

2 Grundlagen

2.1 Unternehmen als Ort intergenerativer Kooperation oder Rivalität?

Seit Jahren reißen wirtschaftsnahe Publikationen, die den vermeidlichen Generationenwechsel am Arbeitsmarkt thematisieren, nicht ab. Mit Titeln wie „Stab-sübergabe auf dem Arbeitsmarkt: Die Babyboomer geben ab, die Millennials kommen“ (vgl. Weyermann 2008), „Generation Y: Die Gewinner des Arbeitsmarkts“ (vgl. Buchhorn/ Werle 2011) oder „Neue Arbeitswelt: Die Generation Y ändert die Unternehmen“ (vgl. Werle 2012) werden veränderte Ansprüche an den Arbeitsmarkt und die Arbeitsgestaltung der heranwachsenden Generation von Entscheidungsträgern lebhaft diskutiert. Ferner werden im Zuge des demografischen Wandels grundlegende wirtschaftspolitische Veränderungen wie die Implementierung flächendeckender Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Freizeit- bzw. Familien- und Berufsleben gefordert, um die so wertvolle Humanressource Young Professional dem Wirtschaftsstandort Deutschland zu erhalten (vgl. u. a. Parent-Thirion/ Fernandez Marcias/ Hurley 2007, Eichhorst/ Marx/ Tobsch 2011, Meyer 2011). Unternehmen selbst wird suggeriert, dass sie dringend personalpolitisch tätig werden und Arbeitsbedingungen flexibilisieren sollten, um den gesteigerten Ansprüchen der Generation Y genüge zu tun, um somit überhaupt eine Chance im globalen „War for Talents“ zu erhalten (vgl. u. a. Parment 2009, Ritz/ Sinelli 2011, S. 3ff.; Odgers Berndtson 2013). Auch von der amtierenden Führungsriege wird erwartet, dass sie die am Arbeitsmarkt aufstrebende Generation adäquat führt und willens ist, ihre Einstellungen und ihr Verhalten zu „modernisieren“, sollten sie mit der nach Einfluss strebenden Generation mithalten wollen (vgl. u. a. Scheuvens 2012, Fischer 2013).

Bedingt durch steigende Anforderungen an Innovation, Internationalisierung, Kostenregulierung sowie Flexibilisierung von Prozess- und Arbeitsabläufen einerseits und die Auswirkungen des demografischen Wandels andererseits, beschäftigen sich zunehmend Politik, Wissenschaft, aber vor allem auch Unternehmen selbst mit intergenerationalen Führungsfragen (vgl. u. a. Bertelsmann Stiftung 2003 a und b, Statistisches Bundesamt 2005, Jana-Tröller 2009, Opitz/ Riechel 2010, Eberhardt/ Meyer 2011). Im Hinblick auf unternehmerische Zukunftssicherung nehmen Führungskräfte als Strategievermittler, als Werteträger

und enger Interaktionspartner mit Beschäftigten eine tragende Rolle ein. Besonders der vielerorts prognostizierte Führungskräftemangel wirkt besorgniserregend auf Unternehmen, die diesem vermehrt mit der Rekrutierung von Nachwuchskräften und dem Ausbau des Anteils weiblicher Führungskräfte begegnen und stattdessen weniger auf Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit erfahrener Führungskräfte setzen (vgl. u. a. BMFSFJ 2010, Scheuvs 2012, Holst/ Busch/ Kröger 2012, Odgers Berndtson 2013). Die Privatwirtschaft scheint sich mehr potenzialhebend und weniger ressourcenerhaltend zu positionieren. Doch neben dem intergenerativen Spannungsverhältnis zwischen amtierender und nachwachsender Führungsgeneration stellt vor allem auch das Generationenmanagement der Belegschaft eine wesentliche unternehmerische Herausforderung dar. Unternehmen sind längst zu Orten geworden, an denen Veteranen gemeinsam mit Angehörigen der Generationen X und Y Kundenprojekte betreuen und Baby Boomer versuchen, Angehörige der Generation Z für ein Praktikum zu begeistern. Generationenübergreifende Zusammenarbeit innerhalb von Teams wird immer mehr chancenorientiert betrachtet und im Rahmen von Konzepten wie (Reverse-) Mentoring oder generell als intergeneratives Lernen von Personalern, Mitarbeitern und Führungskräften diskutiert (vgl. u. a. Flüter-Hoffmann 2013, S. 39ff.; Frerichs 2013, S. 13ff.; Reich-Claassen/ Tippelt 2013, S. 179ff.). Führen heißt heute bereits, und mit zunehmendem Durchschnittsalter der Beschäftigten künftig mehr denn je, über eine Altersspanne von mehreren Jahrzehnten Menschen verschiedener Generationen ihren Bedürfnissen entsprechend zu unterstützen und im Sinne des Unternehmens erfolgreich in ihren verschiedenen Funktionen zu navigieren (vgl. u. a. Rettig 2009, Bruch/ Kunze/ Böhm 2010).

