X geboren, welche im Vergleich zu den Baby Boomern unter anderen Umständen aufwuchsen (Klaffke, 2014, S. 13). In vielen Haushalten waren zu dieser Zeit beide Elternteile berufstätig, weswegen die Kinder der Generation X sehr schnell selbständig wurden. Betrachtet man diese Zeit gesellschaftlich und politisch, ist festzustellen, dass im Vergleich zur Generation zuvor einige Veränderungen aufgetreten sind. Die Menschheit wird durch Ereignisse wie die Ölkrise in den 70ern oder verschiedene Kriegsgeschehen sowie das Reaktorunglück in Tschernobyl sehr verunsichert (Mangelsdorf, 2015, S. 16). Der zuvor aufgebaute Wohlstand ist für die Generation X kaum möglich und Unsicherheit sowie Skepsis beeinflussen das Denken. Durch diese Entwicklungen in der Kindheit ist zu beobachten, dass Autorität hinterfragt wird und Unabhängigkeit sowie Selbständigkeit in den Vordergrund rücken (Mangelsdorf, 2015, S. 16). Das Verlangen nach hoher Lebensqualität sorgt dafür, dass lange Arbeitstage in Kauf genommen werden, wobei eine entsprechende Gegenleistung erwartet wird. Dabei ist auch festzuhalten, dass im Arbeitsleben sehr ergebnisorientiert gearbeitet wird und das Teamgefühl, im Vergleich zur Generation zuvor, nicht so sehr ausgeprägt ist (Moerstedt, 2018, S. 12).

Im Vergleich zur Generation der Babyboomer, welche das Bedürfnis nach Harmonie verfolgten, war es plötzlich wichtig die eigene Meinung äußern zu können.

Ein weiterer wichtiger Faktor, welcher das Verhalten der Generation X im Arbeitsalltag beeinflusst, ist die fortschreitende Technologie. Erste PC's und Mobiltelefone wurden privat sowie beruflich eingesetzt und die Kommunikation dadurch beschleunigt. Aus diesem Grund bezeichnet man sie auch als „Digital Immigrants“, da sich stetig neue Arbeitsfelder erlernen und im Beruf integrieren (Güntensperger, 2019, o.S.).

Generation Y

Die Bezeichnung Generation Y entstand zum einen aufgrund der Reihenfolge des Alphabets, jedoch steht der Buchstabe Y auch für „WHY“ was übersetzt „Warum“ bedeutet und ausdrückt, dass speziell diese Personengruppe vieles hinterfragt und den Sinn erkennen möchte (Klaffke, 2014, S. 13).

Schon die Erziehung von Personengruppen welche ca. zwischen 1981 und 1995 geboren wurden, unterscheidet sich stark zu den Babyboomern und der Generation X (Klaffke, 2014, S. 13). Eltern der Generation Y hatten zu ihrer Zeit nicht viele Möglichkeiten und genossen eine meist strengere Erziehung. Um den eigenen Kindern alles bieten zu können werden sie von klein auf mit viel Aufmerksamkeit, Unterhaltung sowie Förderung erzogen weswegen sie sehr behütet aufwachsen konnten (Mangelsdorf, 2015, S.18). Dadurch entstehen hohe Erwartungen, welche auch im Berufsleben spürbar sind. Bei der Durchführung einer Studie zu den Besonderheiten der Generation Y wurde festgestellt, dass speziell die antiautoritäre Erziehung sowie die pädagogische Entwicklung zu einer besonderen Eigenständigkeit und Kreativität dieser Personengruppe geführt hat (Bund, Heuser & Kunze, 2013, o.S.)

Die Führungskraft muss sich darauf einstellen, dass eine Ausübung der Tätigkeit nur in Zusammenhang mit Anerkennung, Mitbestimmung und Freiraum möglich ist, da sonst die gewünschte Motivation nicht vorhanden ist (Mangelsdorf, 2015, S. 19). Gesellschaftlich betrachtet ist dieser Generation eine „Work-Life-Balance“ von großer Bedeutung, weswegen die Verbindung aus privatem und beruflichem Leben ausgelebt wird und beispielsweise gemeinsame sportliche Tätigkeiten nach der Arbeit ausgeübt werden (Klaffke, 2014, S. 66). Neben den Erwartungen werden der Generation Y beruflich Möglichkeiten geboten, die es zuvor in diesem Ausmaß nicht gab. Die Flexibilität bei der Wahl des angestrebten Berufs ist gewaltig, denn beispielsweise gibt es zahlreiche Ausbildungsberufe und Studiengänge, die zuvor noch nicht angeboten wurden (Klaffke, 2014, S.13). Durch die fortschrittliche Digitalisierung näherte sich diese Personengruppe schon sehr früh digitalen Medien, da zu dieser Zeit der Internetboom enorm war. Im Vergleich zur Generation X wuchsen sie schon mit den neusten Technologien auf, welche sich die weiteren Jahre stetig weiterentwickelten. Eine weitere prägende Eigenschaft dieser Personengruppe ist das Bedürfnis danach Erfüllung zu finden. Dies bezieht sich sowohl auf das private, als auch das berufliche Leben. Für die Generation Y reicht es nicht Geld zu verdienen, sie möchten sich selbstverwirklichen und nur so ist eine emotionale Bindung und Befriedigung möglich (Mangelsdorf, 2015, S. 19).

Generation Z

Betrachtet man die Zeit zwischen 1995 und 2012 spricht man von der Generation Z, welche direkt auf die Zeit der Generation Y folgt. Auch wenn sich diese beiden Generation in bestimmten Punkten ähneln, sind die Werte wie Unverbindlichkeit, Informationsfreiheit und digitale Vernetzung neue Aspekte welche die Persönlichkeit beeinflussen (Mangelsdorf, 2015, S. 23).

Im Vergleich zur Generation Y wuchsen sie schon in jungen Jahren mit den neusten Technologien auf, welche sich die weiteren Jahre stetig weiterentwickelten. Digitale Medien gehören zum Alltag der „Always on“ Generation und beeinflussen diesen (Erle, 2016, o.S.). Gesellschaftlich gestaltete sich die Erziehung sehr kinderzentriert, weswegen die Generation permanent umsorgt, geschützt und behütet aufwachsen durfte. Dadurch ergab sich ein vermehrter Wille, ein sorgenfreies Leben führen zu können, was sich auch auf den heutigen beruflichen Alltag auswirkt (Klaffke, 2014, S. 14; Mangelsdorf, 2015, S. 20). Die Wahl des Berufs muss zur eigenen Persönlichkeit passen und vor allem Spaß bringen (Mangelsdorf, 2015, S. 23). Trotzdem stellen Personaler fest, dass ein grundlegender Unterschied zwischen den Generationen Y und Z darin liegt, dass die Arbeit wieder mehr Mittel zum Zweck wird und die Bindung zu Unternehmen abnimmt (Erle, 2016, o.S.). Auch die sozialen Kontakte im Unternehmen und die Verbindung von beruflichem und privatem Leben sind für die beschriebene Generation weniger gewünscht als zuvor und man spricht von einer „Work-Life-Separation“. Unternehmen müssen sich neu einstellen, um junges Personal für sich gewinnen zu können. Zwölf-Stunden-Tage oder eine Erreichbarkeit über das Smartphone zu jeder Tageszeit sind nicht mehr denkbar und sorgen für einen Umschwung (Zinke, 2019, o.S.).

2.3.3 Generationswechsel und Wertewandel

Jede Generation wurde schon in der Kindheit durch unterschiedliche Lebensstrukturen und Ereignisse geprägt, welche dazu beitragen, wie sich Menschen verschieden entwickeln und welche Bedürfnisse sie in ihrem Leben verfolgen. Vergleicht man die oben beschriebenen Generationen miteinander, kann man feststellen, dass sich gesamte Werte verändert haben. Während die Generationen Baby Boomer und X materialistische Werte wie Vermögen oder Besitz als zentrale Bedeutung in ihrem Leben sehen, verfolgen die Generationen Y und Z postmaterialistische Werte wie die Selbstverwirklichung und Kommunikation (Franken, 2016, S. 21). Mitarbeiter der jüngeren Generationen möchten sich selbst entfalten können und dabei ihre eigenen Stärken und Schwächen verstehen sowie die eigenen Talente in das Unternehmen integrieren. Die gesamten Präferenzen in Bezug auf Arbeit und Freizeit haben sich soweit verändert, dass sich die Anforderungen der Mitarbeiter individuell verändert haben (Franken, 2016, S. 21).

Betrachtet man die folgende Abbildung ist zu erkennen, welche Werte den Mitarbeitern in der heutigen Zeit bedeutend sind und für eine erhöhte Jobzufriedenheit sorgen. 91% der Befragten sind der Meinung, dass Wertschätzung am Arbeitsplatz zu mehr Zufriedenheit führt aber auch ein regelmäßiges Feedback notwendig ist. Neben diesen Werten sollte eine Führungskraft Interesse an einer Person zeigen und sich auf die Individualität fokussieren. Vergleicht man es mit Werten aus früheren Zeiten, ist erkennbar, dass sich

die Fokussierung und die Anforderungen verändert haben und daran ist der Wertewandel zu erkennen.



Abbildung 3: Eigenschaften und Verhalten einer guten Führungskraft (Nier, 2017)

2.4 Mitarbeiterführung im aktuellen Zeitalter

Das Aufgabengebiet einer Führungskraft änderte sich mit der Zeit durch verschiedene Umstände wie die Digitalisierung, aber auch vor allem durch veränderte Generationen. Während in früheren Jahren vor allem eine Management Funktion eingenommen wurde, beschäftigt sich Leadership in der heutigen Zeit mit der tatsächlichen Betreuung der Mitarbeiter beispielsweise als Coach oder Mentor (Klaffke, 2014, S. 69).

2.4.1 Wandel von Leadership durch Einfluss- und Umweltfaktoren

Nicht nur im wirtschaftlichen Bereich kann man von einem Wandel sprechen. Genauer betrachtet sind Wandel und Entwicklung wesentliche Bestandteile aller Lebewesen und wichtig, um sich an sich ständig verändernde Umweltbedingungen anpassen zu können. Die gesamte Welt befindet sich aktuell in einer sehr dynamischen und komplexen Situation welche sich dauerhaft ändern wird und auch die einzelnen Generationen und deren Handeln beeinflusst. Speziell für Organisationen ist es wichtig, sich daran anzupassen, um wettbewerbsfähig zu bleiben und Gewinne erzielen zu können.

Im Folgenden sind einzelne wichtige Entwicklungen der Umwelt dargestellt, welche die einzelnen Generationen beeinflusst haben und dadurch auch den Wandel in der Mitarbeiterführung maßgeblich bestimmen.



Abbildung 4: Beispiele für Entwicklung der Umwelt (Eigene Darstellung in Anlehnung an Kiel, 2019, S. 812)

Betrachtet man die Bevölkerungspyramide, ist zu erkennen, dass die Personenanzahl der jüngeren Generationen deutlich abnehmen. Die Anzahl von erwerbsfähigen Personen in Deutschland sinkt zur aktuellen Zeit sehr stark durch die geringere Geburtenrate der letzten Jahre und zeigt sich im Unternehmen in Form eines Fachkräftemangels. Dieser Mangel ist speziell für Unternehmen in Bezug auf die Wettbewerbsfähigkeit und dem Wachstum zu beachten. Durch den demographischen Wandel ist es schwer ausgebildetes Personal und Spezialisten für die Forschung und Entwicklung zu finden, weswegen laut einer Befragung sogar 59% der deutschen Mittelständler den Fachkräftemangel als eine große Gefahr ansehen (Ernst & Young GmbH, 2019, S. 12).

Neben der Gesamtbetrachtung der Bevölkerung treffen in einem Unternehmen unterschiedliche Generationen mit verschiedenen Werten, Vorstellungen und Erwartungen aufeinander, welche ein erhöhtes Konfliktpotenzial bieten. Durch unterschiedliche Ansichten und Meinungen besteht die Befürchtung, dass Spannungen entstehen und dies negativ zur Produktivität und dem Wohlbefinden einzelner Mitarbeiter beiträgt (Mangelsdorf, 2015, S. 11).

