

Gewünschte versus gelebte Führung –

Anforderungen der
Generation Z & Y
treffen auf die Praxis

STUDIE



Eine Studie von



Prof. Dr. Stephan Weinert

Internationales Personalmanagement
Hochschule Ludwigshafen



Kerstin Ohliger

Senior Sales Executive
Jobactive GmbH

Gewünschte versus gelebte Führung – Anforderungen der Generation Z & Y treffen auf die Praxis

Ergebnisse im Überblick



LEADERSHIP

LEADERSHIP



VORWORT

Arbeit verändert sich. Das war schon immer so. Das Ausmaß der Veränderung nimmt aber in Anbetracht zunehmender Technisierung und Digitalisierung geschwind zu. Es ist jedoch davon auszugehen, dass trotz alledem der Faktor Arbeit – wenngleich teilweise in anderen oder völlig neuen Formen – auch zukünftig weiterhin eine zentrale Rolle spielen wird.

Entsprechend wird es auch weiterhin wichtig sein, dass Menschen in Organisationen motiviert, befähigt und beeinflusst werden, damit diese nachhaltig zur Effektivität und zum Erfolg jener Organisationen beitragen. Anders ausgedrückt: auch in Zukunft bedarf es guter Führung. Doch was ist unter „guter“ Führung eigentlich zu verstehen? Diese Frage ist nicht leicht zu beantworten. Denn was als „gut“ oder „schlecht“ gilt, ist zum einen abhängig vom jeweiligen unternehmerischen Kontext und zum anderen der strategischen Ausrichtung.

In Zeiten einer volatilen Welt und sich rasch ändernden Rahmenbedingungen versuchen Unternehmen agiler zu werden. Agilität prägt dabei nicht nur Strategien, Strukturen und Prozesse. Damit einher gehen auch neue Formen der Personalführung. Insbesondere transformationale Führungsansätze werden in diesem Zusammenhang als erfolgskritisch propagiert.

Zum anderen hängt „gute“ Führung von der Erwartungshaltung der Menschen ab, die geführt werden. Dieser Personenkreis setzt sich bereits heute zu einem beachtlichen Teil aus der Generation Y zusammen, die im Zeitraum der frühen 1980er bis zu den späten 1990er Jahren geboren wurde. Ebenso treten Vertreter der Nachfolgeneration, der sogenannten Generation Z, die zwischen 1997 und 2012 Geborenen, in den Arbeitsmarkt ein. Beide treffen auf Führungskräfte, die zum Großteil der Generation X angehören. Somit prallen unterschiedliche Wertvorstellungen und Erwartungen aufeinander, die, wenn nicht bekannt, zu Konflikten führen können. Folglich kommt der Erforschung von Führungsauffassungen und Führungsidealen dieser noch jungen Generationen eine besondere Bedeutung zu.

Die Anzahl der Arbeiten, die sich mit den Vorstellungen von guter Führung aus Sicht junger Menschen beschäftigt, ist allerdings recht begrenzt. Häufig werden Meinungen von Personalverantwortlichen oder Führungskräften eingeholt, die Aufschluss darüber geben sollen, wie sie junge Menschen einschätzen. Die Ansichten der jungen Generationen jedoch direkt zu erfassen, wird erstaunlicherweise noch verhältnismäßig wenig Aufmerksamkeit zuteil. Die vorliegende Studie soll einen Beitrag leisten, diese Lücke zu schließen. Dabei werden folgende Forschungsfragen verfolgt:

- » Welche grundlegenden Führungsdimensionen assoziieren Vertreter der Generation Z und Y als gute Führung?
- » Unterscheiden sich Vertreter der Generation Z und Y hinsichtlich dessen, was sie als gute Führung betrachten?
- » Welche Art der Führung findet heutzutage in der Praxis tatsächlich statt? Liegen Unterschiede in der gewünschten versus der gelebten Führung vor?
- » Welche Relevanz besitzen die Ergebnisse für die Personalführung in Zeiten der agilen Transformation? Welche Implikationen lassen sich für weitere strategisch bedeutsame Themenfelder wie Employer Branding oder Mitarbeiterbindung ableiten?

EXECUTIVE SUMMARY

Für diese Studie wurden insgesamt 321 Personen schriftlich befragt, davon waren knapp 40% Führungskräfte. Jeweils rund 30% entfielen auf Vertreter der Generationen Z und Y.

Die Kernergebnisse der Studie zeigen, dass...

- » partizipative Führung bei jungen Menschen der Generationen Z und Y den Spitzenplatz bei den als „gut“ empfundenen Führungsansätzen einnimmt. Die Führungspraxis strebt hingegen vorrangig einen charismatischen Ansatz an.
- » die Generation Z eine noch stärker ausgeprägte partizipative Führung wertschätzt als die Generation Y. Dieser Unterschied ist zudem statistisch signifikant. Ansonsten lassen sich keine signifikanten Unterschiede zwischen den Generationen Z und Y in Bezug auf die globalen Führungsansätze, die dieser Studie zugrunde liegen (charismatische, teamorientierte, partizipative, humanorientierte, autonomieorientierte und defensive Führung) nachweisen.
- » die Detailanalyse auf Ebene der sogenannten primären Führungsdimensionen weitere differenzierte Unterschiede aufzeigt. Führungskräfte streben demzufolge vor allem einen leistungsorientierten Führungsansatz an. Weiterhin favorisieren sie Entscheidungsfreude und orientieren sich gerne an festen Regeln und Strukturen. All diese Attribute sind für die befragten Vertreter der Generationen Z und Y jedoch wenig attraktiv.
- » die Detailanalyse zudem auf große Diskrepanzen hinsichtlich kollaborativer, teamintegrierender und partizipativer Führung hinweist. Diese Attribute werden von der Generationen Z und Y mit guter Führung wesentlicher stärker assoziiert, als sie aus Sicht der befragten Führungskräfte gelebt werden.

UNTERSUCHTE FÜHRUNGSDIMENSIONEN

Um eine umfassende und differenzierte Analyse von gewünschter und gelebter Führung zu ermöglichen, wurden in dieser Studie sieben globale Führungsdimensionen erfasst. Jede einzelne von ihnen basiert wiederum auf verschiedenen primären Führungsdimensionen.

Globale und primäre Führungsdimensionen

Charismatische Führung	Teamorientierte Führung	Partizipative Führung	Humanorientierte Führung	Autonomieorientierte Führung	Defensive Führung
Visionär	Administrativ kompetent	Nicht-Autokratisch	Humanorientiert	Autonomieorientiert	Konfliktorientiert
Selbstaufopfernd	Diplomatisch	Partizipativ	Bescheiden		Gesichtswahrend
Inspirierend	Böswillig				Bürokratisch
Entscheidungsfreudig	Kollaborativ				Selbstbezogen
Integer	Teamintegrierend				Statusorientiert
Leistungsorientiert					

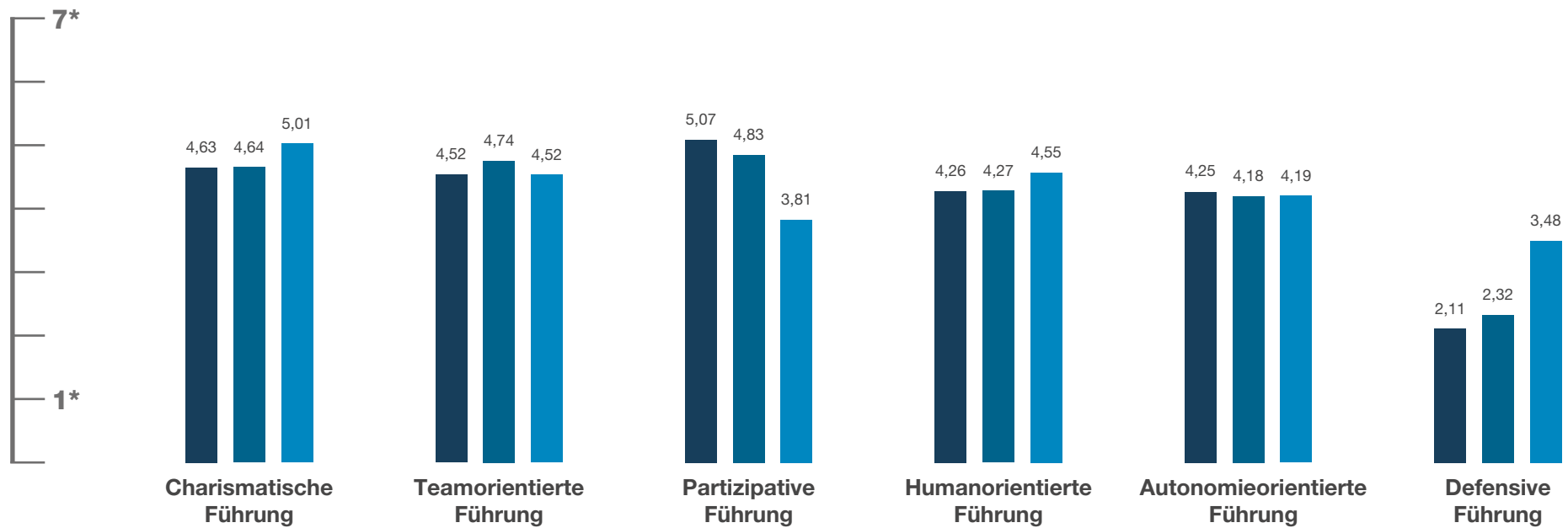
Quelle: In Anlehnung an Brodbeck (2016), S. 136.