Da Führung stets vor dem kulturellen Kontext zu betrachten ist (vgl. u. a. Voigt 2009, Merz 2010), in dem sie stattfindet, soll hier explizit Bezug auf den nationalen bzw. deutschen Führungskontext genommen werden. Folglich wird im Weiteren in erster Linie die Situation von Führungskräften in deutschen (Groß-) Unternehmen thematisiert. Das Ziel der Arbeit ist es, Führungskräftegenerationen miteinander zu vergleichen. Dadurch ist es unabdingbar, zunächst einmal den Begriff der Führungskraft zu definieren und anschließend die vermeidlich unterschiedlichen Führungsgenerationen näher vorzustellen. Beginnen möchte ich damit bei den etablierten Führungskräften.

2.1.1 *Führungskräfte in deutschen Unternehmen*

Der aktuellste Führungskräfte-Monitor, herausgegeben vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung (DIW), zeigt anhand diverser Faktoren von Familienstand, über Altersstruktur bis hin zur geschlechtsspezifischen Gremienzusammensetzung die Situation von Führungskräften in privatwirtschaftlichen Unternehmen im Zeitraum von 2001 bis 2010 auf (vgl. Holst/ Busch/ Kröger 2012, S. 4ff.). Um die derzeitige Führungskräftesituation in deutschen Unternehmen deutlicher zu veranschaulichen, sollen im Folgenden einige markante Forschungsergebnisse des Führungskräfte-Monitors, unterstützt durch weitere aktuelle Studienergebnisse (vgl. u. a. Akademie für Führungskräfte 2012, Bürgel 2012, Statistisches Bundesamt 2012, Odgers Berndtson 2013), herangezogen werden:

- **Bildungshintergrund** – die amtierenden Führungskräfte entstammen oftmals Familien mit überdurchschnittlich hohem Bildungsstatus: Im Vergleich zu anderen Angestellten im privatwirtschaftlichen Kontext konnte ermittelt werden, dass die Eltern von Führungskräften weitaus häufiger über hohe Bildungsabschlüsse wie Fachhochschulreife, Abitur oder gar Diplom verfügen. Auffällig ist, dass auch die Mütter von Frauen sowie Männern in Führungspositionen oftmals eine Fachhochschulreife oder das Abitur absolviert haben. Es zeigt sich, dass sich der bildungsbürgerliche Habitus der Elterngeneration sowie die entsprechenden finanziellen und sozialen Ressourcen auf die derzeitige Führungsgeneration übertragen haben. Bei Führungskräften handelt es sich in der Regel um hochqualifizierte Arbeitnehmer. Zu beobachten ist ferner, dass die amtierende Führungsmannschaft dieses kulturelle Erbe ebenso an ihre Kinder weitergibt. Zentrale Befunde zum Zusammenhang von Kompetenzerwerb und sozialer Herkunft bei Schülern stützen diese Aussage (vgl. Ehmke/ Jude 2010, S. 231ff.).
- **Arbeitsintensität** – lange Arbeitszeiten und komplexe Aufgabengestaltungen sind üblich: Sowohl Männer als auch Frauen in der Privatwirtschaft arbeiten durchschnittlich 45 und mehr Stunden pro Woche. Insbesondere Männer geben an, lange zu arbeiten. 37 % der befragten Männer behaupten, regelmäßig 50 und mehr Wochenstunden mit beruflichen Tätigkeiten beschäftigt zu sein. Ein eng getakteter Kalender von unmittelbar aufeinanderfolgenden Terminen wie auch regelmäßige Reisetätigkeiten gehören zum Alltagsbild. Sowohl inhaltlich-operatives Arbeiten, strategische Arbeitsabläufe, repräsentative Tätigkeiten sowie unmittelbare