Während die Zahl der Neugeburten stetig sinkt, entwickelte sich die Digitalisierung in den letzten Jahren enorm und wirkt sich besonders auf die Unternehmen aus. Die Führung von Unternehmen gestaltet sich durch neue Geschäftsmodelle, Strukturen sowie Prozesse neu. Beispielsweise werden durch die Integrierung eines Onlineshops neue Vertriebswege entwickelt und dadurch etablierte Geschäftsmodelle verändert. Betrachtet man die Entwicklung der letzten Jahre ist zu erkennen, dass die Digitalisierung viel

Einfluss auf die eigentliche Organisation der Arbeit und die Aufgaben sowie Kompetenzen der Mitarbeiter hat (Franken, 2016, S. 9). Charakteristisch für die Arbeit in einer digitalisierten Welt sind flexible Arbeitsmethoden, wie Home-Office oder offene Bürokonzepte welche besonders von den neuen Generationen Y und Z gefordert werden.

Das zunehmende Tempo und die Komplexität der Umwelt sorgen dafür, die Flexibilität von Unternehmen angepasst werden muss, um diesem Wandel standzuhalten. Das ist nur möglich, solange die Führung sich an Veränderungen anpasst und dies an die Mitarbeiter vermittelt. Die gesamten Beschäftigten müssen sich an immer wieder veränderte Bedingungen anpassen können und flexibel reagieren. Die Führung spielt zur heutigen Zeit eine zentrale Rolle, die nicht außer Acht gelassen werden darf.

Die gesamte Arbeitswelt muss sich an die beschriebenen Umweltfaktoren stetig anpassen, da es sonst für Unternehmen schwierig sein wird standhaft zu bleiben. Die Unternehmensumwelt ist heute sehr komplex, dynamisch und global (Franken, 2016, S. 15). Zusätzlich stellen jüngere Generation weitere Anforderungen, denen ein Unternehmen gerecht werden müssen.

Um den Erfolg eines Unternehmers trotz der aufgezählten Bedingungen zu garantieren, ist eine erfolgreiche Mitarbeiterführung ausschlaggebend und notwendig. Das ist nur möglich, wenn sich Führungskräfte jederzeit an Veränderungen anpassen und diese in die Führung integrieren. Diese Herausforderungen sind zudem ausschlaggebend für den Bereich Leadership und beeinflussen ihn sehr.

2.4.2 Führung von unterschiedlichen Generationen

Durch die Zugehörigkeit einer bestimmten Generation entwickelt sich eine Identität, welche Einfluss auf das Denken, das Wollen sowie Handeln und Fühlen hat. Dadurch entwickeln sich unterschiedliche Bedürfnisse, die durch eine Führungskraft erkannt werden sollten (Eberhardt, Neumann & Streuli, 2018, S. 891). Dies kann eine große Herausforderung für Führungskräfte, in der aktuellen Zeit des starken Wandels, sein.

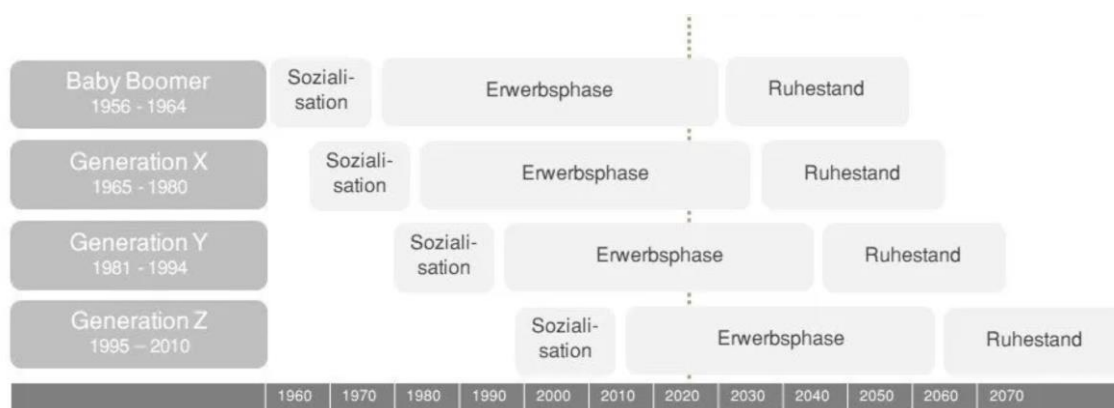


Abbildung 5: Generationen in der heutigen Arbeitswelt (Güntensperger, 2019, o.s.)

In der oben aufgeführten Abbildung 2 ist zu erkennen, dass zum aktuellen Zeitpunkt bis zu vier unterschiedliche Generationen in einem Unternehmen miteinander arbeiten. Beginnend mit den Baby Boomern, welche spätestens ca. 2030 den Ruhestand antreten werden und abschließend die neue Generation Z mit dem heutigen maximalen Alter von ca. 25 Jahren.

Durch das Vorhandensein unterschiedlicher Ansichtsweisen und Arbeitserfahrungen ist es wichtig, eine generationsübergreifende Führung anzuwenden. Das Ziel ist es „verschiedene Generationen im Arbeitsprozess so zu integrieren, dass sie sich in den Fähigkeiten und Stärken gegenseitig bereichern und generationstypische Schwächen ausgleichen sowie kontinuierlich voneinander und miteinander lernen.“ (Eberhardt et al., 2018, S. 892)

Zudem ist es in der Führung wichtig, die neuen Generationen in einen bestehenden Prozess zu integrieren und dabei auf die Bedürfnisse einzugehen. Um junge Mitarbeiter langfristig zu motivieren muss sich die Führungskraft individuell anpassen können. Die Herausforderung hierbei besteht darin, das Vertrauen aufzubauen und die Selbstorganisation zu unterstützen, jedoch auch als Mentor beiseite zu stehen (Franken, 2016, S. 22). Bei einer Durchführung einer Befragung von 100 Senior Executives konnte zudem festgestellt werden, dass speziell Flexibilität sowie der Fokus auf die Mitarbeiter überlebenswichtige Faktoren für die Führungskräfte von heute sind (Berndtson, 2013, S. 22). Um bei den Generationen Y und Z bessere Leistungen durch eine Steigerung der Motivation herbeizuführen, müssen die Wünsche und Bedürfnisse berücksichtigt werden. Nur so ist es möglich, die Leistung und Kreativität für das Unternehmen einzusetzen. Die gesamten gesellschaftlichen Veränderungen durch unterschiedliche Einflüsse wie beispielsweise die Wertevorstellungen der einzelnen Generationen sind für die Leistung und Innovation der Organisation notwendig und benötigen eine Veränderung der Arbeitsorganisation sowie Mitarbeiterführung (Franken, 2016, S. 22).

Um eine erfolgreiche generationsübergreifende Führung verwirklichen zu können, dienen folgende Ansätze (Eberhardt et al., 2018 S. 894):

- Generationsspezifische Besonderheiten beachten und daraus Konzepte zur Zusammenarbeit entwickeln
- Jüngeren Führungskräften einen fallbezogenen Austausch mit älteren Mitarbeitern bieten
- Hohe Sozialkompetenz der älteren Mitarbeiter für den Zusammenhalt im Team einsetzen
- Regelmäßige Feedbackgespräche zwischen den Vorgesetzten und den Mitarbeitern führen
- Generationsübergreifende Tandems für einen Wissenstransfer bilden

2.5 Zielsetzung und Fragestellung

Mit dieser Arbeit möchte der Autor grundlegend die Veränderungen des Bereichs Leadership in der heutigen Zeit aufzeigen. Dabei ist es das Ziel auf die neuen Generationen Y und Z einzugehen und darzustellen welche Herausforderungen der Bereich Leadership zu bewältigen hat. Aus dem oben aufgeführten theoretischen Teil der Arbeit wurde eine zentrale Forschungsfrage abgeleitet. Diese ist wie folgt:

Wie hat sich Leadership durch die neuen Generationen Y und Z verändert und welche Herausforderungen gibt es zu bewältigen?

Neben der Hauptforschungsfrage gibt es einzelne wesentliche Fragestellungen, die für dieses Thema relevant sind:

Warum ist der Bereich Leadership aktuell im Wandel?
Wie können alle Generationen gemeinsam erfolgreich geführt werden?
Welche Grundlagen sind für eine erfolgreiche Führung in der heutigen Zeit notwendig?

3 Methodik

Im Folgenden wird die durchgeführte empirische Methodik dargestellt um die zuvor genannte Forschungsfrage, in Bezug auf die Veränderung von Leadership durch jüngere Generationen sowie deren Herausforderungen, ausführen zu können.

Zunächst werden die Art und das Ziel der Forschung dargestellt um darauffolgend auf die Erhebungs- sowie Forschungsmethode eingehen zu können. In diesem Kapitel wird zudem die ausgewählten Themen der Interviewpartner und Experten, die Erstellung des Interviewleitfadens sowie die Datenerhebung näher beschrieben.

3.1 Art und Ziel der Forschung

Der Forschungsschwerpunkt der umgesetzten Untersuchung liegt in der Darstellung sowie Analyse der aktuellen Veränderungen im Leadership speziell bezogen auf die Generationen Y und Z. Des Weiteren wird untersucht welche Herausforderungen dadurch, gegenüber dem Unternehmen sowie der Führungskraft, entstehen. Dabei gilt es herauszufinden, aus welchen Gründen der Bereich Leadership aktuell einen Wandel erfährt, welchen Einfluss hierbei die jüngeren Generationen haben als auch welche Grundlagen für ein erfolgreiches Leadership in der heutigen Zeit notwendig sind.

Ziel der Forschung ist es, einen tiefergehenden Einblick in unterschiedliche Unternehmenssituationen zu erhalten und dabei qualitativ hochwertige Aussagen treffen zu können. Aus diesem Grund wurde die Form der qualitativen Datenerhebung gewählt, welche im Folgenden genauer dargestellt wird.

3.2 Empirische Studie

3.2.1 Forschungsmethode und Erhebungsmethode

Wird eine Erhebung von empirischen Daten durchgeführt, können zwei verschiedene Möglichkeiten gewählt werden. Dabei ist es davon abhängig, welches Ziel man erreichen möchte und wie der aktuelle Forschungsstand des Themas vorangeschritten ist. Eine Datenerhebung ist zum einen durch eine quantitative Methodik möglich welche „eine Vorgehensweise zur numerischen Darstellung empirischer Sachverhalte“ (Hussey, Schreier & Echterhoff, 2013, S. 20) darstellen möchte. Des Weiteren kann eine qualitative Forschung gewählt werden worunter „eine sinnverstehende, interpretative wissenschaftliche Verfahrensweise bei der Aufbereitung sozial relevanter Daten“ (Hussey et al., 2013, S. 20) zu verstehen ist. In Bezug auf die Forschungsfrage wird eine qualitative Datenerhebung in Form von Interviews gewählt, da sie der „Teilhabe an exklusivem Expertenwissen“ (Bogner, Littig & Menz, 2020, S. 37) dient und „im Vordergrund [...] hier

das aus der Praxis gewonnene, reflektiv verfügbare und spontan kommunizierbare Handlungs- und Erfahrungswissen“ (Bogner et al., 2020, S. 37) steht. Speziell die Aktualität des Themas führt dazu, dass Forschungsmaterial nicht ausreichend vorhanden ist und Informationsbedarf besteht. Zudem ist es dadurch möglich, tiefgründige Aufschlüsse durch Experten zu erlangen, welche durch quantitative Forschungsmethoden nicht erreichbar wären. Durch Interviews erhält man die Möglichkeit, weitere, für die Forschung wichtige, Informationen zu erlangen, die zuvor durch den theoretischen Hintergrund noch nicht berücksichtigt wurden und eine gesamte Betrachtung wird dadurch garantiert. Um eine qualitative Forschung durchführen zu können, müssen Gütekriterien erfüllt werden. Diese wurden festgelegt, um die Messbarkeit der Ergebnisse zu garantieren. Dabei unterscheidet man zwischen sechs unterschiedlichen qualitativen Gütekriterien welche folgend genauer dargestellt werden. Die Verfahrensdokumentation legt fest, dass eine Untersuchung in Bezug auf die Planung, Durchführung sowie Auswertung dokumentiert werden muss, um eine Nachvollziehbarkeit garantieren zu können. Außerdem ist eine argumentative Interpretationsabsicherung mit Hilfe von Begründungen notwendig, da speziell in qualitativen Ansätzen das Interpretieren von Argumenten eine entscheidende Rolle spielen. Darüber hinaus verfolgt auch diese Art der Forschung einer Regelgeleitetheit welche vorgibt, dass eine Untersuchung nur mit Hilfe von Regeln durchgeführt werden können. Neben diesen Gütekriterien sollte die Nähe zum Gegenstand beachtet werden. Dadurch wird festgelegt, dass Personen in ihrer natürlichen Umwelt beforscht werden und keine Beeinflussung erfolgen kann. Die kommunikative Validierung dient dazu, die Gültigkeit der Untersuchung nochmals zu überprüfen, indem man die Ergebnisse dem Beforschten zur Verfügung stellt und darüber diskutiert. Zuallerletzt wird in der qualitativen Forschung eine Triangulation als Gütekriterium aufgeführt um verschiedene Perspektiven miteinander vergleichen zu können. Dabei ist das Ziel verschiedene Ergebnisse, welche durch unterschiedliche Methoden zustande kamen, miteinander zu vergleichen (Mayering 2002, zitiert nach Hussy et al., 2013, S. 25).