Globale Führungsdimensionen - Inhaltliche Bedeutung

Definitionen der globalen Führungsdimensionen

Globaldimension	Beschreibung
Charismatische Führung	Das Ausmaß, in dem Mitarbeiter auf Basis positiver Werte und mit hohen Leistungserwartungen inspiriert und motiviert werden
Teamorientierte Führung	Das Ausmaß, in dem gemeinsame Ziele implementiert und Arbeitseinheiten (Teams) entwickelt werden
Partizipative Führung	Das Ausmaß, in dem andere bei Entscheidungen beteiligt werden
Humanorientierte Führung	Das Ausmaß, in dem zwischenmenschlich unterstützend, fair, höflich und umsichtig agiert wird
Autonomieorientierte Führung	Das Ausmaß, in dem unabhängig von anderen und in individueller Art und Weise agiert wird
Defensive Führung	Das Ausmaß, in dem selbstschützend und statusbewahrend agiert wird

GESAMTERGEBNIS



Erwartungen Generation Z

 Erwartungen Generation Y

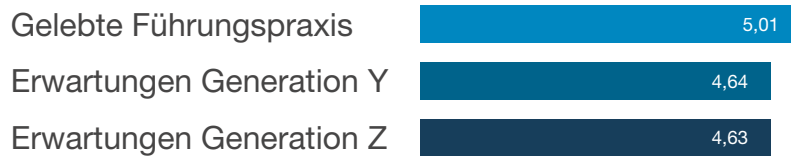
 Gelebte Führungspraxis

* Skala-Werte: von 1: hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein bis 7: trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein

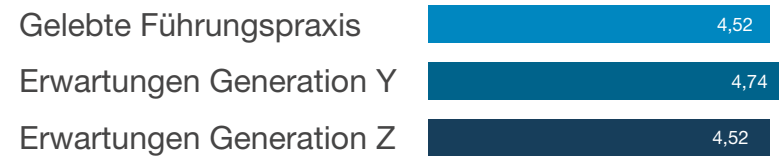
Laut Aussage der Führungskräfte versuchen diese vor allem charismatische Führung vorzuleben, gefolgt von humanorientierter und teamorientierter Führung. Vertreter der Generation Z und Y favorisieren hingegen vor allem die partizipative Führung, mit etwas Abstand die charismatische und teamorientierte Führung. Defensive Führung scheint die Generation Z und Y überwiegend abzulehnen.

Globale Führungsdimensionen - Analyse von Gruppenunterschieden (1/3)

Globale Führungsdimension: Charismatische Führung



Globale Führungsdimension: Teamorientierte Führung



Skala: von 1 (hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein) bis 7 (trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein)

Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz	Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz
Generation Z	» Generation Y	-0,01	Generation Z	» Generation Y	0,06
	» gelebte Führungspraxis	-0,39*		» gelebte Führungspraxis	0,29*
Generation Y	» Generation Z	0,01	Generation Y	» Generation Z	-0,06
	» gelebte Führungspraxis	-0,38*		» gelebte Führungspraxis	0,23*
Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	-0,01	Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	0,06
	» Generation Y	-0,39*		» Generation Y	0,29*

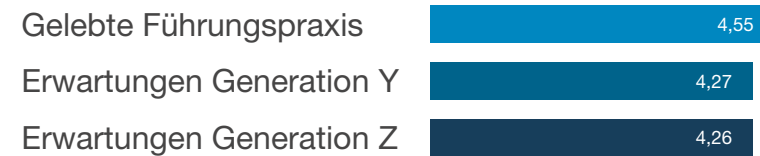
* kennzeichnet signifikante Mittelwertunterschiede $p < .05$

Globale Führungsdimensionen - Analyse von Gruppenunterschieden (2/3)

Globale Führungsdimension: Partizipative Führung



Globale Führungsdimension: Humanorientierte Führung



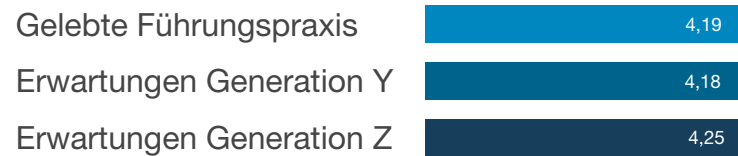
Skala: von 1 (hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein) bis 7 (trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein)

Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz	Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz
Generation Z	» Generation Y	0,24*	Generation Z	» Generation Y	-0,01
	» gelebte Führungspraxis	1,26*		» gelebte Führungspraxis	-0,29*
Generation Y	» Generation Z	-0,24*	Generation Y	» Generation Z	0,01
	» gelebte Führungspraxis	1,02*		» gelebte Führungspraxis	-0,28*
Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	0,24*	Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	-0,01
	» Generation Y	1,26*		» Generation Y	-0,29*

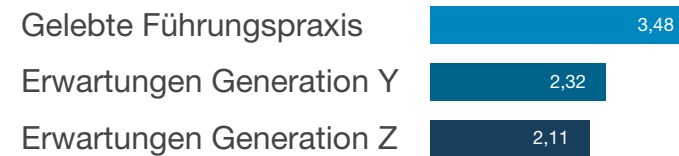
* kennzeichnet signifikante Mittelwertunterschiede $p < .05$

Globale Führungsdimensionen - Analyse von Gruppenunterschieden (3/3)

Globale Führungsdimension: Autonomieorientierte Führung



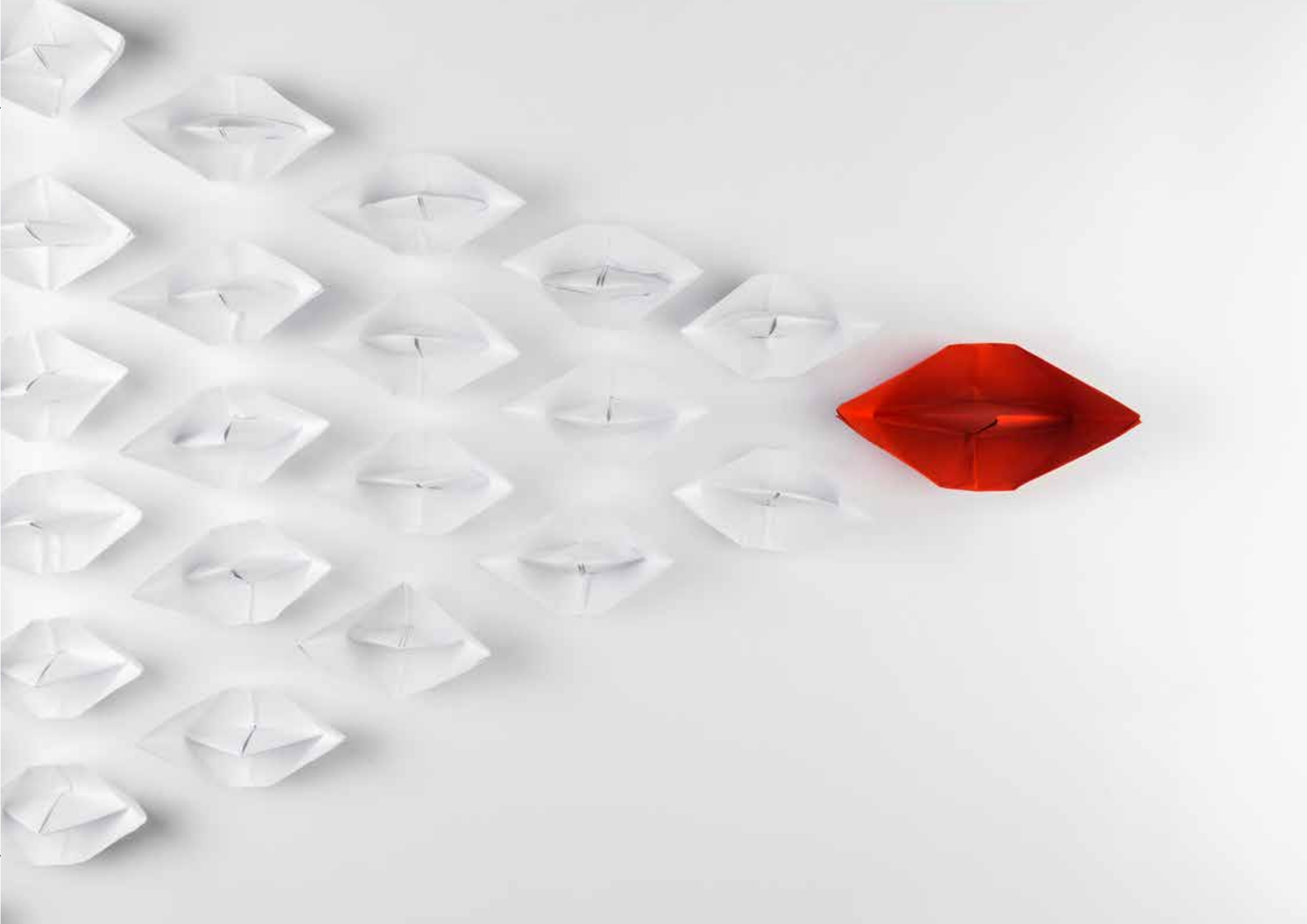
Globale Führungsdimension: Defensive Führung