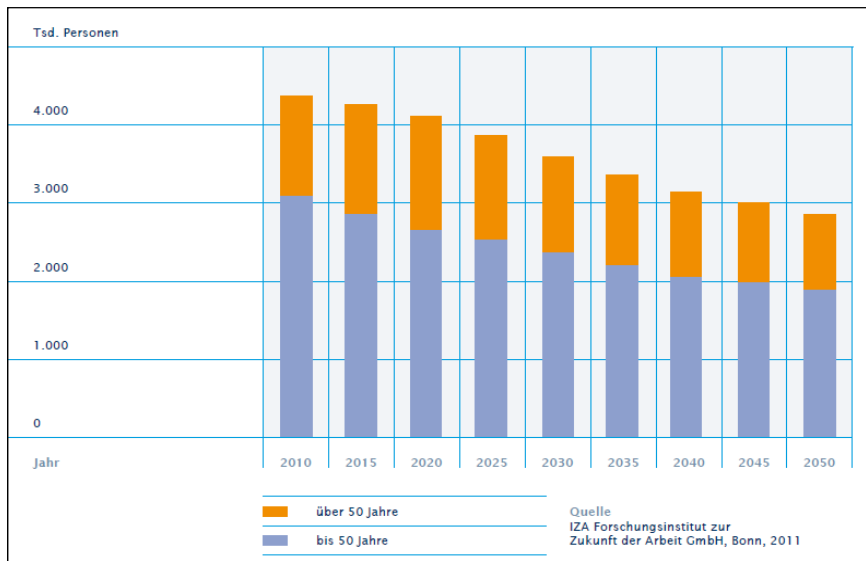
Führungsaufgaben in Form von Mitarbeiterbeurteilungen oder das regelmäßige Abhalten von Teamsitzungen bilden das Arbeitsspektrum einer Führungskraft.

- Geschlecht und Nationalität – Führung ist eindeutig dominiert von männlichen, deutsch-stämmigen Führungskräften: Trotz 2001 geschlossener Vereinbarung der Bundesregierung mit der Privatwirtschaft zur Chancengleichheit in Führungspositionen (vgl. BDA 2011) und obwohl immer mehr Mädchen als Jungen Abitur machen, Studentinnen bessere Studienergebnisse erwerben sowie seltener ihr Studium abbrechen als Studenten und darüber hinaus Frauen in der Weiterbildung deutlich aktiver sind als Männer und in der Gruppe der Hochqualifizierten ein höheres Weiterbildungsniveau aufweisen (vgl. Bildungsbericht 2012, S. 210f.), fällt der weibliche Anteil an Führungspositionen aufgrund hinreichend diskutierter geschlechtsstruktureller Unterschiede nach wie vor deutlich geringer aus (vgl. u. a. vgl. BMFSFJ 2010, S. 7 in Anlehnung an: Holst/ Stahn 2007, S. 405ff. und Holst/ Wiemer 2010, S. 2ff; Kaiser/ Hochfeld/ Gertje/ Schraudner 2012). Insgesamt beläuft sich der Führungskräfteanteil von Frauen in der Privatwirtschaft auf etwa 30 %. Im Vergleich zu 2001 ist er um drei Prozentpunkte gestiegen. Je nach Lebensalter der Frauen, Branche, Betriebsgröße, Region und Managementebene differenziert sich die Anzahl von Frauen in Führungspositionen weiterführend. So weisen aktuelle Bürgel-Daten für Unternehmen, die über 500 Mitarbeiter beschäftigten, einen geringen Frauenanteil von 8,7 % aus (vgl. Bürgel 2012, S. 4f.). Es gilt generell, mit steigender Hierarchieebene nimmt der ohnehin geringe Frauenanteil ab, so dass in Aufsichtsratsgremien noch ca. 10 % Frauen anzufinden sind und auf Vorstandsebene nur noch ein Frauenanteil von etwa 3 % gegeben ist. Hinzukommt, dass die vergleichsweise wenigen weiblichen Führungskräfte in Unternehmen mit einer Verantwortung für durchschnittlich 20 Beschäftigte über eine deutlich engere Führungsspanne verfügen als ihre männlichen Führungskollegen, die im Durchschnitt 33 Mitarbeiter führen. Das bedeutet, dass der Arbeitsalltag in Unternehmen und die Mitarbeiter-Führungskräfteinteraktion deutlich mehr von männlichen Führungskräften und einem dem dominierenden Geschlecht entsprechenden Führungsverhalten geprägt wird (vgl. u. a. Welpé/ Welpé 2003, Krumpholz 2004). Darüber hinaus sind kaum Führungskräfte mit Migrationshintergrund in deutschen Unternehmen vertreten. Laut einer Studie des Instituts für Demoskopie Allensbach (IfD) verfügen in deutschen Unternehmen insgesamt nur 6 % der Führungskräfte über einen Migrationshintergrund. Dieser Anteil