Um die Forschungsfrage der Arbeit beantworten zu können muss eine Analysemethode bestimmt werden, welche zum bestmöglichen Ergebnis führt. Die grundlegende Vorgehensweise wird durch den Forschungsansatz bzw. das Forschungsdesign festgelegt (Hussy et al., 2013, S. 27). In dieser Arbeit handelt es sich um einen qualitativen Ansatz mit einer Fallstudie, wobei als Erhebungsmethode Interviews durchgeführt werden. Dabei handelt es sich bei dem Grad der Standardisierung um halbstandardisierte Interviews, was bedeutet, dass einzelne Themenkomplexe vorgegeben sind, jedoch die Gesprächsführung individuell gestaltet werden kann. Beispielsweise ist es dem Interviewer möglich, einzelne Fragen in unterschiedlicher Reihenfolge oder mit anderem Wortlaut zu stellen, um den Gesprächsfluss garantieren zu können (Hussy et al. 2013, S. 224).

3.2.2 Auswahl und Beschreibung der Interviewpartner

Um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten wurden insgesamt sechs Interviews durchgeführt. Hierfür erfolgte die Kontaktierung der einzelnen Personen über die beruflichen Netzwerkplattformen Xing und LinkedIn sowie über eine Stichwortsuche in Suchmaschinen. Schon bei der Kontaktaufnahme wurde darauf geachtet, ein Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern und dem Alter herstellen zu können, um Meinungen aufgrund von demografischen Daten ausschließen zu können. Alle angefragten Personen erhielten die gleiche standardisierte Anfrage (zu finden in Anhang I) um ein gleichwertiges Vorwissen zum Interview garantieren zu können. Dabei wurde das Thema der vorliegenden Arbeit und die Vorgehensweise erwähnt. Zudem wurde ergänzt, welchen Zweck die Interviews erfüllen sollen.

Bei der Auswahl der Interviewpartner war es wichtig, auf Vorkenntnisse im Bereich Leadership zu achten und somit Expertenwissen garantieren zu können. Zudem wurde darauf eingegangen, in welchem Bereich die kontaktierten Personen aktuell tätig sind und welcher berufliche Werdegang durchlaufen wurde, um schlüssige Ergebnisse erhalten zu können.

Neben der allgemeinen Definition eines Experten wurde bei der Auswahl der Experten außerdem darauf geachtet, dass sie weitere Kriterien erfüllen. Da sich das Thema dieser Arbeit tiefgehend mit den einzelnen Generationen in Unternehmen und den Wandel des Bereichs Leadership beschäftigt, war es zudem eine Voraussetzung, dass alle Interviewteilnehmer täglich Berührungspunkte zu Personen verschiedenen Alters in Unternehmen haben um die offenen Fragen mit ausreichend Wissen beantworten zu können. Zudem wurde darauf geachtet, dass entweder eine Tätigkeit mit Personalverantwortung ausgeführt wird oder die Person sich auf die Bereiche Unternehmensberatung sowie Coaching von Führungskräften spezialisiert hat.

Beurteilt man die Interviewpartner nach der Definition sowie den festgelegten Kriterien können alle fünf Personen als Experten eingestuft werden. Im Folgenden werden die einzelnen Experten zuerst übersichtlich und darauffolgend genauer dargestellt. Aus Datenschutzgründen werden die Personen anonym behandelt.

Bezeichnung	Geschlecht	Alter	Tätigkeit	Erfahrung	Interviewdauer
E1	männlich	54 Jahre	Unternehmensberatung	20 Jahre	29 Minuten
E2	weiblich	35 Jahre	Business Training & Coaching	10 Jahre	25 Minuten
E3	weiblich	52 Jahre	Beratung, Training, Coaching	28 Jahre	26 Minuten
E4	männlich	45 Jahre	Managementberatung, Speaker	16 Jahre	40 Minuten
E5	weiblich	55 Jahre	Psychologische Beratung & Coaching	25 Jahre	65 Minuten

Der erste Experte ist im Bereich der Unternehmensberatung tätig, wobei er hier speziell die Themen zukunftsgerechter und organisationsindividueller Management-, Organisations- sowie Führungsmodelle betrachtet. Im Gegensatz dazu ist die zweite Expertin seit zehn Jahren in der Talent- und Führungsentwicklung als Trainerin tätig und hilft anderen Menschen dabei, das Potenzial vollkommen auszuschöpfen. Betrachtet man die Expertise der dritten Expertin ist festzustellen, dass einerseits eine umfangreiche Führungserfahrung besteht und auf der anderen Seite seit 2002 Kenntnisse im Bereich der Beratung gesammelt wurden. Dabei bezieht sich die Spezialisierung unter anderem auf die Bereiche Mitarbeiterführung und Motivation, Persönlichkeitsentwicklung sowie Führung in Veränderungsprozessen und Führungskommunikation. Der Experte 4 machte sich schon nach seinem Studium selbstständig und war ein Teil der Geschäftsführung seines Unternehmens mit insgesamt 800 Mitarbeitern. Nach etwa acht Jahren spezialisierte er sich auf den Bereich der Managementberatung und unterstützt Unternehmen im Bereich Führung. Zudem ist er als Speaker tätig und berichtet von seinen Erfahrungen. Neben dem Bereich Coaching hat sich die Expertin 5 zuvor in der Bereichsleitung Erfahrung im Leadership aneignen können. Heute ist sie dabei, Mitarbeiter und gesamte Unternehmen durch psychologische Beratung mit Fokus auf die veränderte Arbeitswelt zu unterstützen. Vor allem der Kontakt zu unterschiedlichen Generationen während der Trainings zeigt sich als sehr wertvoll für das Interview. Mit dem Experten 6, welcher nicht in der Tabelle aufgeführt ist, wurde ein Interview durchgeführt. Jedoch bat er kurzfristig darum, sein Interview aus persönlichen Gründen nicht in die Arbeit zu integrieren. Aus

diesem Grund werden die Ergebnisse aus den ersten fünf durchgeführten Interviews gewonnen und ausgewertet.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass alle Experten über ausreichend Fachwissen besitzen, um die offenen Fragen des Interviewleitfadens ausführlich beantworten zu können.

3.2.3 Entwicklung und Beschreibung des Interviewleitfadens

Um die zentrale Fragestellung dieser Arbeit ausführlich beantworten zu können, hat sich der Einsatz der Experteninterviews angeboten. Wie vorab erwähnt handelt es sich bei der Datenerhebung um halbstandardisierte Interviews, weswegen ein Interviewleitfaden erforderlich ist. Dabei dient der Leitfaden nur als Orientierung und die einzelnen Fragen werden an den Gesprächsverlauf entsprechend angepasst (Gläser & Laudel, 2010, S. 42; Hussy et al., 2013, S. 225).

Um den Leitfaden erstellen zu können, müssen alle relevanten Punkte des Themas zusammengestellt und darauffolgend ausgearbeitet werden. Damit ist sichergestellt, dass keine relevanten Bereiche während des Interviews ausgelassen oder einzelnen Interviewpartnern unterschiedliche Fragen gestellt werden (Hussy et al., 2013, S. 225).

Bei der Erstellung des Interviewleitfadens stand die generelle Forschungsfrage im Mittelpunkt und der theoretische Teil dieser Arbeit diente als Grundlage der Fragestellungen. Um diese beantworten zu können, wurden einzelne Themengebiete erstellt, welche auf den theoretischen Teil der Arbeit aufbauen.

Folgende Kategorien wurden berücksichtigt:

- Leadership und Führung
- Führungseigenschaften
- Generationen und deren Auswirkungen auf das Unternehmen
- Leadership im Wandel
- Herausforderungen im Leadership

Im nächsten Schritt wurde zu jeder einzelnen Kategorie Fragen entwickelt, welche dabei unterstützen die Forschungsfrage beantworten zu können. Jedem Themenkomplex wurden zwei bis vier Fragen zugeordnet und somit entstanden insgesamt 15 Interviewfragen unterteilt in fünf Kategorien. Der gesamte Fragebogen ist im Anhang zu finden.

Die Form der Fragestellung im halbstandardisierten Interview lassen sich in verschiedene Kategorien einteilen. Um den Einstieg in das Interview zu ermöglichen wurden einleitende Fragen gestellt, welche dazu führen, dass sich die interviewte Person an das Interview gewöhnt. Wie man dem Interviewleitfaden entnehmen kann, besteht die erste

Frage aus der Beschreibung des beruflichen Hintergrunds bevor die eigentlichen Leitfragen gestellt werden. Diese Fragen werden vorab erstellt und machen den eigentlichen Inhalt des Interviews aus. Zudem besteht die Möglichkeit je nach Situation Ad-hoc-Fragen zu stellen, welche vorab nicht geplant werden können. Hier reagiert man auf die Antwort des Interviewpartners, um weitere Informationen zu einem bestimmten Thema zu erhalten und diese dienen als Vertiefung (Hussy et al., 2013, S. 226). Insgesamt handelt es sich bei den meisten Fragen um objektive Beurteilung von Sachverhalten und nur wenige Fragen gehen auf die persönliche Meinung zu bestimmten Themenbereichen ein. Dadurch ist garantiert, dass die Ergebnisse neutral miteinander verglichen werden können und nicht die persönliche Meinung des Experten im Vordergrund steht.

Auch bei der Formulierung der Interviewfragen gibt es Kriterien die beachtet werden müssen, um zum einen den Interviewpartner nicht zu beeinflussen und zum anderen möglichst ausführliche Antworten zu erhalten. Bei einem Interview eines Experten ist die Zielsetzung, möglichst viel Informationen zu erhalten. Aus diesem Grund sollten Fragen vermieden werden, welche eine „Ja“ oder „Nein“ Antwort herbeiführen. Um keine Verwirrung zu erzeugen ist es wichtig, jede Frage einzeln aufzuführen und zudem auf Suggestivfragen zu verzichten. Weiterführend sollten „Warum-Fragen“ nur selten verwendet werden, da es das Gefühl auslöst, sich rechtfertigen zu müssen (Hussy et al., 2013, S. 229). Dementsprechend wird der Interviewleitfaden dieser Arbeit an die einzelnen Kriterien angepasst. Dadurch wird garantiert, dass neutrale sowie ausführliche Antworten generiert werden, ohne den Interviewten zu beeinflussen.