Skala: von 1 (hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein) bis 7 (trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein)

Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz	Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz
Generation Z	» Generation Y	0,07	Generation Z	» Generation Y	-0,20
	» gelebte Führungspraxis	0,06		» gelebte Führungspraxis	-1,37*
Generation Y	» Generation Z	-0,07	Generation Y	» Generation Z	0,20
	» gelebte Führungspraxis	-0,01		» gelebte Führungspraxis	-1,16*
Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	-0,06	Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	1,37*
	» Generation Y	0,01		» Generation Y	1,16*

* kennzeichnet signifikante Mittelwertunterschiede $p < .05$

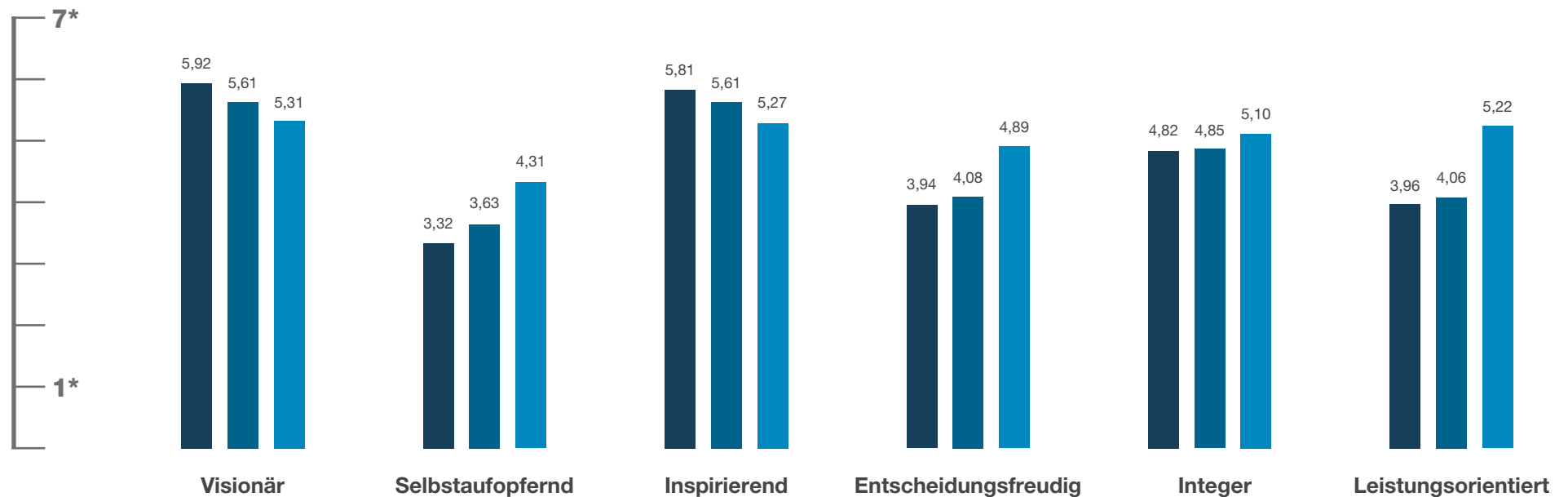


CHARISMATISCHE FÜHRUNG - INHALTLICHE BEDEUTUNG DER PRIMÄRDIMENSIONEN

Typische Attribute der Primärdimensionen der charismatischen Führung

Primärdimension	Attribute
Visionär	vorausschauend, voraussichtig, plant im Voraus, Fähigkeit zu antizipieren, zukunftsorientiert, anregend, intellektuell stimulierend, vorbereitet, visionär
Selbstaufopfernd	risikobereit, selbstaufopfernd, überzeugend
Inspirierend	begeistert, schafft Vertrauen, dynamisch, ermutigend, motivierend, spornt an, positiv, stärkt die Moral
Entscheidungsfreudig	intuitiv, logisch, eigenwillig, entscheidungsfreudig
Integer	aufrichtig, ehrlich, gerecht, vertrauenswürdig
Leistungsorientiert	an exzellenter Leistung orientiert, kontinuierlicher Leistungsverbesserung, hohe Leistungsstandards

CHARISMATISCHE FÜHRUNG - GESAMTERGEBNIS



Erwartungen Generation Z
 Erwartungen Generation Y
 Gelebte Führungspraxis

* Skala-Werte: von 1: hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein bis 7: trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein

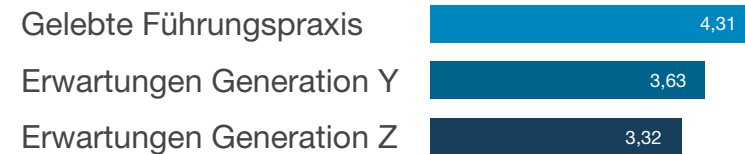
Für eine differenzierte Analyse der charismatischen Führung lohnt sich der Blick auf die zugrundeliegenden Primärdimensionen. Hier zeigt sich, dass die Befragten der Generationen Z und Y sich eine deutlich stärker ausgeprägte visionäre und inspirierende Führung wünschen, als es die Führungskräfte aktuell vorleben. Die größten Diskrepanzen zeigen sich bei Leistungsorientierung, Selbstaufopferung und Entscheidungsfreudigkeit. Für Führungskräfte scheinen diese wichtige Führungsfähigkeiten zu sein. Hier zeigen sich deutliche Unterschiede zur Erwartungshaltung der Generation Z und Y.

CHARISMATISCHE FÜHRUNG - ANALYSE VON GRUPPENUNTERSCHIEDEN (1/3)

Primärdimension: Visionär



Primärdimension: Selbstaufopfernd



Skala: von 1 (hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein) bis 7 (trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein)

Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz
Generation Z	» Generation Y	0,31*
	» gelebte Führungspraxis	0,61*
Generation Y	» Generation Z	-0,31*
	» gelebte Führungspraxis	0,30*
Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	-0,61*
	» Generation Y	-0,30*

Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz
Generation Z	» Generation Y	-0,30*
	» gelebte Führungspraxis	-0,99*
Generation Y	» Generation Z	0,30*
	» gelebte Führungspraxis	-0,69*
Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	0,99*
	» Generation Y	0,69*

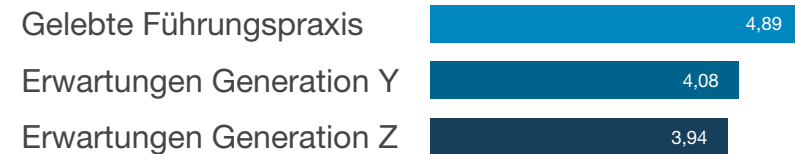
* kennzeichnet signifikante Mittelwertunterschiede $p < .05$

CHARISMATISCHE FÜHRUNG - ANALYSE VON GRUPPENUNTERSCHIEDEN (2/3)

Primärdimension: Inspirierend



Primärdimension: Entscheidungsfreudig



Skala: von 1 (hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein) bis 7 (trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein)

Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz
Generation Z	» Generation Y	0,20
	» gelebte Führungspraxis	0,54*
Generation Y	» Generation Z	-0,20
	» gelebte Führungspraxis	0,34*
Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	-0,54*
	» Generation Y	-0,34*

Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz
Generation Z	» Generation Y	-0,14
	» gelebte Führungspraxis	-0,95*
Generation Y	» Generation Z	0,14
	» gelebte Führungspraxis	-0,81*
Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	0,95*
	» Generation Y	0,81*

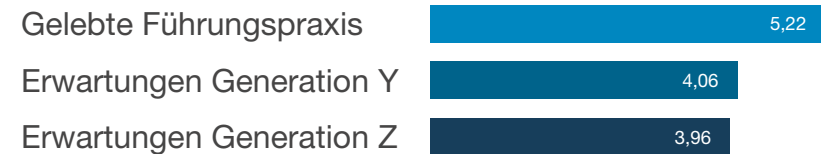
* kennzeichnet signifikante Mittelwertunterschiede $p < .05$

CHARISMATISCHE FÜHRUNG - ANALYSE VON GRUPPENUNTERSCHIEDEN (3/3)

Primärdimension: Integer



Primärdimension: Leistungsorientiert



Skala: von 1 (hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein) bis 7 (trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein)

Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz	Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz
Generation Z	» Generation Y	-0,02	Generation Z	» Generation Y	-1,0
	» gelebte Führungspraxis	-0,26*		» gelebte Führungspraxis	-1,26*
Generation Y	» Generation Z	0,02	Generation Y	» Generation Z	1,0
	» gelebte Führungspraxis	-0,24*		» gelebte Führungspraxis	-1,16*
Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	0,26*	Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	1,26*
	» Generation Y	0,24*		» Generation Y	1,16*