wächst bei größeren, international agierenden Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten. Hier beträgt der Ausländeranteil unter Führungskräften immerhin 10 % (vgl. Institut für Demoskopie Allensbach 2011).

- Demografische Entwicklung – zunehmendes Durchschnittsalter sowie erhebliche Abnahme an Fach- und Führungskräften wird erwartet: Das Durchschnittsalter der männlichen Führungskräfte liegt seit 2001 bis 2010 durchweg über dem der weiblichen. Bis 2010 ist das Durchschnittsalter der männlichen Führungskräfte um zwei Jahre auf 45 Jahre angestiegen. Das Durchschnittsalter der weiblichen Führungskräfte ist im selben Zeitraum mit etwa 40 Jahren nahezu konstant geblieben. Wie Abbildung 1 veranschaulicht, wird bis 2050 eine Abnahme der ca. 4,3 Millionen Fach- und Führungskräfte auf ca. 2,9 Millionen bei annähernd ähnlicher Altersverteilung erwartet:

Abb. 1: Anzahl an Fach- und Führungskräften bis 2050



Quelle: IZA – Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit 2011, zitiert in: Scheuvsen 2012, S. 11

Insgesamt ist festzuhalten, dass die in deutschen Unternehmen tätigen Führungskräfte in der Regel männlich, deutsch und Akademiker sind. Sie verbringen einen Großteil ihrer Wochenzeit im Beruf und bewältigen dabei mannigfaltige, verantwortungsvolle Arbeitsabläufe.

Obwohl der Terminus Führungskraft im allgemeinen Sprachgebrauch häufig verwendet wird und Führungskräfte in Organisationen omnipräsent sind, existiert weder in der Führungsforschung noch in der -praxis eine einheitliche Definition von Führungskraft. Die Vielfältigkeit, die mit dem Führungsbegriff zusammenhängt, ist teilweise dadurch begründet, dass einige Personen in leitenden Funktionen eher strategische Verantwortung tragen, andere eher für operatives Geschäft zuständig sind. Es gibt Führungskräfte, die kleine Spezialistenteams leiten und andere, die an der Spitze globaler Konzerne stehen und für hundertausende Beschäftigte Verantwortung tragen (vgl. u. a. Just 1991, S. 5; Miller/ Catt/ Carlson 1996; Erdstein 2008, S. 3; Holst/ Busch/ Kröger 2012, S. 15). Folglich gilt es eine kontextbezogene Begriffsdefinition vorzunehmen. Im Sinne der weiteren Verwendung definiere ich Führungskräfte als Personen mit Personal- und Budgetverantwortung, die in der Privatwirtschaft in hochqualifizierten Funktionen, vornehmlich in strategisch relevanten Bereichen tätig sind und umfassende Führungs- und Steuerungsaufgaben innehaben. Wobei auch Fachkräfte in hochqualifizierten Funktionen bereits wesentliche Führungstätigkeiten im Sinne von weitreichenden Planungs-, Organisations-, Steuerungs- und Kontrollfunktionen durchführen (vgl. VDI 2008, S. 6; Holst/ Busch/ Kröger 2012, S. 2 und 15; Odgers Berndtson 2013, S. 6).