Um den erstellten Interviewleitfaden für die einzelnen Interviews anwenden zu können, sollte er vorab geprobt werden. Dadurch werden Komplikationen, welche während des Interviews auftreten können, vermieden und der Interviewer ist mit den Fragen vertrauter. Bei der Durchführung der Probe des aktuellen Interviewleitfadens wurde festgestellt, dass zwei sehr ähnliche Fragestellungen verwendet wurden, weswegen hier eine Anpassung vorgenommen wurde. Der optimierte Leitfaden, welcher im Anhang zu finden ist, konnte nun für die eigentlichen Experteninterviews verwendet werden.

3.2.4 Beschreibung und Durchführung der Datenerhebung

Qualitativ durchgeführte Interviews werden in drei verschiedene Phasen eingeteilt. Beginnend mit der Eröffnung des Interviews startet die erste Kontaktaufnahme zwischen dem Interviewer und dem Experten, im Hauptteil des Interviews werden die einzelnen Fragen gestellt und in der Endphase gibt es die Möglichkeit weitere Informationen zu teilen (Hussy et al., 2013, S. 228). Im Folgenden wird die Vorgehensweise der Interviewdurchführung erläutert und näher beschrieben.

Bevor die einzelnen Interviews durchgeführt wurden, stimmte sich der Interviewer mit den einzelnen Personen ab, um einen genauen Zeitpunkt für das Interview festzulegen. Um eine spontane Antwort garantieren zu können, wurden die Fragen vorab nicht ausgehändigt. Zu Beginn der durchgeführten Interviews wurden alle sechs Teilnehmer darüber informiert, dass eine Tonaufnahme das Gespräch aufzeichnet um es transkribieren zu können und nach der Verarbeitung wieder gelöscht wird. Um das Gespräch einzuleiten hat sich der Interviewer vorgestellt und beispielsweise näheres zum Studium und den Interessen berichtet. Zudem wurde der wissenschaftliche Kontext aufgezeigt und das Thema der Arbeit näher erläutert. Es wurde ein klarer Ablauf mit Zeitangabe aufgezeigt, um keine Verwirrungen zu verursachen. Nach der Einführung begann die Tonaufnahme und der Hauptteil des Interviews, in Form der eigentlichen Fragen. Dadurch, dass es sich um halbstandardisierte Interviews handelte, wurden die Fragen des Interviewleitfadens passend zum Gespräch gestellt, damit ein flüssiges Gespräch zustande kommen konnte. Die Fragen wurden auf das Gespräch abgestimmt und angepasst. Da die Experten unterschiedliches Fachwissen besitzen, wurden einzelne Fragen ergänzt bzw. ausgelassen. Dadurch war es möglich zusätzliches Informationsmaterial gewinnen zu können. Bei der Durchführung der Interviews ist nicht auszuschließen, dass die Antworten durch persönliche Meinungen beeinflusst wurden. Aus diesem Grund wurden außerdem generelle Wissensfragen gestellt, die diese Meinungsäußerungen wieder ausgleichen können. Mit Abschluss der Befragung wurde in der Endphase des Interviews das Ende des Gesprächs angekündigt und sich für die Teilnahme bedankt. Der Experte hatte nochmals die Möglichkeit weitere Inhalte hinzuzufügen oder das Gespräch zu beenden.

Vier der durchgeführten fünf Interviews wurden telefonisch durchgeführt. Aufgrund der aktuellen Situation der Coronakrise war ein persönliches Treffen nicht möglich, weswegen auf diese Alternative ausgewichen wurde. Eins der fünf durchgeführten Interviews wurde über die Plattform Zoom, in Form eines Videogesprächs, durchgeführt was jedoch keinen Einfluss auf die Ergebnisse hatte. Die Gespräche hatten eine Dauer von 25 bis 65 Minuten und im Durchschnitt etwa 35 Minuten. Die interviewten Personen hatten durchweg großes Interesse daran, ausführliche Antworten geben zu können und nahmen sich für die einzelnen Fragen viel Zeit.

4 Ergebnisse

4.1 Transkription

Um die Ergebnisse der Experteninterviews verarbeiten zu können, ist es notwendig die gesprochenen Daten, welche während des Interviews aufgezeichnet wurden, zu verschriftlichen. Dabei ist die Transkription von großer Bedeutung und dient als Zwischenschritt des eigentlichen Interviews und der Auswertung der Daten (Flick, 1991, S. 161). Die einzelnen Interviews wurden mit Hilfe eines elektronischen Diktiergeräts aufgezeichnet und direkt im Anschluss vollständig verschriftlicht. Im Vordergrund stand dabei der Inhalt der Gespräche und somit wurden paraverbale Elemente, wie beispielsweise Pausen, Versprecher und der Stimmverlauf nicht ergänzt, wobei teilweise Satzzeichen ergänzt wurden. Zudem wurden nonverbale Elemente, welche sich auf Lachen oder Gähnen beziehen ausgeschlossen, da diese keinen Einfluss auf die Ergebnisse nehmen. Um die Ergebnisse miteinander vergleichen zu können, wurden die Sprachweise und umgangssprachliche Bezeichnungen angepasst und in Form einer Schriftsprache dargestellt. Es ist festzuhalten, dass der Sinn der Aussagen trotzdem beibehalten wurde und dies keinen Einfluss auf das Ergebnis hat.

Im Folgenden werden die einzelnen Ergebnisse beispielhaft dargestellt, um Aussagen verdeutlichen zu können. Die einzelnen Transkriptionen der Experteninterviews sind im Anhang zu finden.

4.2 Entwicklung und Beschreibung des Kategoriensystems

Die gewonnenen Informationen aus den einzelnen Experteninterviews dienen generell dazu, unterschiedliche Kenntnisse und Meinungen miteinander zu vergleichen und daraus neue Informationen zu gewinnen. Um diese Vergleichbarkeit ermöglichen zu können wird die qualitative Inhaltsanalyse nach Philipp Mayring angewandt. Dabei wird das Ziel verfolgt, das gewonnene Material aus unterschiedlichen Einzelsituation schrittweise aufzuschlüsseln, um es in einzelne Kategorien zu gliedern und dadurch eine Vergleichbarkeit herzustellen. Dabei besteht der Vorteil darin, dass das Material in Einzelteile betrachtet werden kann und dadurch die Bearbeitung schrittweise erfolgt (Mayring, 2010, S. 67).

Bei der Entwicklung des Kategoriensystems ist es wichtig, die einzelnen Interviews in passende Kategorien aufzuteilen, um generelle Oberkategorien definieren zu können. Diese Kategorien dienen dazu, eine klare Struktur herstellen zu können und um den Überblick zu bewahren. Um die Oberkategorien zu spezifizieren, ist es notwendig einzelne Unterkategorien zu entwickeln. Dabei werden die einzelnen Interviews in Themen

unterteilt, welche angesprochen wurden. Damit die Zuordnung des Materials erfolgreich durchgeführt werden kann, sollten die einzelnen Unterkategorien definiert werden und zusätzlich anhand eines Beispiels verdeutlicht werden.

Um zu garantieren, dass ein Vergleich der Daten zu erfolgreichen Ergebnissen führt, wurde das folgende Kategoriensystem durch eine zweite Person geprüft. Dabei wurde festgestellt, dass eine Unterkategorie der falschen Oberkategorie zugeordnet wurde, weswegen dies vor der endgültigen Version des Kategoriensystems angepasst wurde. Somit kann garantiert werden, dass alle Ergebnisse miteinander vergleichbar und auswertbar sind.

Nachfolgend werden die einzelnen Oberkategorien sowie Unterkategorien dargestellt und erläutert.

Oberkategorie	Leadership			
Unterkategorie	Generelle Eigenschaften Leadership	Erfolgreiches Leadership	Indikatoren und Messwerte	Auswirkung auf Mitarbeiter
Definition	Diese Kategorie wird gewählt, wenn allgemeine Aussagen zum Bereich Leadership geäußert werden.	Diese Kategorie ist zu kodieren, wenn die befragte Person eine Aussage in Bezug auf erfolgreiches Leadership im Unternehmen gibt.	Eine Antwort ist dieser Kategorie zu zuordnen, wenn der Befragte Messwerte oder Indikatoren im Bereich Leadership nennt.	Diese Kategorie wird kodiert, wenn der Befragte Äußerungen macht, inwiefern sich Leadership auf die Motivation der Mitarbeiter auswirkt.
Beispiel	"Leadership wird durch soziale Komponenten geprägt"	"Um im Leadership erfolgreich zu sein, muss man Personen beeinflussen können"	"Damit festgestellt werden kann, ob jemand erfolgreich führt, kann das 360 Grad Feedback eingesetzt werden"	"Gutes Leadership beeinflusst die Motivation der Mitarbeiter erheblich"

Tabelle 1: Darstellung des Kategoriensystems im Bereich Leadership (Eigene Darstellung)

Dieser Bereich des Kategoriensystems setzt sich mit den generellen Themen des Leaderships auseinander und zeigt auf, wie erfolgreiches Leadership möglich ist, welche Indikatoren und Messwerte zur Bewertung von Leadership verwendet werden können sowie die Auswirkung von Führung auf die Mitarbeiter und deren Motivation. Hierbei geht es vor allem darum, grundlegend Informationen zu erhalten, ohne eine Spezifizierung auf die Führungskräfte oder die Generationen miteinzubeziehen.

Oberkategorie	Führungskräfte			
Unterkategorie	Persönliche Merkmale und Eigenschaften	Führungsstil	Notwendige Grundlagen	Umgang mit Mitarbeitern
Definition	Diese Kategorie wird kodiert, wenn der Befragte Äußerungen zu Eigenschaften einer Führungskraft trifft.	Eine Antwort ist dieser Kategorie zuzuordnen, wenn der Befragte verschiedene Führungsstile aufzeigt.	Eine Aussage ist dieser Kategorie zuzuordnen, wenn der Befragte notwendige Grundlagen einer Führungskraft aufzeigt, um erfolgreich führen zu können.	Diese Kategorie dient dazu, Aussagen über den generellen Umgang mit Mitarbeitern festzuhalten.
Beispiel	"Eine Führungskraft sollte konsequent sein um Ziele erreichen zu können"	"Beim Kauf von Premiumprodukten erwarte ich einen geringeren Service"	"Eine notwendige Grundlage ist die Kommunikation"	"Als Führungskraft muss man den Mitarbeitern einen Weg aufzeigen, welcher sie dabei unterstützt, Ziele zu erreichen"

Tabelle 2: Darstellung des Kategoriensystems im Bereich Führungskräfte (Eigene Darstellung)

Neben dem übergreifenden Bereich Leadership spezialisiert sich die zweite Oberkategorie auf die eigentlichen Führungskräfte. Dabei werden in den Unterkategorien die Bereiche der persönlichen Merkmale und Eigenschaften der Führungsstil sowie die notwendigen Grundlagen und der Umgang mit Mitarbeitern differenziert. So ist es möglich, eine umfangreiche Auswertung erhalten zu können und die einzelnen Bereiche spezifischer zu betrachten. Die Unterkategorien wurden außerdem getrennt betrachtet, da jeder einzelne Bereich unterschiedliche Ziele verfolgt und so die Ergebnisse klarer darstellbar sind.

Oberkategorie	Generationen im Unternehmen			
Unterkategorie	Generationsunterschiede	Generationsveränderungen im Unternehmen	Junge Generationen im Unternehmen	Führung unterschiedlicher Generationen
Definition	Diese Kategorie ist zu kodieren, wenn der Befragte Unterschiede einzelner Generationen aufzeigt.	Diese Kategorie zeigt Aussagen zu Generationsveränderung welche im Unternehmen auffällig sind.	Diese Kategorie wird gewählt, wenn der Befragte speziell auf junge Generationen im Unternehmen eingeht.	Diese Kategorie wird gewählt, wenn der Befragte Äußerungen zu Führung von unterschiedlichen Generationen trifft.
Beispiel	"Frühere Generationen haben andere Vorstellungen als jüngere Generationen"	"Um als Unternehmen erfolgreich zu sein muss man sich an die einzelnen Generationen anpassen"	"Junge Generationen sind mit ganz anderen Möglichkeiten groß geworden"	"Eine generationsübergreifende Führung ist sehr wichtig um das gesamte Team zu fördern"

Tabelle 3: Darstellung des Kategoriensystems im Bereich Generationen im Unternehmen (Eigene Darstellung)

Als dritte Oberkategorie wurden die Generationen im Unternehmen genauer betrachtet. Grundsätzlich wurden dieser gesamten Kategorie Aussagen zu generellen Eigenschaften von Generationen und deren Einfluss auf Unternehmen einbezogen. Dabei wurde in diesem Bereich zwischen den Generationsunterschieden, der Generationsveränderungen in Unternehmen sowie jüngere Generationen im Unternehmen sowie die Führung unterschiedlicher Generationen unterschieden. Insgesamt besteht die Intension dieser Kategorie darin, herauszufinden wie sich Generationen verändert haben und wie diese ein Unternehmen in Bezug auf die Führung beeinflussen und verändern.