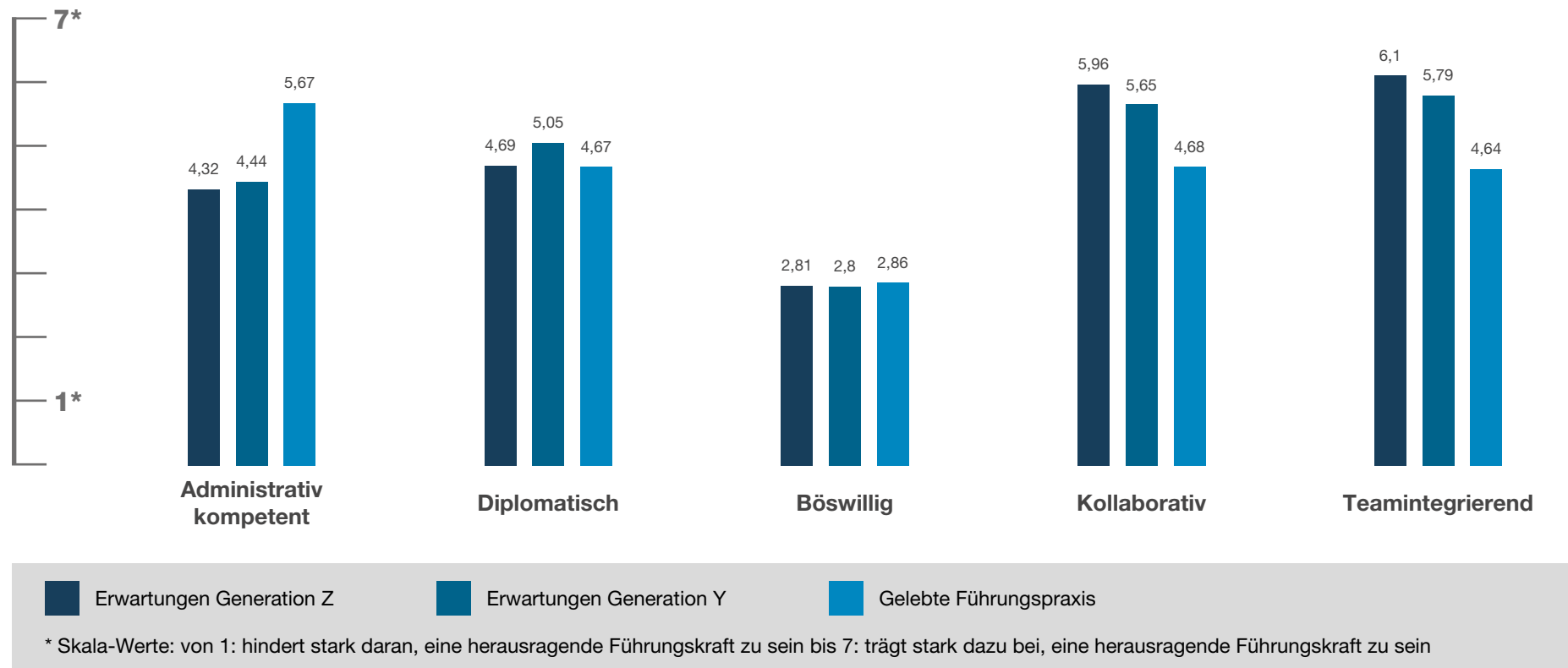
* kennzeichnet signifikante Mittelwertunterschiede $p < .05$

TEAMORIENTIERTE FÜHRUNG - INHALTLICHE BEDEUTUNG DER PRIMÄRDIMENSIONEN

Typische Attribute der Primärdimensionen der teamorientierten Führung

Primärdimension	Attribute
Administrativ kompetent	systematisch, koordiniert, kontrollierend, organisiert, methodisch
Diplomatisch	konfliktvermeidend, weltoffen, effektiv verhandelnd, taktvoll
Böswillig	reizbar, nicht kooperativ, unredlich, selbstgefällig, rachsüchtig
Kollaborativ	kooperationsbereit, ratsuchend, loyal, gruppenorientiert, vermittelnd
Teamintegrierend	kommunikativ, informierend, klar, integrativ, koordinierend

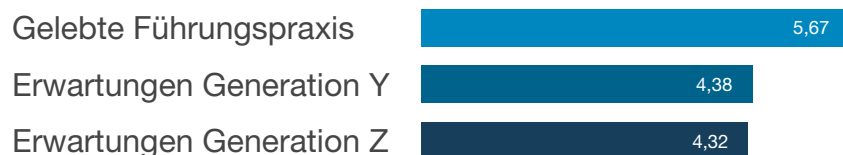
TEAMORIENTIERTE FÜHRUNG - GESAMTERGEBNIS



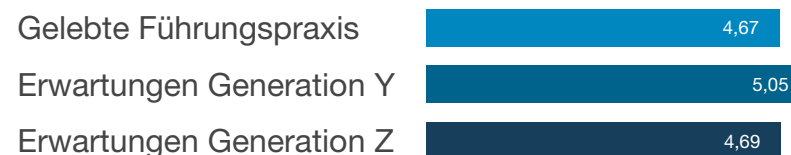
Analysiert man die Primärdimensionen der teamorientierten Führung genauer, so zeigen sich teilweise gravierende Unterschiede. Die befragten Vertreter der Generationen Z und Y wünschen sich demnach eine wesentlich stärkere kollaborative und teamintegrierende Führung, als es die Führungskräfte derzeit praktizieren. Andererseits scheinen die befragten Führungskräfte eine administrativ kompetente Führung praktizieren zu wollen. Diese Art der Führung wird jedoch von den jüngeren Generationen als nicht sonderlich wichtig angesehen.

TEAMORIENTIERTE FÜHRUNG - ANALYSE VON GRUPPENUNTERSCHIEDEN (1/3)

Primärdimension: Administrativ kompetent



Primärdimension: Diplomatisch



Skala: von 1 (hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein) bis 7 (trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein)

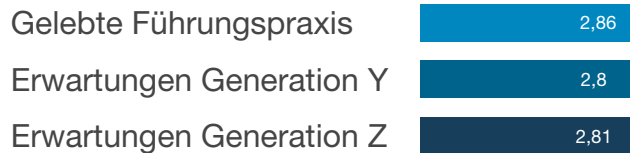
Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz
Generation Z	» Generation Y	-0,05
	» gelebte Führungspraxis	-1,35*
Generation Y	» Generation Z	0,05
	» gelebte Führungspraxis	-1,29*
Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	1,35*
	» Generation Y	1,29*

Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz
Generation Z	» Generation Y	-0,37*
	» gelebte Führungspraxis	0,02
Generation Y	» Generation Z	0,37*
	» gelebte Führungspraxis	0,38*
Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	-0,02
	» Generation Y	-0,38*

* kennzeichnet signifikante Mittelwertunterschiede $p < .05$

TEAMORIENTIERTE FÜHRUNG - ANALYSE VON GRUPPENUNTERSCHIEDEN (2/3)

Primärdimension: Böswillig



Primärdimension: Kollaborativ



Skala: von 1 (hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein) bis 7 (trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein)

Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz	Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz
Generation Z	» Generation Y	0,01	Generation Z	» Generation Y	0,31*
	» gelebte Führungspraxis	-0,05		» gelebte Führungspraxis	1,27*
Generation Y	» Generation Z	-0,01	Generation Y	» Generation Z	-0,31*
	» gelebte Führungspraxis	-0,06		» gelebte Führungspraxis	0,96*
Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	0,05	Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	-1,27*
	» Generation Y	0,06		» Generation Y	-0,96*

* kennzeichnet signifikante Mittelwertunterschiede $p < .05$

TEAMORIENTIERTE FÜHRUNG - ANALYSE VON GRUPPENUNTERSCHIEDEN (3/3)

Primärdimension: Teamintegrierend



Skala: von 1 (hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein) bis 7 (trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein)

Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz
Generation Z	» Generation Y	0,32*
	» gelebte Führungspraxis	1,46*
Generation Y	» Generation Z	-0,32*
	» gelebte Führungspraxis	1,14*
Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	-1,46*
	» Generation Y	-1,14*

* kennzeichnet signifikante Mittelwertunterschiede $p < .05$



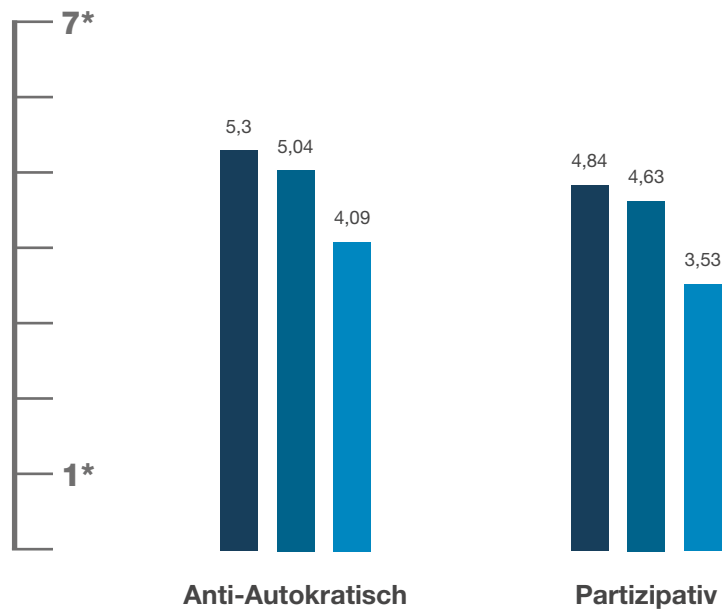
PARTIZIPATIVE FÜHRUNG - INHALTLICHE BEDEUTUNG DER PRIMÄRDIMENSIONEN

Typische Attribute der Primärdimensionen der partizipativen Führung

Primärdimension	Attribute
Autokratisch*	herrsüchtig, elitär, diktatorisch, selbtherrlich, herrisch
Partizipativ	am Kollektiv ausgerichtet, egalitär, delegativ

* Hier als negativ gepolte Skala dargestellt.