Da ich die etablierte und nachwachsende Führungsgeneration miteinander vergleichen möchte, ist eine dem Untersuchungskontext Rahmen verleihende, generationsspezifische Situationsbeschreibung der Akteure unerlässlich.

2.1.2 Aufeinandertreffen von Führungsgenerationen

In Unternehmen herrscht derzeit ein reger intergenerativer Austausch. Einige Autoren schildern, dass sich Angehörige von bis zu sechs Generationen im erwerbsfähigen Alter befinden und im Rahmen eines Kollegiums in deutschen Unternehmen miteinander interagieren (vgl. u. a. McCrindle/ Wolfinger 2009; Parment 2009; Bruch/ Kunze/ Böhm 2010, S. 111):

Tab. 1: Generationenchronologie

Generationenbezeichnung	Jahrgang¹	Alter (in Jahren)
Wirtschaftswundergeneration	1946-1955	67-58
Baby Boomer	1956 -1967	57-46
Generation X (darunter Generation Golf)	1968-1979 (1965-1975)	45-34 (48-38)
Generation Y	1980-1995	33-18
Generation Z	1996 -2005	17-8

Im Hinblick auf die zukünftige Ausrichtung von Unternehmen und die Frage, welche Generation wohl den entscheidenden Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten wird, wird derzeit intensiv das vermeidliche Wechselspiel zwischen der gegenwärtig einflussreichen Baby Boomer Generation, die besonders zahlreich am Arbeitsmarkt vertreten ist sowie ein Großteil der Schlüsselpositionen besetzt, und der prognostiziert zukünftig tonangebenden Generation Y diskutiert, die als besonders gut ausgebildet, stark Unternehmenskultur beeinflussend und innovativ gilt (vgl. u. a. Weyermann 2008; Werle 2012; Biemann/ Weckmüller 2013, S. 45ff.). Auch bezogen auf das Thema Führung sind es vor allem diese beiden Generationen, die teilweise sehr dichotom betrachtet werden (vgl. u. a. PwC 2008).

Da im Rahmen der Untersuchung ein Generationenvergleich zwischen etablierten Führungskräften, insbesondere vertreten durch Angehörige der Baby Boomer Generation, und Nachwuchsführungskräften, repräsentiert durch Vertreter der Generation Y, vorgenommen werden soll, liegt es nahe, beide Generationen im Allgemeinen und insbesondere ihre Situation im Kontext der Führung näher zu beleuchten.

1 Hiermit sei darauf hingewiesen, dass im Rahmen der Recherche um Generationen teilweise erhebliche Abweichungen der Zuordnung des Jahrgangs bzw. Alters und der jeweiligen Generationenbezeichnung festgestellt werden konnte. Die Angaben in der Tabelle und die weiteren Generationenbeschreibungen bilden einen aus umfangreichen Literaturrecherchen gewonnenen Konsens von Generationenbeschreibungen und zugehörigen chronologischen Daten, ohne den Anspruch auf Allgemeingültigkeit zu erheben.

2.1.2.1 Die amtierende Führungsgeneration von Baby Boomern und weitere Generationen

„(...) Die Babyboomer stehen heute im besten Alter - mit jenseits der vierzig beruflich etabliert, auch privat auf einem festen Gleis, blicken wir auf spannende, wechselvolle Jahre zurück. Schwarzweißfernsehen, Bandsalat in Kassettenrekordern, ZDF-Hitparade, Pril-blumen. Und Überfüllung - vom Kindergarten an. Wir sitzen heute an den Schaltstellen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft (...)“, so beschreibt sich eine Generation selbst (Babyboomer-Forum 2013).