Oberkategorie	Leadership heute		
Unterkategorie	Veränderungen	Herausforderungen	Förderung
Definition	Diese Kategorie ist zu kodieren, wenn Aussagen dazu getroffen werden, wie sich Leadership verändert hat und welche Auswirkungen es dadurch gibt.	Diese Kategorie wird gewählt, wenn Herausforderungen aufgeführt werden, welche die Führung und das gesamte Unternehmen betreffen.	Eine Aussage wird dieser Kategorie zugeordnet, wenn Aussagen darüber getroffen werden, wie ein Unternehmen Leadership fördern kann.
Beispiel	"Insgesamt haben sich die Aufgaben einer Führungskraft sehr verändert"	"Man muss auch im Leadership mit der Zeit gehen um Erfolg zu haben"	"Für Unternehmen gibt es unzählige Konzepte, die das Leadership heute unterstützen"

Tabelle 4: Darstellung des Kategoriensystems im Bereich Leadership heute (Eigene Darstellung)

Der letzte Bereich des Kategoriensystems beschäftigt sich mit Leadership Themen der heutigen Zeit. Hier war es wichtig die Veränderungen, Herausforderungen und die Förderung durch die einzelnen Unterkategorien einzubeziehen. Grundsätzlich gibt es verschiedenste Faktoren, welche die heutige Form von Leadership prägen, weswegen diese nicht außer Acht gelassen werden dürfen.

Das vollständige Kategoriensystem mit den einzelnen Aussagen der Experteninterviews sind im digitalen Anhang dieser Arbeit zu finden.

4.3 Ergebnisse

Die Darstellung der Ergebnisse der Experteninterviews erfolgt nach den einzelnen Ober- und Unterkategorien des oben beschriebenen Kategoriensystems. So ist sichergestellt, dass die Ergebnisse strukturiert und vollständig ausgewertet werden können. Um die Aussagen zu bestätigen, werden einzelne Passagen der Transkriptionen beispielhaft hinzugefügt. Dadurch ist garantiert, dass Angaben nicht falsch interpretiert werden und die eigentlichen Aussagen der Experten im Vordergrund stehen.

4.3.1 Leadership

Generelle Eigenschaften

In jedem Unternehmen spielt der Bereich Leadership eine große Rolle und ist dafür verantwortlich die Mitarbeiter auf den richtigen Weg zu bringen und ihnen eine Orientierung zu bieten. Die Experten sind der Meinung, dass Menschen mitgenommen werden müssen und sie sich mit dem Unternehmen identifizieren müssen.

„Wenn ich über Leadership rede ist es ein gesamtes Konzept, welches aus verschiedenen Parametern zusammengefügt wird und zu einem richtig guten Weg führt, den man zusammen beschreitet. Die Menschen mitzunehmen, dass die das Logo im Herzen tragen und die Identifikation zu stiften.“ (Experte 4, S. 2)

Durch die Interviews konnte zudem herausgefunden werden, dass gerade die Mitarbeiterorientierung im Mittelpunkt stehen soll und somit eine Orientierung sowie Sinnstiftung erreicht werden muss, um erfolgreich zu sein.

„Leadership umfasst für mich tatsächlich neben der Orientierung, Sinn zu stiften und auch sehr stark eine mitarbeiterorientierte Komponente“ (Experte 3, S. 1)

Erfolgreiches Leadership

Erfolgreiches Leadership kann nur gelingen, wenn man die Mitarbeiter erreicht und dabei sind sich die Experten einig, dass der Leader es schaffen muss, die Follower mitzunehmen und zu begeistern. So ist es möglich, gemeinsame Ziele zu erreichen sowie ein Teamgefühl herstellen zu können.

„Man sagt ja immer Leader ist der, der Follower hat und sich dessen eben bewusst zu sein. Also Menschen positiv zu beeinflussen, Leute hinter sich zu bringen, zusammenzubringen und jeden dabei zu unterstützen, Ziele zu erreichen.“ (Experte 2, S. 1)

„...und die Leute aus sich heraus Spaß daran haben, gemeinsam Ziele zu erreichen und die auch wirklich zu feiern.“ (Experte 4, S. 2)

Messwerte und Indikatoren

Es ist grundsätzlich sehr schwer, Messwerte und Indikatoren festzulegen, um erfolgreiches Leadership nachweisen zu können. Dabei ist der Bereich Erfahrung von großer Bedeutung, da nur so Vergleiche zu unterschiedlichen Führungen aufgestellt werden können.

„Das Feedback, das man eigentlich aus schlechter Führung erhalten sollte, bekommt man nur dann, wenn man schon vorher gute Führung erlebt hat.“ (Experte 1, S. 2)

Trotzdem gibt es die Möglichkeit im Leadership die Meinung von Mitarbeitern durch unterschiedliche Bewertungsmethoden wie das 360 Grad Feedback einzuholen und so durch Kommunikation die Führungsqualitäten zu messen und gegebenenfalls etwas zu verbessern. Dabei kann auch die Mitarbeiterzufriedenheit abgefragt werden. Zwar handelt es sich hierbei nicht um bestimmte Kennzahlen, welche ausgewertet werden können aber um eine Beurteilung die trotzdem als Indikator dient.

„Also ich bin ein ganz großer Fan von dem 360 Grad Feedback, weil ich glaube, dass es wichtig ist, dass ich mich auf meine Mitarbeiter einstellen kann und die sind letztendlich diejenigen, die auch bewerten können ob ich mich anpassen kann bzw. die Leute mitnehmen kann.“ (Experte 2, S. 2)

Auswirkung auf Mitarbeiter

Positives beziehungsweise negatives Leadership wirkt sich maßgeblich auf die Mitarbeiter aus. Dabei sind sich die Experten einig, dass gutes Leadership sich auf die Motivation der einzelnen Personen auswirkt und somit zu besserer Leistung führt, weil sie den Mitarbeitern Sinn bei der Arbeit gibt, Orientierungen aufzeigt und bei Schwierigkeiten unterstützt.

„Die richtige Führung, eine gute Führung, wirkt auf Motivation aus, weil sie sinnstiftend und orientierungsgebend ist, aber auch unterstützt.“ (Experte 3, S. 2)

Ein Experte hat zudem erwähnt, dass eine gute Führung generell Einfluss auf die Lebensqualität der Mitarbeiter hat. Das ist damit zu begründen, dass das Wohlbefinden der Personen generell steigt, sobald sie Motivation bekommen und dadurch erfolgreiche Ergebnisse erzielen.

„Aber man erkennt eben auch Lebensqualität. Das ist das, was gute Führung am Ende auch auszeichnet.“ (Experte 1, S. 2)

4.3.2 Führungskräfte

Eigenschaften und Merkmale

Die persönlichen Eigenschaften und Merkmale sind grundsätzlich wichtig, um als Führungskraft in einem Unternehmen erfolgreich zu sein. Dennoch sind sich die Interviewpartner darüber einig, dass für diese Tätigkeit nicht nur die fachlichen Kompetenzen von großer Bedeutung sind, sondern vor allem die Fähigkeiten im Hinblick auf Menschenkenntnisse.

„Eine gewisse Menschenkenntnis, aber auch Selbsterkenntnis sehe ich als sehr wichtig an. Wichtiger noch als fachliche Kompetenz“ (Experte 1, S. 1)

„Erst einmal das Interesse für Menschen zu haben und vor allen Dingen auch ein positives Menschenbild zu haben.“ (Experte 5, S. 3)

Neben der zuvor beschriebenen Menschenkenntnis gibt es weitere Soft Skills, die Einfluss auf die Art der Führung nehmen. Dabei sind folgende Werte unabdingbar:

„Wenn wir hier über die Soft Skills reden, sind Respekt, Authentizität und auch Augenhöhe extrem wichtig.“ (Experte 4, S. 2)

Führungsstil

Einen bestimmten Führungsstil konnten alle Experten nicht beschreiben, wobei sich alle darüber einig sind, dass vor allem eine Führung situativ angepasst werden muss. Auch dieselbe Person benötigt in unterschiedlichen Situationen eine andere Art Führung.

„Dadurch ist es etwas Wechselseitiges und eben auch situativ bedingt. Es kann sein, dass ich als Führungskraft mit derselben Person in dem Moment anders umgehen muss als zu einem anderen.“ (Experte 1, S. 2)

Neben der situativen Führung ist es außerdem wichtig, sich an dem Entwicklungsstand des Mitarbeiters zu orientieren und anhand dessen individuell zu entscheiden welche Betreuung benötigt wird.

„Ich glaube sehr stark an situative Führung und natürlich auch da, wo der Mitarbeiter aktuell steht. Ich glaube an diese individuelle Führung. Dabei muss ich schauen, ist gerade Jemand erst eingestiegen und wie viel Erfahrung hat er.“ (Experte 2, S. 3)

Notwendige Grundlagen

Neben den persönlichen Eigenschaften benötigt eine Führungskraft auch Grundlagen, die dazu dienen Mitarbeiter erfolgreich führen zu können. Grundsätzlich sind die Experten der Meinung, dass sich jede Führungskraft selbst in Bezug auf Stärken und Schwächen sowie der eigenen Persönlichkeit kennen sollte. Hier kann auch ein Persönlichkeitsverfahren eingesetzt werden. Zudem werden psychologische Grundlagen als sehr wichtig empfunden, da man nur so auf unterschiedliche Situationen wie zum Beispiel

Stress richtig reagieren kann und weiß, welche Unterstützung der Mitarbeiter in bestimmten Situationen benötigt.

„Ich bin davon überzeugt, dass erstmal ein Persönlichkeitsverfahren wichtig ist um sich selbst kennen zulernen oder auch psychologische Grundlagen "Wie verhalten sich Menschen?" und "Wie verhalten sich Menschen unter Stress?" (Experte 2, S. 3)

Im Bereich der Grundlagen steht weiterhin die Kommunikation im Fokus. Sie ist grundlegendes Werkzeug und sorgt dafür, dass Tätigkeiten ergebnisbringend ausgeführt werden.

“Ich glaube zutiefst, dass Kommunikation in der Führung eins der wesentlichen Instrumente ist. Eine mitarbeitergerechte Ansprache, aber trotzdem auch eine überzeugende Ansprache, eine ansteckende Ansprache, eine mitreißend überzeugende Ansprache, eine klärende Ansprache, eine richtungsweisende Ansprache.” (Experte 3, S. 4)

Umgang mit Mitarbeitern

Das Ziel einer Führungskraft ist es, gemeinsam mit dem Team Ziele und Ergebnisse zu erreichen. Dabei ist der Umgang mit den Mitarbeitern von großer Bedeutung, da nur so bestmögliche Resultate erfolgen. Dabei muss den Untergeordneten eine Orientierung geboten werden und das ist nur möglich, wenn man von einem gesamten Team als Führungskraft anerkannt wird. Speziell in der heutigen Zeit ist es zudem wichtig, Mitarbeiter stetig weiterzuentwickeln und zu fördern, damit vorgeschriebene Ziele erreicht werden können.