PARTIZIPATIVE FÜHRUNG - GESAMTERGEBNIS



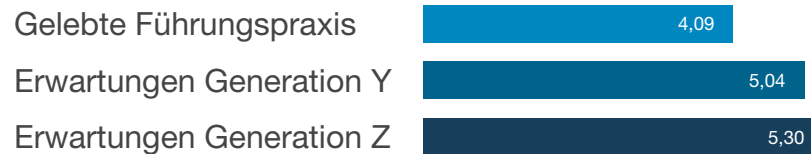
■ Erwartungen Generation Z ■ Erwartungen Generation Y ■ Gelebte Führungspraxis

* Skala-Werte: von 1: hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein bis 7: trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein

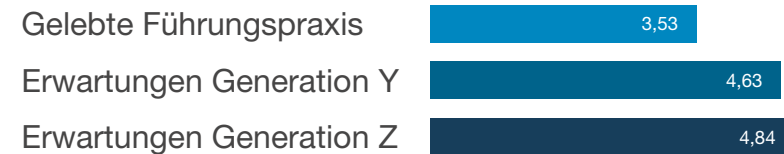
Sowohl die anti-autokratische als auch die partizipative Führung werden aus Sicht der Generationen Z und Y als überdurchschnittlich wünschenswert betrachtet. Die befragten Führungskräfte scheinen diesen Attributen hingegen weitaus weniger Beachtung zu schenken.

PARTIZIPATIVE FÜHRUNG - ANALYSE VON GRUPPENUNTERSCHIEDEN

Primärdimension: Nicht-Autokratisch



Primärdimension: Partizipativ



Skala: von 1 (hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein) bis 7 (trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein)

Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz	Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz
Generation Z	» Generation Y	0,26	Generation Z	» Generation Y	0,21
	» gelebte Führungspraxis	1,21*		» gelebte Führungspraxis	1,31*
Generation Y	» Generation Z	-0,26*	Generation Y	» Generation Z	-0,21
	» gelebte Führungspraxis	0,95*		» gelebte Führungspraxis	1,10*
Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	-1,21*	Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	-1,31*
	» Generation Y	-0,95*		» Generation Y	-1,10*

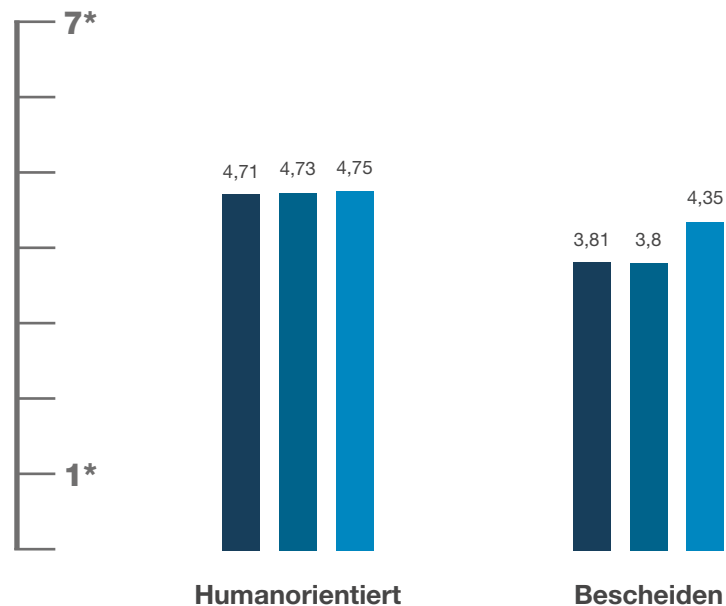
* kennzeichnet signifikante Mittelwertunterschiede $p < .05$

HUMANORIENTIERTE FÜHRUNG - INHALTLICHE BEDEUTUNG DER PRIMÄRDIMENSIONEN

Typische Attribute der Primärdimensionen der humanorientierten Führung

Primärdimension	Attribute
Humanorientiert	mitfühlend, selbstlos
Bescheiden	zurückhaltend, ruhig, geduldig

HUMANORIENTIERTE FÜHRUNG - GESAMTERGEBNIS



Erwartungen Generation Z

 Erwartungen Generation Y

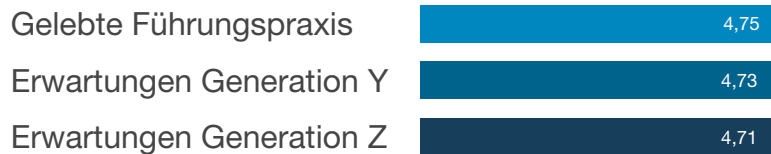
 Gelebte Führungspraxis

* Skala-Werte: von 1: hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein bis 7: trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein

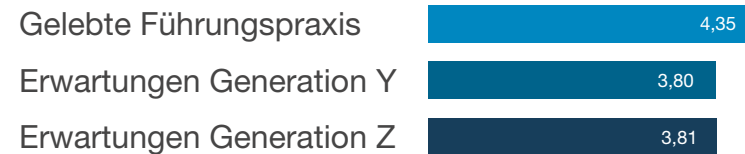
Humanorientierung wird über alle betrachteten Gruppen hinweg als leicht überdurchschnittlich bedeutsam für gute Führung angesehen. Bescheidenheit scheint für die praktische Führungsarbeit aus Sicht der befragten Führungskräfte ebenfalls überdurchschnittlich beachtenswert zu sein, während dieser Aspekt aus Sicht der Generationen Z und Y eher vernachlässigbar zu sein scheint.

HUMANORIENTIERTE FÜHRUNG - ANALYSE VON GRUPPENUNTERSCHIEDEN

Primärdimension: Humanorientiert



Primärdimension: Bescheiden



Skala: von 1 (hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein) bis 7 (trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein)

Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz
Generation Z	» Generation Y	-0,03
	» gelebte Führungspraxis	-0,04
Generation Y	» Generation Z	0,03
	» gelebte Führungspraxis	-0,02
Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	0,04
	» Generation Y	0,02

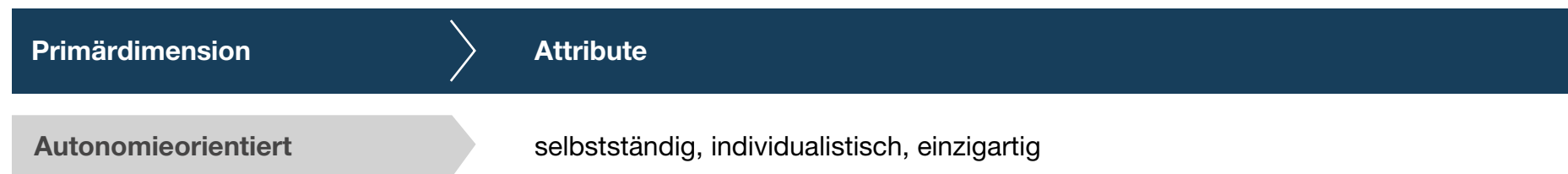
Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz
Generation Z	» Generation Y	0,00
	» gelebte Führungspraxis	-0,54*
Generation Y	» Generation Z	0,00
	» gelebte Führungspraxis	-0,55*
Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	0,54*
	» Generation Y	0,55*

* kennzeichnet signifikante Mittelwertunterschiede $p < .05$

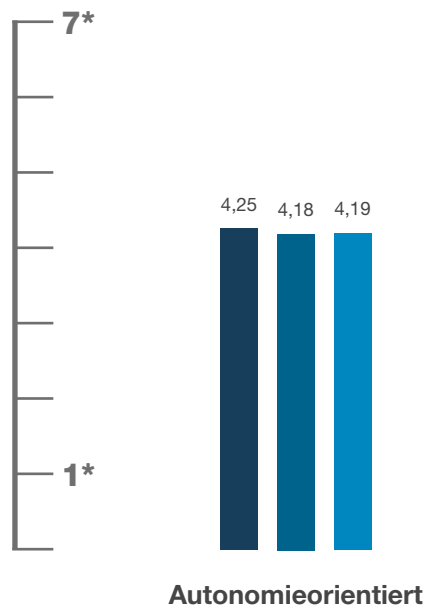


AUTONOMIEORIENTIERTE FÜHRUNG - INHALTLICHE BEDEUTUNG DER PRIMÄRDIMENSIONEN

Typische Attribute der Primärdimensionen der autonomieorientierten Führung



AUTONOMIEORIENTIERTE FÜHRUNG - GESAMTERGEBNIS



■ Erwartungen Generation Z

■ Erwartungen Generation Y

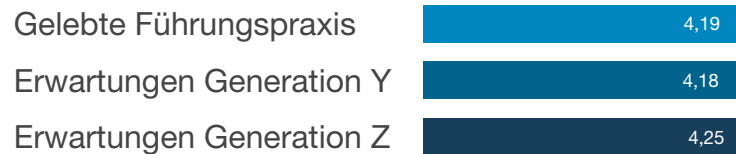
■ Gelebte Führungspraxis

* Skala-Werte: von 1: hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein bis 7: trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein

Autonomieorientierung wird über alle betrachteten Gruppen hinweg als leicht überdurchschnittlich bedeutsam für gute Führung angesehen.