Angehörige der Generation der Baby Boomer sind etwa zwischen 1956 und 1967 geboren. Sie sind Kinder einer Generation, die in Deutschland nach dem zweiten Weltkrieg vom Wirtschaftswachstum profitierte. Ihre Generationenbezeichnung verdanken sie ihrer großen Anzahl. Im Jahr 1964 erreichten die Geburtenzahlen mit ca. 1,4 Millionen Kindern ihren Zenit. Laut Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes für 2013 leben derzeit ca. 15 Millionen Menschen in Deutschland, die zwischen 46 und 57 Jahren alt sind (vgl. Statistisches Bundesamt 2009), davon gehören über 9,1 Millionen der Gruppe der Erwerbstätigen an (vgl. Statistisches Bundesamt 2011, S. 15ff.). Mit Bezug zum Führungskontext lässt sich sagen, dass ein Großteil derer, die sich derzeit in entscheidungsträchtigen Führungspositionen befinden, der Baby Boomer Generation angehört. Daneben sind aber auch ältere sowie jüngere Generationsvertreter in Führungspositionen vorzufinden.

Die Wirtschaftswundergeneration wird repräsentiert durch die Geburtsjahrgänge von etwa 1946 bis 1955. Zugehörige Führungskräfte verfügen zumeist über langjährige Führungserfahrung und befinden sich nunmehr im fortgeschrittenen Erwerbsalter. Im Laufe ihres Lebens haben viele den Wirtschaftsaufschwung erlebt. Expandierender Wohlfahrtsstaat und Arbeitsmarkt führten zu vorher nicht gekannter materieller Absicherung. Erfahrene Führungskräfte haben zudem den Wandel des Mitarbeiterbilds vom Arbeitsfaktor hin zur wettbewerbsrelevanten Humanressource gestaltet und waren zwischenzeitlich angehalten, ihre Personalführung stärker mit den Bedürfnissen ihrer Mitarbeiter in Einklang zu bringen (vgl. u. a. Pfeiffer 2008, S. 54f.). Die jüngeren etablierten Führungskräfte gehören zumeist der Generation X an, die für Altersjahrgänge zwischen 1968 und 1979 steht. Der Begriff „Generation X“ entstammt dem gleichnamigen Roman von Douglas Coupland, der zu Beginn der 1990er Jahre in den USA eine sehr kontroverse Diskussion zu einer völlig neuen, implizit revoltierenden Generation entfachte, die auch weniger später in Deutschland fortgeführt wurde. Im Arbeitsleben wird die Generation X häufig durch das immerwährende Bestreben nach Kompromissen charakterisiert: Einerseits schreibt man ihnen ähnlich wie ihrer Vorgängergeneration Baby Boomer ein Streben

nach materiellen Werten und beruflicher Karriere zu, andererseits aber auch ein zunehmendes Abwägen der beruflichen Entfaltung zugunsten von Individualisierung und Besinnung auf Work-Life-Balance (vgl. u. a. Jablonski 2002, S. 6ff.). Letzteres wird heutzutage noch stärker der Nachfolgegeneration Y zugesprochen (vgl. Werle 2012).

Eine entsprechende Erörterung der heutigen Situation von Führungskräften ist bereits im vorangegangenen Kapitel erfolgt. Zur weiterführenden Beschreibung der gegenwärtig amtierenden Führungsriege sollen an dieser Stelle noch aktuelle verhaltens-, einstellungs- und wertebezogene Studienergebnisse ergänzt werden (vgl. Akademie-Studie 2012, S. 8ff.; Hattendorf 2013, S. 10ff.).