„Also Menschen eine gute Orientierung zu geben und sie so zu behandeln und so zu entwickeln, dass sie die gesetzten Ziele auch aus unternehmerischer Sicht erreichen kann.“ (Experte 3, S. 1)

„Sie sollten als Leitung hier quasi, von der Mitarbeiter als Teil des Teams anerkannt werden.“ (Experte 4, S. 2)

4.3.3 Generationen im Unternehmen

Generationsunterschiede

Generell sind die Experten der Meinung, dass es zwischen den einzelnen Generationen Unterschiede gibt, welche sich auch auf ein Unternehmen auswirken. Vergleicht man die Führung von früher und heute beschäftigt man sich vor einigen Jahren mit strategischen Themen sowie Strukturen. Heute steht vor allem der Mitarbeiter im Vordergrund und das wird auch gefordert. Nur so ist es möglich die heutige Generation zu motivieren und zu fördern.

„Ich sehe das in der Gründergeneration, welche eine ganz andere Vorstellung davon hatten, wo es noch weniger um Führung ging sondern eher um Management, Strukturen und technische Veränderungen.“ (Experte 2, S. 2)

Des Weiteren wurden in den Interviews Äußerungen darüber getroffen, dass die automatische Autorität einer Führungskraft abgenommen hat. Heute ist es notwendig sich zu beweisen bevor man akzeptiert wird wohingegen früher die Hierarchie angenommen wurde, ohne sie zu hinterfragen.

„Und ich erlebe heute mehr als früher, dass die Generation, die jetzt in Führung gehen oder die heute geführt werden, weil sie gerade ihre ersten Berufserfahrungen machen, dass die sagen, nein das ist nicht so selbstverständlich. Ich akzeptiere eine Führungskraft dann, wenn auch ich von dieser Führungskraft profitiere. Also dieses, in Vorleistung gehen, das ist nicht mehr selbstverständlich. Oder auch eine Bindung an eine Person oder an ein Unternehmen hat sich auch verändert. Weniger Bindung und weniger Loyalität zu einer Führungskraft.“ (Experte 3, S. 2-3)

Generationsveränderungen im Unternehmen

Vor allem die veränderten Generationen bringen Unternehmen dazu, Strukturen zu verändern. In den Interviews konnte herausgefunden werden, dass die Verbindung aus frischen Ideen der jüngeren Generationen in Kombination der Kompetenzen der älteren Generationen dazu führen würde, neue Konzepte entwickeln zu können und dabei auf dem Markt erfolgreich zu sein. Es ist notwendig die Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter zum einen zu erkennen und diese auch zu nutzen. Dabei ist vor allem der Bereich Leadership von großer Bedeutung.

Es wäre riskant immer nur auf das alte Bekannte zusetzen, weil da kriegen wir das was wir an Neuem brauchen nicht. Es wäre auf der anderen Seite auch schwierig, nur mit neuen Ideen zu arbeiten, weil es eben dann doch an neuen Erfahrungen fehlt. Die perfekte Mischung wäre es, wenn man hier viele Ideen und Kompetenzen zusammenbringt. (Experte 1, S. 3)

Neben den Möglichkeiten wurden auch Risiken aufgezeigt, welche verdeutlichen, warum Unternehmen im Bereich der Mitarbeiterbindung weitere Konzepte anbieten müssen. Auf Grund des aktuellen Marktes und des demographischen Wandels sind Unternehmen auf die Fachkräfte angewiesen und müssen sie zum einen für sich gewinnen können und zum anderen an das Unternehmen binden, um erfolgreich zu sein.

Die Risiken sind, dass man viel mehr für die Mitarbeiterbindung tun muss, ohne nur eine geringste Garantie zu haben ob es klappt. Auch der demographische Wandel ist ein großes Risiko für die Unternehmen und Fachkräftemangel in bestimmten Branchen. (Experte 3, S. 3)

Junge Generationen im Unternehmen

Jüngere Generationen wachsen mit Möglichkeiten auf, welche es zuvor nicht gab. Betrachtet man die fortschreitende Digitalisierung oder die Globalisierung ist zu erkennen, warum sich jüngere Generationen anders entwickelt haben und somit auch andere Anforderungen stellen.

„Was ich feststelle, Generationen wie ihre sind einfach mit einer ganz anderen Möglichkeit großgeworden als ich und wenn ich dann auf meine Eltern blicke sind die nochmal anders. Mein wächst mit den technischen Möglichkeiten nochmal ganz anders als früher also als Generationen von vorher und das entwickelt sich entsprechend weiter.“ (Experte 1, S. 4)

Neben den unzähligen Möglichkeiten wurden jüngere Generationen schon während der Erziehung darauf geprägt, hinter Tätigkeiten und Bestandteilen des Lebens den Sinn zu hinterfragen. An diese Situation muss sich das Leadership anpassen und die Mitarbeiter mehr in Prozesse und Entscheidungen einbeziehen, um größtmögliche Erfolge einzufahren.

„Aber sicherlich mit den Schwerpunkten, gib den Menschen ein Ziel und Sinn der Arbeit. Also deutlich mehr Beteiligung und Kooperation.“ (Experte 3, S. 3)

Führung unterschiedlicher Generationen

Im Bereich der alltäglichen Führung beschäftigt man sich zeitgleich mit unterschiedlichen Generationen im Team. Hier ist es wichtig, unterschiedliche Erfahrungen und Ideen zusammenzubringen und für ein Teamgefühl zu sorgen. Die Mitarbeiter müssen sich akzeptieren sowie respektieren und unterschiedliche Stärken im vollen Umfang ausnutzen zu können.

„Da muss ich als Führungskraft kommunikativ stark sein, um Jung und Alt vielleicht zu einer Synthese zu bringen. Erfahrung und neue Idee und kein Gegeneinander zu erzeugen, sondern ein Füreinander, das gehört für mich extrem zusammen. Die Menschen so zusammenzuführen, dass sie sich akzeptieren, respektieren und die unterschiedlichen Stärken des jeweiligen anderen gemeinsam zu nutzen. Das ist ein wichtiger Punkt von Führung.“ (Experte 4, S. 3)

4.3.4 Leadership heute

Veränderungen

Die Globalisierung sowie Digitalisierung trägt zur Veränderung der persönlichen Eigenschaften bei und beeinflusst den Alltag jeder Person. Durch die Veränderung der Umwelt treten Bedürfnisse in den Vordergrund, welche womöglich vor vielen Jahren noch nicht zur Debatte standen. Der Bereich Leadership muss sich daran anpassen, dass Mitarbeiter sich generell mehr Kommunikation und Mitbestimmung im Unternehmen wünschen und somit ein Teil davon sein möchten.

„Ich denke schon, dass durch die Technologisierung und diese globalen Veränderungen das ganze Thema Mitbestimmung und Kommunikation sich komplett verändert haben.“ (Experte 2, S. 3)

Eine weitere generelle Veränderung ist der gesamte Arbeitsmarkt. Aktuell herrscht ein Arbeitnehmermarkt und so können die Ansprüche an den Arbeitgeber steigen. Das nimmt Einfluss auf das Leadership und eine Anpassungsfähigkeit ist von großer Bedeutung.

„Der gesamte Arbeitsmarkt hat natürlich auch Auswirkungen auf den Bereich Leadership, haben wir ein Arbeitgebermarkt oder Arbeitnehmermarkt und was können sich die Mitarbeiter dann erlauben.“ (Experte 4, S. 5)

Herausforderungen

Eine große Herausforderung ist es, dass Mitarbeiter gegenüber der Führungskraft und dem Unternehmen geringere Loyalität aufzeigen. Dies bezieht sich vor allem auf den Wechsel der Arbeitgeber und die Verbundenheit zum Unternehmen. Heute ist es üblicher als früher, öfter das Unternehmen zu wechseln, da die eigenen Ansprüche nicht komplett erfüllt werden. Daran müssen sich Unternehmen anpassen und die Bindung der Mitarbeiter stärken.

„Ja, ich glaube, die Herausforderung ist durchaus die, dass es keine Loyalität mehr gibt in dem Sinne.“ (Experte 5, S. 5)

Außerdem sollten sich Führungskräfte an den digitalen Wandel und neue Funktionen anpassen, da diese in jedem Bereich des Unternehmens eingesetzt werden. Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass eine große Herausforderung die ständigen Veränderungen sind und es nicht möglich ist, ohne Veränderungen diese Tätigkeit auszuüben. Leadership muss sich stetig an neue Gegebenheiten des Marktes, der Menschen sowie der Technologisierung anpassen können.

„Speziell die virtuellen Tools sind auch in der Führung wichtig und daran muss sich eine Führungskraft anpassen und sich fortbilden. Das ist vielleicht sogar gegen un-

seren menschlichen Instinkt, da wir Angst vor Veränderungen haben und selten etwas Neues ausprobieren wollen, aber genau das ist in der Führung sehr wichtig.“
(Experte 2, S. 3)

Förderung

Betrachtet man das gesamte Unternehmen, sollte die Förderung des Bereichs Leadership zu einer wichtigen Aufgabe gehören. Dadurch, dass es stetig neue Herausforderungen und Veränderungen gibt, sind die Führungskräfte darauf angewiesen, Unterstützung von Seiten des Unternehmens zu erlangen und dabei ist der Dialog zwischen Leadership und der Unternehmensführung beziehungsweise dem Management enorm wichtig.

„Das sollten Unternehmen auf jedem Fall tun und fördern und das schafft man, wenn man genau hier in den Dialog geht. Überleg doch mal, ob das, was du bis jetzt getan hast, zu dem passt, was eigentlich gefordert ist.“ (Experte 1, S. 5)

5 Diskussion

Die folgende Diskussion dient dazu, die Ergebnisse der Experten in Verbindung mit dem theoretischen Hintergrund zu vergleichen und auszuwerten. Dabei werden neue Erkenntnisse dargestellt und die Forschungsfrage beantwortet. Außerdem wird die Wahl der Forschungsmethode hinterfragt und kritisch analysiert um garantieren zu können, dass die vorliegenden Ergebnisse der Arbeit für dieses Thema relevant sind.

5.1 Diskussion der Methodik

Die durchgeführte qualitative Erhebungsmethode in Form von leitfadenorientierten Experteninterviews erwies sich als eine sehr gute Möglichkeit, um die Forschungsfrage zu dieser Thematik zu beantworten. Durch das spezifische Thema war es wichtig, tiefgründige und wertvolle Informationen von Personen zu gewinnen, welche täglich in diesem Bereich tätig sind und Erfahrungswerte teilen können. Trotzdem lässt sich feststellen, dass es sich um eine kleine Fallzahl handelt und hier keine Verallgemeinerung der Ergebnisse möglich ist.

Bei der Auswahl der Interviewpartner, wurde darauf geachtet, dass langjährige Berufserfahrung vorhanden ist und zudem Verbindungen zu jüngeren Generationen bestehen, um hochwertige Aussagen erhalten zu können. Ein weiteres Kriterium war es, bei der Auswahl darauf zu achten, dass sowohl Führungserfahrung als auch die externe Sicht auf Unternehmen besteht und so objektive Aussagen getroffen werden können. Die durchgeführten sechs Interviews erfolgten ohne Zwischenfälle. Im Nachgang durfte eins der sechs Interviews auf Grund des Wunsches eines Interviewpartners nicht für die Arbeit verwendet werden und somit konnten insgesamt eine Anzahl von fünf Interviews als Auswertungsgrundlage dienen.

Das verwendete Erhebungsinstrument des halbstandardisierten Interviews zeigte sich als eine sehr gute Möglichkeit Fachwissen und Erfahrungswerte der Experten zu erhalten. Dadurch war es dem Interviewer möglich, einen flüssigen Gesprächsverlauf herzustellen und Zwischenfragen einzubauen. So konnte zusätzliches Material gewonnen werden. Trotz dieser Form der Interviews konnten die Ergebnisse miteinander verglichen werden und es entstand kein Nachteil.