AUTONOMIEORIENTIERTE FÜHRUNG - ANALYSE VON GRUPPENUNTERSCHIEDEN

Primärdimension: Teamintegrierend



Skala: von 1 (hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein) bis 7 (trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein)

Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz
Generation Z	» Generation Y	0,07
	» gelebte Führungspraxis	0,06
Generation Y	» Generation Z	-0,07
	» gelebte Führungspraxis	-0,01
Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	0,06
	» Generation Y	0,01

* kennzeichnet signifikante Mittelwertunterschiede $p < .05$

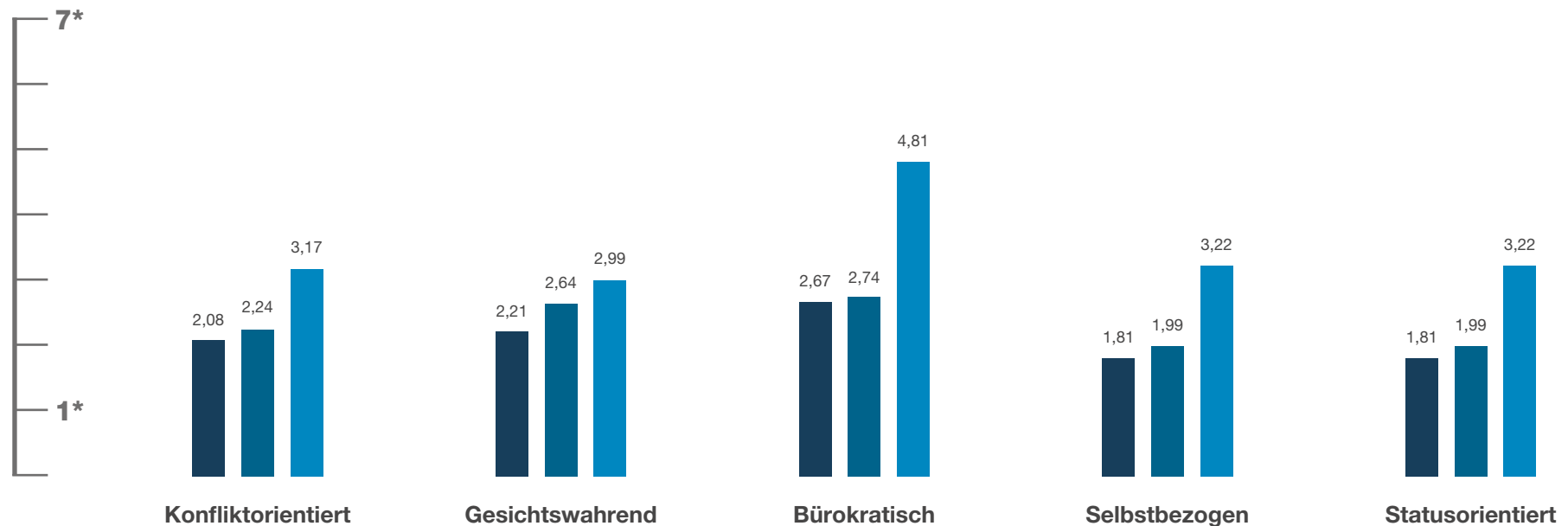


DEFENSIVE FÜHRUNG - INHALTLICHE BEDEUTUNG DER PRIMÄRDIMENSIONEN

Typische Attribute der Primärdimensionen der defensiven Führung

Primärdimension	Attribute
Konfliktorientiert	wettbewerbsorientiert, normenkonform, Informationen zurückhaltend
Gesichtswahrend	ausweichend, indirekt, Negatives vermeidend
Bürokratisch	vorsichtig, förmlich, gewohnheitsorientiert, regelfixiert, rituell
Selbstbezogen	ungesellig, einzelgängerisch, nicht partizipativ, eigennützig
Statusorientiert	klassenbewusst, statusbewusst

DEFENSIVE FÜHRUNG - GESAMTERGEBNIS



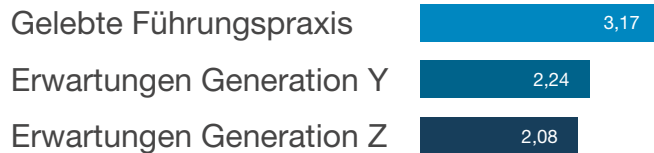
Erwartungen Generation Z
 Erwartungen Generation Y
 Gelebte Führungspraxis

* Skala-Werte: von 1: hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein bis 7: trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein

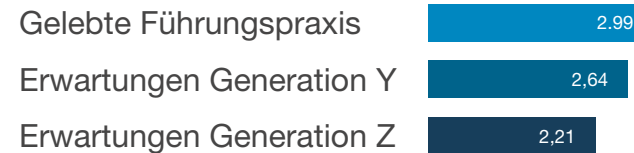
Übergreifend bewerten die befragten Personen der Generation Z und Y die Primärdimensionen der defensiven Führung als nicht förderlich für gute Führung. Dies gilt – mit einer Ausnahme – gleichermaßen für die befragten Führungskräfte. Die Ausnahme bezieht sich auf die bürokratische Führung. Von ihr scheinen in der Praxis viele Führungskräfte überzeugt, was sich deutlich in einer überdurchschnittlichen Bewertung widerspiegelt.

DEFENSIVE FÜHRUNG - ANALYSE VON GRUPPENUNTERSCHIEDEN (1/3)

Primärdimension: Konfliktorientiert



Primärdimension: Gesichtswahrend



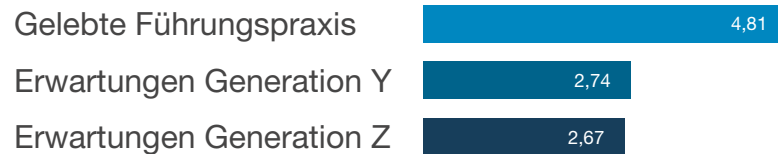
Skala: von 1 (hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein) bis 7 (trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein)

Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz	Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz
Generation Z	» Generation Y	-0,16	Generation Z	» Generation Y	-0,44*
	» gelebte Führungspraxis	-1,09*		» gelebte Führungspraxis	-0,78*
Generation Y	» Generation Z	0,16	Generation Y	» Generation Z	0,44*
	» gelebte Führungspraxis	-0,93*		» gelebte Führungspraxis	-0,35*
Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	1,09*	Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	0,78*
	» Generation Y	0,93*		» Generation Y	0,35*

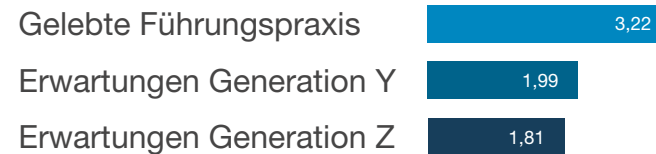
* kennzeichnet signifikante Mittelwertunterschiede $p < .05$

DEFENSIVE FÜHRUNG - ANALYSE VON GRUPPENUNTERSCHIEDEN (2/3)

Primärdimension: Bürokratisch



Primärdimension: Selbstbezogen



Skala: von 1 (hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein) bis 7 (trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein)

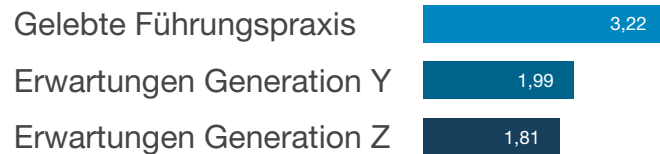
Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz
Generation Z	» Generation Y	-0,07
	» gelebte Führungspraxis	-2,14*
Generation Y	» Generation Z	0,07
	» gelebte Führungspraxis	-2,07*
Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	2,14*
	» Generation Y	2,07*

Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz
Generation Z	» Generation Y	-0,18
	» gelebte Führungspraxis	-1,41*
Generation Y	» Generation Z	0,18
	» gelebte Führungspraxis	-1,23*
Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	1,41*
	» Generation Y	1,23*