Während des gesamten Prozesses, von der Erstellung des Interviewleitfadens bis hin zur Auswertung, war es dem Autor wichtig, die oben beschriebenen Gütekriterien zu beachten. Die Verfahrensdokumentation wurde zur Nachvollziehbarkeit beachtet und somit wurde die Planung, Durchführung und Auswertung dokumentiert, um keine Missverständnisse herbeizurufen. Die Interpretation ist mit Argumenten abgesichert worden, um hier die argumentative Interpretationsabsicherung gewährleisten zu können. Zudem konnte die Inhaltsanalyse nach Mayering angewendet werden, um eine Regelgeleitheit

zu garantieren. Dabei wurden die Interviews streng nach den Regeln des Kategoriensystems ausgewertet, um bestmögliche Auswertungen zu ermöglichen. Als viertes Gütekriterium wurde die Nähe zum Gegenstand berücksichtigt und es fand keine Beeinflussung des Interviewpartners statt. Jede Person wurde in ihrem gewohnten Umfeld telefonisch interviewt und somit ist eine Beeinflussung ausgeschlossen. Die kommunikative Validierung und die Triangulation wurden für diese Arbeit nicht berücksichtigt, was jedoch nicht bedeutet, dass die Ergebnisse der qualitativen Erhebungsmethode verwendet werden können.

5.2 Diskussion der Ergebnisse

5.2.1 Leadership

Den Mittelpunkt des Bereichs Leadership stellen die Mitarbeiter dar, denn nur mit ihnen ist es möglich, Unternehmensziele zu erreichen. Neben der eigentlichen Tätigkeit sind die Integration und die Identifizierung mit dem Unternehmen enorm wichtig, um die Mitarbeiter für die Arbeit begeistern zu können. Es konnte festgestellt werden, dass eine Begeisterung für die Arbeit gesteigert werden kann, wenn sich eine Person ihrem Unternehmen verbunden fühlt. Ist das nicht der Fall, können keine Höchstleistungen abgerufen werden.

In der Führungsforschung gibt es zahlreiche Konzepte, welche sich mit einer guten und gelungenen Führung beschäftigen. Dennoch ist jede Führung individuell an die Führungskraft und den Mitarbeiter anzupassen, weswegen der Einsatz einer situativen Führung sinnvoll erscheint. Nur so ist es möglich, sich auf das Individuum einzustellen und dabei die aktuelle Situation nicht außer Acht zu lassen.

Bei der Analyse der Experteninterviews konnte herausgefunden werden, dass sich die Arbeitswelt in Zukunft an die oben beschriebenen Umweltfaktoren anpassen muss und dadurch sollten sich neue Führungsschwerpunkte erschließen. Die sogenannte Führung 4D demonstriert, welche Werte in der Unternehmenskultur mehr Bedeutung erhalten müssen und wie sich die Bereiche Digitalisierung, Diversity und Demographie sowie Demokratie und Dynamik auf das Leadership im Unternehmen auswirken (Franken, 2016, S. 48). In der folgenden Abbildung sind die einzelnen Gebiete mit den wichtigsten Faktoren zu sehen.



Abbildung 6: Führung 4D für die Arbeitswelt der Zukunft (Eigene Darstellung in Anlehnung an Franken, 2016, S. 48)

Anhand dieser Abbildung lassen sich die wichtigsten zukünftigen Bereiche des Leaderships ableiten. Hier zeigt sich für ein Unternehmen, welche Punkte ausbaufähig sind, denn die Förderung dieser Bereiche ist notwendig, um sowohl einen attraktiven Arbeitgeber darzustellen als auch gegenüber anderen Wettbewerbern nicht im Nachteil zu sein.

5.2.2 Generationen

In den theoretischen Grundlagen wurden die einzelnen Generationen erläutert und deren grundlegende Charakterzüge dargestellt. Durch die Experteninterviews bestätigte sich die Annahme, dass heutige Generationen anders motiviert werden müssen, um größtmögliche Erfolge zu liefern. Das liegt vor allem daran, dass schon in der Erziehung andere Denkweisen eingesetzt wurden und schon in der Kindheit der Sinn hinter Tatsachen gesucht wird. Dies überträgt sich auf die tägliche Arbeit, denn auch hier steht der Sinn der Arbeit im Vordergrund. Es ist notwendig die jüngeren Mitarbeiter in Geschehnisse einzubeziehen und sie dadurch an ein Unternehmen durch Integration zu binden. Des Weiteren konnte festgestellt werden, dass die Führungskraft von den Generationen Y und Z nicht mehr automatisch als autoritär angesehen wird und das zuerst erarbeitet werden muss.

Durch die Zusammenarbeit von teilweise bis zu vier Generationen in einem Team, sind Führungskräfte stark gefordert. Jede Generation benötigt andere Führungsstile und bevorzugt unterschiedliche Präferenzen. Babyboomer bevorzugen es, eine klare Ausrichtung aufgezeigt zu bekommen, herausfordernde Ziele zu erhalten und zudem Anerkennung sowie Status zu erhalten. Im Vergleich dazu liegt der Fokus der Generation X auf einer fairen, gradlinigen und kompetenten Führung sowie ein regelmäßiges Feedback zu erhalten. Außerdem ist zu erkennen, dass das Verlangen nach Anerkennung abgenommen hat und dafür eine Work-Life Balance langsam in den Vordergrund rückt. Die

Generation Y wünscht sich persönliche Freiheiten sowie die Förderung von Neugierde und Weiterentwicklungsmaßnahmen. Bei der Generation Z ist es generell schwierig zu definieren, welche Präferenzen verfolgt werden, da diese noch nicht ausführlich erforscht werden konnten. Es lässt sich trotzdem feststellen, dass das insgesamt Leben an Bedeutung gewinnt und dadurch das Arbeitsleben strikt von einem privaten Leben getrennt wird und Freizeit ein sehr wichtiger Indikator ist.

Generell ist es für Führungskräfte wichtig, diese unterschiedlichen Bedürfnisse zusammenzuführen und eine generationsübergreifende Führung zu gestalten. Der Vorteil von unterschiedlichen Generationen und Altersgruppen im Team ist, dass viele Erfahrungswerte und neue Ideen verbunden werden und dadurch eine Ausarbeitung von innovativen Konzepten möglich ist.

Die einzelnen Führungsstile müssen an die Generationen angepasst und trotzdem individuell eingesetzt werden. Dadurch ist es notwendig, als Führungskraft die unterschiedlichen Ausrichtungen zu kennen und ihnen entsprechend zu agieren.

5.2.3 Führungskräfte

Die beschriebenen Veränderungen der Unternehmensumwelt wie beispielsweise die Globalisierung, der demografische Wandel oder die starke Dynamik konfrontieren Führungskräfte mit neuen Aufgaben und verlangen eine hohe Lernbereitschaft sowie Agilität (Franken, 2016, S 243).

Anforderungen an Führungskräfte (Franken, 2016, S. 244):

- Zukunftsorientierung
- Offenheit für das Neue
- Virtuelle Führung
- Generationenmanagement
- Individualisierung und Stärkenorientierung der Führung
- Kooperativer/delegativer Führungsstil
- Change-Kompetenz
- Sinnstiftung

Diese Anforderungen zeigen, welche Vielfalt eine Führungskraft beherrschen muss um sich an die Individualität des Mitarbeiters anpassen zu können. Es ist notwendig, sich stetig selbst weiterzuentwickeln und den eigenen Führungsstil anzupassen. Bei der Vermittlung von Anforderungen der Führungskräfte sollten zudem Unternehmen dabei unterstützend wirken. Beispielsweise ist es möglich, Fortbildungen zu unterstützen oder den Austausch mit anderen Führungskräften zu ermöglichen. Durch die ständige Veränderung der Gegebenheiten ist es ein Prozess, der weiterentwickelt werden muss.

Bei der Durchführung der Experteninterviews wurde zudem die Wichtigkeit des 360 Grad Feedbacks geäußert. In Unternehmen ist eine Beurteilung der Mitarbeiter im top-down Verfahren üblich und ein gängiges Instrument, um Feedback auszusprechen. Das 360 Grad Modell hingegen zeichnet sich dadurch aus, dass der Personenkreis des zu bewertenden Mitarbeiters erweitert wird und eine Leistungseinschätzung durch mehrere Personen erfolgt. Beispielsweise kann so auch die Führungskraft von unterschiedlichen Personengruppen beurteilt werden und anhand dessen entschieden werden, welche Entwicklungsmaßnahmen ermöglicht werden sollten (Scherer & Kaufel, 2018, S.126). Die einzelnen Personengruppen werden in folgender Abbildung dargestellt.

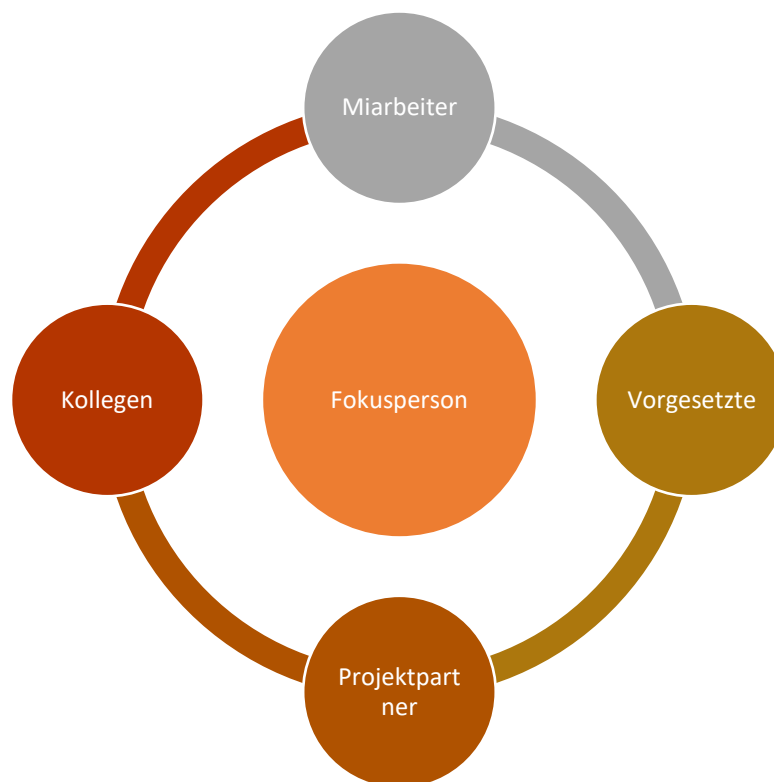


Abbildung 7: 360 Grad Feedback (eigene Darstellung in Anlehnung an Scherer & Kaufel, 2018, S.126)

Insgesamt hat sich die Tätigkeit einer Führungskraft in den letzten Jahren stark verändert, weswegen die Herausforderungen darin liegen, sich generell anpassen zu können. Es ist nicht mehr möglich, reine Managementfunktionen auszuüben. Der Umgang mit den Mitarbeitern steht im Fokus, denn nur so kann die Motivation voll ausgeschöpft werden.

5.2.4 Beantwortung der Forschungsfrage

Der Bereich Leadership ist von Umweltfaktoren geprägt und verändert sich stetig. Dazu tragen auch die neuen Generationen Y und Z bei. Betrachtet man den theoretischen Hintergrund gemeinsam mit den Ergebnissen der Experteninterviews ist grundsätzlich

davon auszugehen, dass auch die neuen Generationen Y und Z den Bereich Leadership beeinflussen, jedoch weitere Einflussfaktoren dazu beitragen.

Die jungen Mitarbeiter prägen die Führung durch veränderte Bedürfnisse, welche beachtet werden müssen. Dabei handelt es sich zum Beispiel um die veränderte Work-Life-Balance oder die Integration in das Unternehmen sowie der Sinn hinter der Tätigkeit. Auf diese veränderten Gegebenheiten müssen sich Führungskräfte einstellen, um die Motivation der Mitarbeiter steigern zu können.

Neben dem Einfluss der Generationen konnte zudem festgestellt werden, dass zusätzlich weitere Faktoren von großer Bedeutung sind. Betrachtet man den demografischen Wandel, ist zu erkennen, dass sich der gesamte Arbeitsmarkt verändert hat und es grundsätzlich eine geringere Anzahl an Fachkräften gibt. Außerdem sollte im Hinblick auf die Führung die Digitalisierung beachtet werden. Neue Themen wie das Führen auf Distanz gewinnen eine neue Bedeutung und stellen eine große Herausforderung dar.

Weitere Herausforderung, die es zu bewältigen gibt ist die Führung von unterschiedlichen Generationen mit verschiedenen Bedürfnissen. Hier ist es wichtig, auf die einzelnen Bedürfnisse individuell durch eine situative Führung einzugehen und dem Mitarbeiter Wertschätzung entgegenzubringen. Insgesamt ist die Herausforderung einer Führungskraft, dass sie sich stetig an neue Situationen anpassen muss und zudem komplexe neue Themenbereiche erlernen sollte. Gerade die Weiterbildung in diesem Bereich ist notwendig um Mitarbeiter gewinnen und binden zu können. Dabei sollten die Anforderungen und Grundlagen berücksichtigt werden, da diese für eine erfolgreiche Führung relevant sind. Beispielsweise müssen Führungskräfte auf Grund der Digitalisierung eine Medienkompetenz erlernen und Führung auf virtueller Ebene erfolgreich durchführen.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass der Bereich Leadership aktuell sehr im Wandel ist und die genannten Faktoren Einfluss darauf haben. Unternehmen und Führungskräfte müssen sich an neue Situationen anpassen können, um am Markt erfolgreich zu sein. Um das zu ermöglichen benötigte es motivierte Mitarbeiter und daher ist es wichtig, sich daran anpassen zu können.

6 Fazit und Ausblick

Das Ziel dieser Arbeit war es, festzustellen welchen Einfluss die neuen Generationen Y und Z auf den Bereich Leadership haben und welche Herausforderungen sich Unternehmen und das Leadership stellen müssen.

Durch die aufgeführte Methodik der qualitativen Datenerhebung in Form von Experteninterviews konnte der aktuelle Stand ermittelt werden und daraus ableitend lässt sich feststellen, dass es generell einige Herausforderungen für Unternehmen in Bezug auf Leadership zu bewältigen gibt, diese sich jedoch auf veränderte Umweltfaktoren wie die Digitalisierung oder Globalisierung zurückführen lassen.

Die jungen Mitarbeiter besitzen andere Wertevorstellungen und Bedürfnisse, welche durch eine gute Führung erkannt werden sollten. Wenn es dem Leadership gelingt generationsübergreifend zu Führen und die Stärken der einzelnen Generationen einzusetzen, erzielt das Unternehmen einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz. Dabei muss die Führung sich individuell an verschiedene Persönlichkeiten anpassen und sich stetig weiterentwickeln.

Da sich die Umwelt und auch die Menschen mit der Zeit verändern, ist es in Zukunft für den Bereich Leadership notwendig, sich an neue Gegebenheiten anzupassen. Betrachtet man die aktuelle Situation der Coronakrise ist zu erkennen, wie schnell Unternehmen sich anpassen müssen, um weiterhin Leistung abzuliefern. Aus diesem Grund lässt sich festhalten, dass sich die Führung generell in der Zukunft neu orientieren muss und sich an neue Umweltfaktoren anpassen sollte.

Literaturverzeichnis

Baumgarten, R. (1977). *Führungsstile und Führungstechniken (de Gruyter Lehrbuch)*. Berlin, Deutschland: De Gruyter.

Berndtson, O. (2013). *After the Baby Boomers: The Next Generation of Leadership*. Abgerufen von <https://www.odgersberndtson.com/media/2488/after-the-baby-boomers-odgers-berndtson.pdf>

Blessin, B. & Wick, A. (2017). *Führen und führen lassen* (8. Aufl.). Konstanz, Deutschland: UKV Verlagsgesellschaft mbH.

Bogner, A., Littig, B. & Menz, W. (2002). *Das Experteninterview: Theorie, Methode, Anwendung*. Wiesbaden, Deutschland: Springer Fachmedien.
<https://doi.org/10.1007/978-3-322-93270-9>

Bund, K., Heuser, U. & Kunze, A. (2013, März 7). Wollen die auch arbeiten? Junge Beschäftigte verlangen eine neue Arbeitswelt. Abgerufen 10. Mai 2020, von <https://www.zeit.de/2013/11/Generation-Y-Arbeitswelt>

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York, United States: Harper & Row.

Eberhardt, D., Neumann, S. & Streuli, E. (2018). Diversität - Führung von Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund. In U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte: Führungskompetenz und Führungswissen* (5. Aufl., S. 887–908). Wiesbaden, Deutschland: Springer.

Ehrhardt, M. (2019, Juli 13). Mischt die Generation Z die Arbeitswelt auf? Abgerufen 25. Mai 2020, von <https://www.zdf.de/nachrichten/heute/mischt-die-generation-z-die-arbeitswelt-auf-100.html>

Erle, C. (2016, März 11). Von Generation Y zu Generation Z: Die feinen Unterschiede. Abgerufen 26. Mai 2020, von <https://www.management-circle.de/blog/von-generation-y-zu-generation-z/>

Ernst & Young GmbH. (2019). *Der deutsche Mittelstand in einer sich verändernden Welt*. Abgerufen von https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/topics/accelerating-growth/mittelstandsbarometer-final.pdf

Ewinger, D., Ternès, A., Koerbel, J. & Towers, I. (2016). *Arbeitswelt im Zeitalter der Individualisierung*. Wiesbaden, Deutschland: Springer Fach. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-12753-4>

Flick, U. (1991). Stationen des qualitativen Forschungsprozessen. In *Handbuch Qualitative Sozialforschung* (S. 147–173). München, Deutschland: Beltz Verlag.

Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft: Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-11613-2>

Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation. (2015). *Die »Digital Natives«: Grenzenlos agil?* Abgerufen von <https://www.iao.fraunhofer.de/images/iao-news/studie-digital-natives.pdf>

Gläser, J. & Laudel, G. (2010). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen* (4. Aufl.). Wiesbaden, Deutschland: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Güntensperger, T. (2019, April 30). Entwicklung: Arbeiten im Generationen-Mix. Abgerufen 28. Mai 2020, von <https://www.beyourproject.de/entwicklung-fuehren-im-generationen-mix>

Hentze, J., Kammel, A., Graf, A. & Lindert, K. (2005). *Personalführungslehre*. Stuttgart, Deutschland: UTB.

Hinterhuber, H. H. & Krauthammer, E. (2014). *Leadership — mehr als Management*. Wiesbaden, Deutschland: Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-90460-7>

Hussy, W., Schreier, M. & Echterhoff, G. (2013). *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor* (2. Aufl.). Wiesbaden, Deutschland: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-34362-9>

- Jürgen, W. (2016). *Personalführung* (3. Aufl.). München, Deutschland: Vahlen.
- Kiel, V. (2019). Führen in Zeiten des Wandels. In U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (Bd. 5, S. 809–884). Berlin, Deutschland: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55810-2>
- Klaffke, M. (Hrsg.). (2014). Erfolgsfaktor Generationen-Management: Handlungsansätze für das Personalmanagement. In *Generationen-Management: Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze* (S. 3–25). Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02325-6>
- Kotter, J. P. (1999). *John P. Kotter on What Leaders Really Do (Harvard Business Review Book)* (1. Aufl.). Brighton, USA: Harvard Business Review Press.
- Malik, F. (2006). *Führen, Leisten, Leben: Wirksames Management für eine neue Zeit*. Frankfurt am Mail, Deutschland: Campus Verlag GmbH.
- Mangelsdorf, M. (2015). *Von Babyboomer bis Generation Z: Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen (Whitebooks)*. Offenbach, Deutschland: GABAL Verlag.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse*. Weinheim, Deutschland: Beltz Verlag.
- Mörstedt, A. (2018, April 24). Generation Z - geh'z noch. Abgerufen von https://www.stbverband-sachsen.de/download/24_04_2018_1.pdf
- Nier, H. (2017, August 17). *Was eine gute Führungskraft ausmacht* [Infografik]. Abgerufen von <https://de.statista.com/infografik/10710/was-eine-gute-fuehrungskraft-ausmacht/>
- Oechsler, W. A. & Paul, C. (2018). *Personal Und Arbeit: Einführung in Das Personalmanagement* (11. Aufl.). Berlin, Deutschland: De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110541526-201>

Pelz, W. (2016). Transformationale Führung: Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. In C. Au (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze: System, Beziehung, Haltung und Individualität* (S. 93–110). Wiesbaden, Deutschland: Springer.

https://doi.org/10.1007/978-3-658-11956-0_5

Peters, T. (2015). *Leadership: Traditionelle und moderne Konzepte Mit vielen Beispielen*. Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-02673-8>

Pfister, A. & Neumann, U. (2019). Führungstheorien. In U. Jörg (Hrsg.), *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte* (5. Aufl., S. 39–71). Wiesbaden, Deutschland: Springer Fachmedien. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55810-2>

Scherm, M. & Kaufel, S. (2018). 360-Grad-Feedback. In W. Bundgard (Hrsg.), *Feedbackinstrumente im Unternehmen: Grundlagen, Gestaltungshinweise, Erfahrungsberichte* (S. 125–140). Wiesbaden, Deutschland: Springer Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-20759-5>

Schirmer, U. & Woydt, S. (2016). *Mitarbeiterführung* (3. Aufl.). Berlin, Deutschland: Sprin. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-47915-5>

Schulenburg, N. (2016). *Führung einer neuen Generation*. Wiesbaden, Deutschland: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07204-9>

Stoner, J. A. F. (1995). *Management*. London, UK: Pearson Education.

Welk, S. (2015). *Die Bedeutung von Führung für die Bindung von Mitarbeitern*. Wiesbaden, Deutschland: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-07992-5>

Wunderer, R. & Grunwald, W. (1980). *Führungslehre, Band 1: Grundlagen Der Führung*. Berlin, Deutschland: De Gruyter.

Zinke, A. (2019, Juni 24). Wie die Generation Z arbeiten will - und was wir von ihnen lernen können. Abgerufen 25. Mai 2020, von <https://wienerin.at/wie-die-generation-z-arbeiten-will-und-was-wir-von-ihnen-lernen-können>

Interviewleitfaden zum Thema:

Leadership im Wandel – Mitarbeiterführung der neuen Generationen Y und Z und deren Herausforderungen

Vor Beginn des Interviews

- Persönliche Vorstellung (Name, Alter, Wohnort, Studium, Interessen)
- Rahmenbedingungen (Erlaubnis Tonaufnahme, Anonymität)
- Wissenschaftlicher Kontext
- Relevanz des Themas beschreiben
- Zeitrahmen für Interview abklären
- Informationen zum Ablauf des Interviews

Aufnahme starten!

1. Einstieg in das Interview

- Erzählen Sie etwas über sich. Wie ist Ihr beruflicher Hintergrund?
- Welche Eigenschaften sollte eine Führungskraft mitbringen?
- Was zeichnet eine erfolgreiche Führung aus?
- Wie kann man erfolgreiches Leadership messen?

2. Leadership

- Wie wirkt sich eine gute Führung auf das Arbeitsverhalten der Mitarbeiter aus?
- Gibt es für Sie nur einen richtigen Führungsstil, der zu Erfolg führt?
- Muss sich der Bereich Leadership an die Bedürfnisse der Mitarbeiter anpassen?

3. Unterschiedliche Generationen im Unternehmen

- Gibt es Unterschiede zwischen einzelnen Generationen?
- Wie wirken sich Generationsveränderungen auf das Unternehmen aus?
- Müssen unterschiedliche Generationen auch verschieden geführt werden?
- Was unterscheidet die Generationen Y und Z zu früheren Generationen und welche Auswirkung haben diese auf das Unternehmen?

4. Veränderung von Leadership durch neue Generationen

- Was hat sich in den letzten Jahren in Bezug auf Leadership verändert und warum spricht man von einem Wandel?
- Warum sollte sich der Bereich Leadership, aufgrund von den Generationen Y und Z, verändern?
- Welche Grundlagen sind für ein erfolgreiches Leadership in der heutigen Zeit notwendig?
- Welche Herausforderungen müssen sich Führungskräfte in der heutigen Zeit stellen?