* kennzeichnet signifikante Mittelwertunterschiede $p < .05$

DEFENSIVE FÜHRUNG - ANALYSE VON GRUPPENUNTERSCHIEDEN

Primärdimension: Statusorientiert



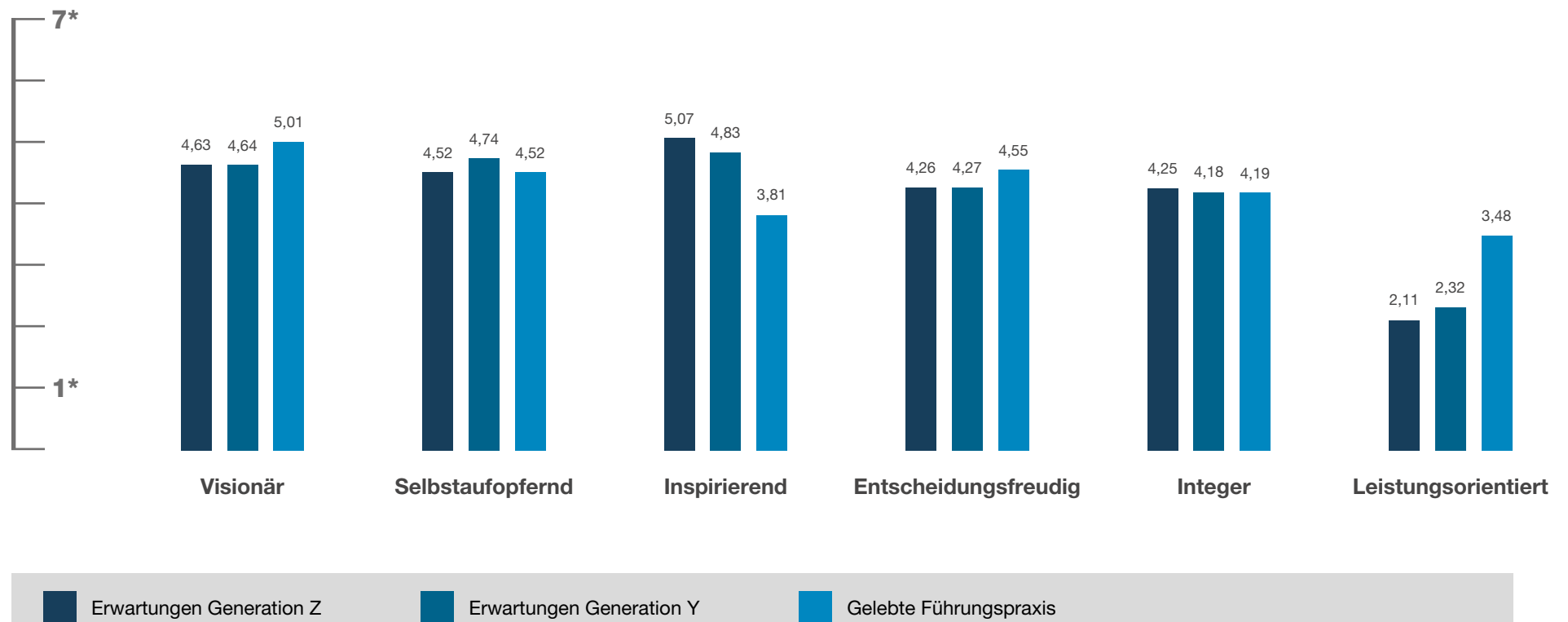
Skala: von 1 (hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein) bis 7 (trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein)

Daten aus:	Vergleich mit...	Differenz
Generation Z	» Generation Y	-0,18
	» gelebte Führungspraxis	-1,41*
Generation Y	» Generation Z	0,18
	» gelebte Führungspraxis	-1,23*
Gelebte Führungspraxis	» Generation Z	1,41*
	» Generation Y	1,23*

* kennzeichnet signifikante Mittelwertunterschiede $p < .05$



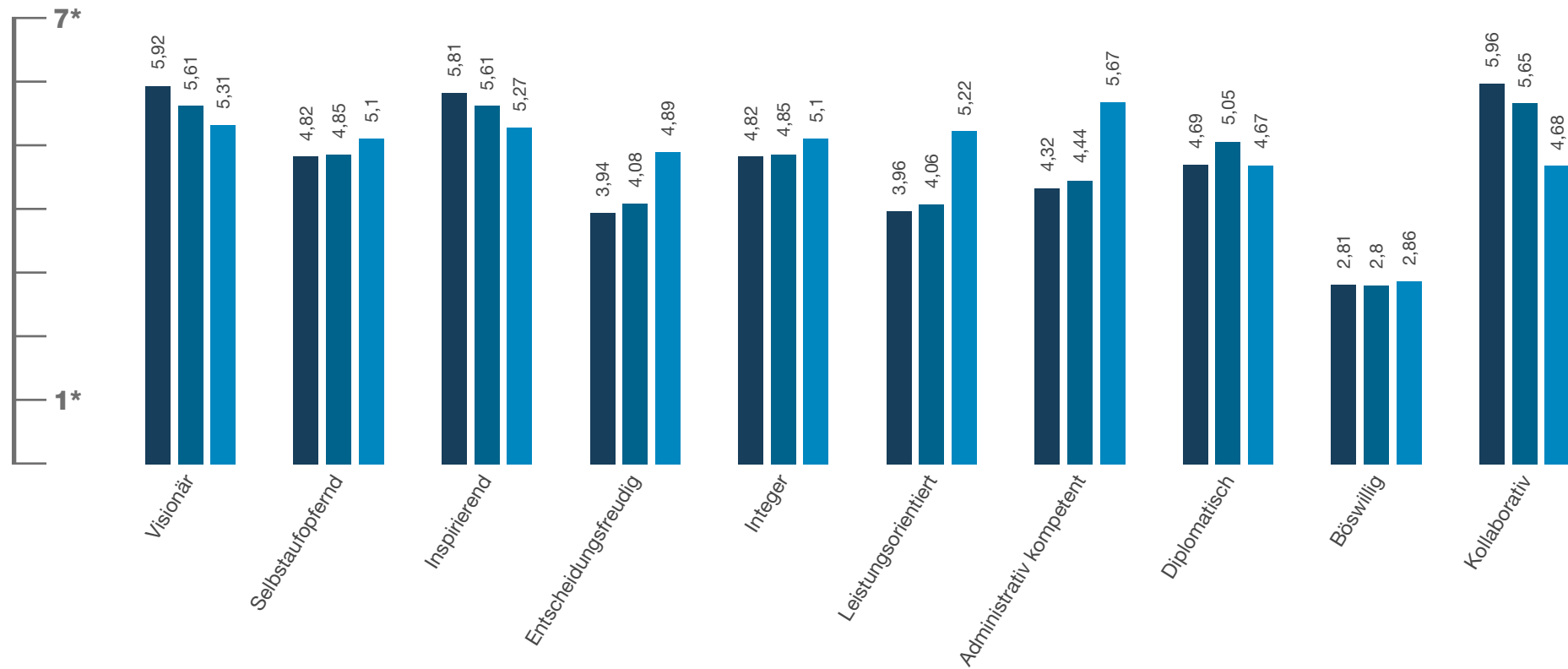
Globale und primäre Führungsdimensionen - Gesamtergebnis

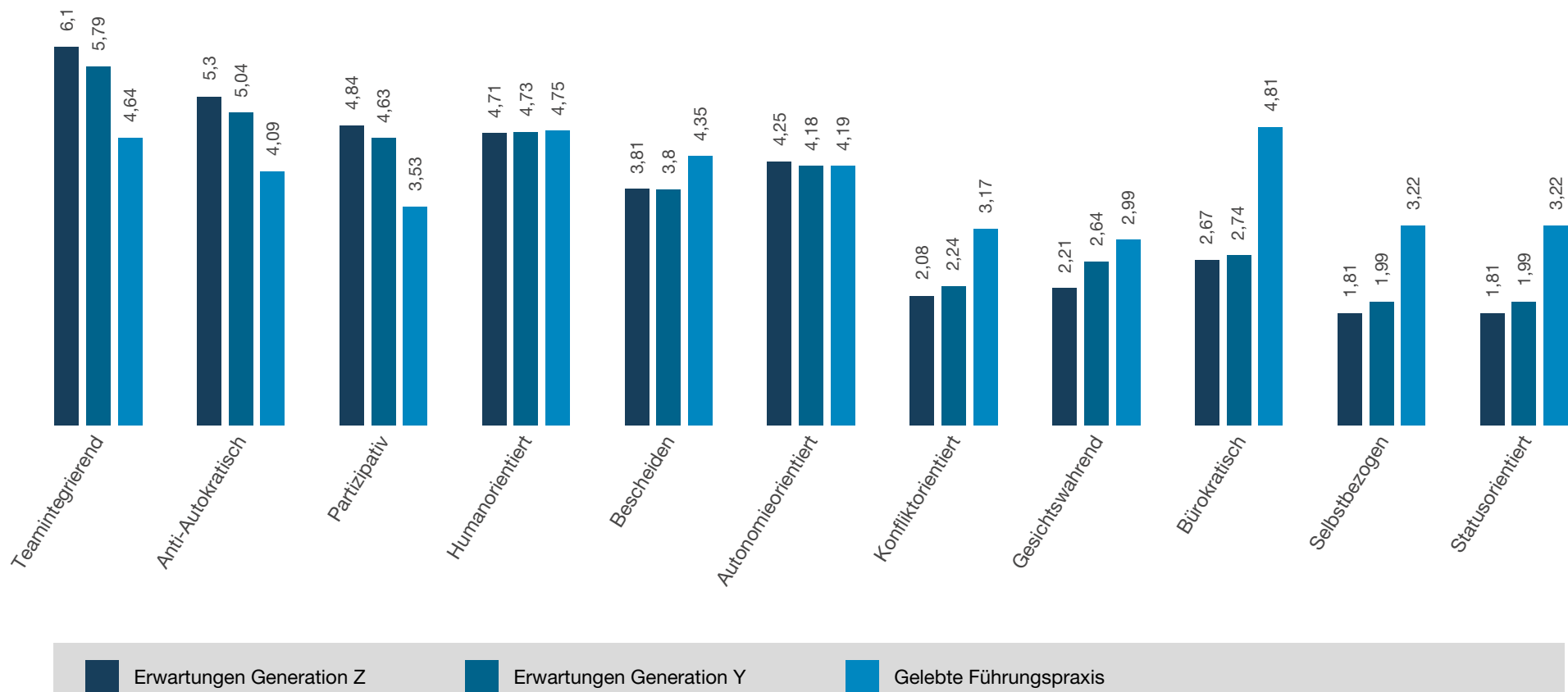


* Skala-Werte: von 1: hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein bis 7: trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein



Globale und primäre Führungsdimensionen - Gesamtergebnis





* Skala-Werte: von 1: hindert stark daran, eine herausragende Führungskraft zu sein bis 7: trägt stark dazu bei, eine herausragende Führungskraft zu sein

IMPLIKATIONEN DER STUDIENERGEBNISSE FÜR FÜHRUNG IN AGILEN ORGANISATIONEN

Die heutige Unternehmensumwelt wird häufig mit dem Akronym „VUCA“ beschrieben, denn sie ist geprägt durch häufige Veränderungen und sprunghaften Entwicklungen (Volatility). Diese Veränderungen sind immer weniger planbar, vielmehr finden sie kaum vorhersehbar statt (Uncertainty). Gleichzeitig wirken viele bzw. vielfältige Elemente ineinander (Complexity) und Mehrdeutigkeiten bzw. gar Widersprüche – beispielsweise im Umgang mit persönlichen Daten – nehmen zu (Ambiguity). Eine solche Umwelt kann auf Mitarbeiter*innen abschreckend und einschüchternd wirken. Daher ist es umso wichtiger, dass Führungskräfte diesen Wandel aktiv mitgestalten. Transformationale Führungsansätze gelten in diesem Kontext als wegweisend. Sie betonen die Bedeutung der Motivation und die Entwicklungsfähigkeit der Mitarbeiter*innen. Damit einher geht auch die charismatische Führung, die die Führungskraft als wertorientiertes Vorbild propagiert. Metanalysen zeigen, dass diese Art der Führung in der Tat nachweisbar in Zusammenhang steht mit erhöhter Motivation, Arbeitszufriedenheit und Verbundenheit mit der Organisation (Judge & Picollo, 2004). Die hier vorliegenden Ergebnisse weisen darauf hin, dass transformationale Führungsansätze, die hier vor allem in den Globaldimensionen der charismatischen, teamorientierten und partizipativen Führung zu finden sind, nicht nur von jungen Menschen gefordert, sondern in Ansätzen auch in der Praxis bereits gelebt werden.

Agiles Führen in der VUCA-Umwelt bedeutet weiterhin, dass komplexe Systeme wie Organisationen kaum vollständig kontrolliert und zentral geführt werden können. Es gilt, das Wissen der einzelnen Mitarbeiter*innen stärker zu nutzen. Dies bedingt einen stärkeren Austausch zwischen Führungskräften und Mitarbeiter*innen auf Augenhöhe, vermehrt in cross-funktionalen Teams. Dementsprechend muss Führung stärker verteilt und auf die Teamebene übertragen werden (Selbststeuerung). Führungskräfte werden in einem solchen Setting stärker gefordert sein, eine unterstützende Rolle einzunehmen und dafür Sorge zu tragen, dass die gesamte kollektive Intelligenz im Unternehmen besser genutzt werden kann (Partizipation). Die Detailanalyse auf Ebene der Primärdimensionen der Führung zeigt hier jedoch, dass bspw. kollaborativer und teamintegrierender Führung in der Praxis noch zu wenig Bedeutung beigemessen wird. Vielmehr eifern Führungskräfte einer Rolle nach, die den Fokus auf administrative Kompetenz und eine ausgeprägte Leistungsorientierung legt.

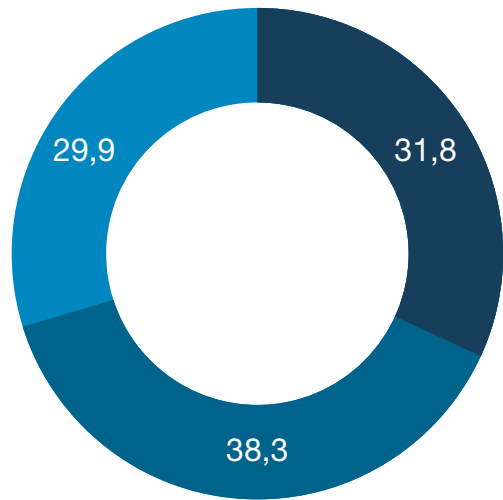
IMPLIKATIONEN DER STUDIENERGEBNISSE FÜR EMPLOYER BRANDING UND MITARBEITERBINDUNG

Die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen wird auch in Zukunft maßgeblich von der Qualität des Personals beeinflusst. In Anbetracht des demografischen Wandels und des War for Talent tun sich Unternehmen jedoch zunehmend schwer, potenzielle Mitarbeiter*innen zu rekrutieren. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu wissen bzw. wahrzunehmen, was junge Menschen, die den Generationen Z und Y angehören, von Arbeitgebern erwarten, welche Präferenzen sie haben, welche Anreize sie motivieren können und wie sie mit den anderen Generationenkohorten zusammenarbeitet. Die verschiedenen empirischen Arbeiten auf diesem Feld kommen zwar mitunter zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen, übergreifend zeigen diese jedoch, dass junge Menschen vor allem in Organisationen tätig sein wollen, in denen „gute Führung“ vorzufinden ist (Trendence, 2019; Domsch & Ladwig, 2015). Die hier vorliegenden Erkenntnisse können entsprechend dabei helfen, die „Blackbox“ der guten Führung zu öffnen und aufzuzeigen, was die Zielgruppen der Generationen Z und Y darunter im Kern verstehen.

Ein weiteres Fokusthema des Personalmanagements stellt die Mitarbeiterbindung dar. Dabei rückt zunehmend die Frage in den Vordergrund, wie junge Mitarbeiter effektiv an ein Unternehmen gebunden werden können, denn die betriebswirtschaftlichen Kosten von Fluktuation sind erheblich (Wucknitz & Heyse, 2008). Studien zeigen in diesem Zusammenhang, dass besonders „weiche Faktoren“, die direkt oder zumindest indirekt in Zusammenhang mit guter Führung stehen, wie das Betriebsklima, Wertschätzung durch die Führungskraft, Anerkennung im Unternehmen und Sinnhaftigkeit von Arbeitsaufgaben, besonders stark auf die Bindungsbereitschaft wirken (Grimm, 2016). Die vorliegenden Ergebnisse können in diesem Kontext helfen, Führung so auszurichten, dass sie von jungen Menschen nicht nur akzeptiert wird, sondern darüber hinaus die Verbundenheit mit dem Unternehmen intensiviert.

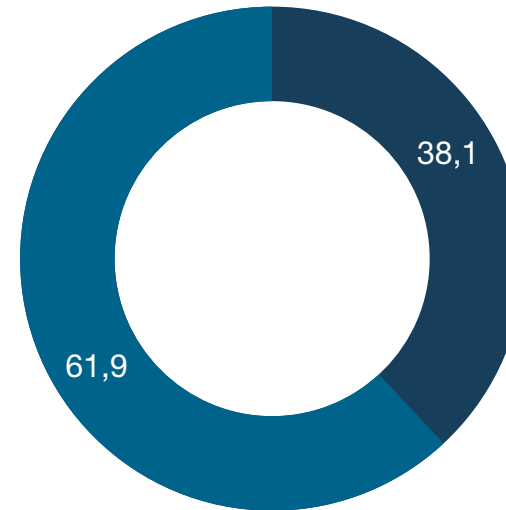
STUDENTEILNEHMER

Verteilung der Studienteilnehmer nach Gruppe
(Angaben in %)



N = 321

Verteilung der Studienteilnehmer nach Geschlecht
(Angaben in %)



- Generation Z
- Generation Y
- Führungskräfte

- weiblich
- männlich

LITERATURVERZEICHNIS

- » Brodbeck, Felix C. (2016). Internationale Führung. Berlin & Heidelberg: Springer.
- » Grimm, A. (2016). Mitarbeiterbindung in der Generation Y. Zeitschrift für Führung und Organisation, 01, 85. Jg.), S. 45-50.
- » Judge, T. A. & Picollo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. Journal of Applied Psychology, 89, 755-768.
- » Trendence (2019). Trendence Absolventenbarometer. Berlin: Trendence.
- » Wucknitz, U. D. & Heyse, V. (2008). Retention-Management – Schlüsselkräfte entwickeln und binden, Münster u.a.: Waxmann.






Eine Studie von



Prof. Dr. Stephan Weinert

Internationales Personalmanagement

Fachbereich Marketing &
Personalmanagement
Hochschule Ludwigshafen

-  +49 621 5203 – 153
-  +49 162 - 61 24 576
-  stephan.weinert@hwg-lu.de
-  www.hwg-lu.de
-  Ernst-Boeche-Straße 4
67059 Ludwigshafen



Kerstin Ohliger

Senior Sales Executive
Jobactive GmbH

-  +49 214 8690 - 9140
-  +49 173 - 26 00 250
-  kerstin.ohliger@jobactive.de
-  www.jobactive.de
-  Friedrich-Ebert-Platz 7-11
51373 Leverkusen

NOTIZEN

Adobe Stock: © georgerudy / © Coloures-Pic / © WavebreakMediaMicro / © Worawut / © DisobeyArt
Bildnachweis:
Freepik



Jobactive

Personalmanagement - ganz persönlich