Der Akademie-Studie von 2012 liegen insgesamt Aussagen von 443 größtenteils männlichen Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen der Privatwirtschaft zugrunde, wovon über 70 % der Befragten zum Erhebungszeitpunkt über 40 und unter 60 Jahre alt waren. So schreibt sich ein Großteil der Befragten ein hohes persönliches Engagement am Arbeitsplatz zu. Etwa 95 % geben an, gerne Verantwortung in ihrer Führungstätigkeit zu übernehmen und trotz zusätzlichem Aufwand einen weiteren Verantwortungszuwachs nicht zu scheuen. Fast 99 % der Führungskräfte vertreten die Meinung, dass sie Vorbilder für Mitarbeiter sein sollten, ein erheblich geringer Anteil kann allerdings der konsequenten Umsetzung dieses Anspruchs beipflichten. Über 80 % der Führungskräfte sagen aus, zumindest gelegentlich entgegen ihrer persönlichen Überzeugungen zu handeln, um arbeitsbezogenen Anforderungen entsprechen zu können. Den Befragten wird ein mangelndes ethisches Bewusstsein sowie mit steigendem Alter eine Abwertung der Tugend Freundlichkeit zugeschrieben. Insgesamt wird eine starke Identifizierung mit dem Unternehmen und dessen Werten festgestellt. Angelehnt an Hattendorf ist allerdings anzuzweifeln, wie stark Werte tatsächlich internalisiert sind oder stattdessen eher instrumentalisiert werden. Laut Befragung der Wertekommission führen Führungskräfte Unternehmensleitlinien ein und pflegen diese insbesondere aus Reputationszwecken (vgl. ebenda 2013).

Als weitere Generation, der ein besonders hohes Einflusspotenzial auf Unternehmens- und Führungskultur zugesprochen wird, gilt die Generation Y.

2.1.2.2 Die Generation Y als aufstrebende Nachwuchsführungsgeneration

Die Generation Y - auch benannt als „Digital Natives“, da sie im Unterschied zu den „Digital Immigrants“ mit Internet, Smartphone und Co. aufgewachsen sind (vgl. u. a. Hargittai 2010, S. 92ff). Ebenso titulierte als „Generation Why?“, weil sie als sehr investigativ und nach Sinn strebend gelten (vgl. Meinert 2010). Dar-

über hinaus als „Biedermeier Generation“ diskutiert, da ihnen bürgerliche Werte und Vorstellungen überraschend wichtig erscheinen (vgl. Grünewald 2011). Oder schließlich als „Millennials“ bezeichnet, weil ihre Vertreter bereits um die Jahrtausendwende in vielen der gesellschaftsrelevanten Institutionen wie Schule, Ausbildung oder Studium Einfluss ausgeübt haben (vgl. u. a. PwC 2008, Klaffke 2011).

Die Generation Y tritt die Nachfolge der Generation X an. 2013 leben etwa 14,2 Millionen zwischen 1980 und 1995 Geborenen in Deutschland (vgl. Statistisches Bundesamt 2009), wovon etwa neun Millionen als Erwerbstätige zu deklarieren sind (vgl. Statistisches Bundesamt 2011, S. 15ff.). Im Vergleich zu Vorgängergenerationen werden Vertreter der Generation Y, bedingt durch ihren selbstverständlichen Umgang mit Internet und mobiler Kommunikation, seit primärer oder spätestens sekundärer Sozialisation, als besonders technologieaffin charakterisiert. Wissen teilen anstatt Wissen zu horten, sich in Communities anstatt durch Hierarchien zu entfalten und dabei ihre eigenen Interessen zu wahren, wird Vertretern der Generation Y nachgesagt (vgl. DGFP 2011, Robert Half International 2011). Freizeit- und Berufsleben unabhängig von Ort und Zeit miteinander zu vereinbaren, denselben Werten und Verhaltensweisen in beiden Kontexten treu zu bleiben, gilt als bezeichnend für die Generation Y (vgl. PwC 2008, Odgers Berndtson 2013). Da sie als unverzichtbare Impulsgeber für Markt und Kunden gelten, ihnen grundlegend abweichende Anforderungen an Arbeitsgestaltung und Führungsverhalten zugeschrieben werden, kommt der Generation Y eine enorme wirtschaftspolitische Aufmerksamkeit entgegen. Dabei sind es vor allem die Young Professionals, die bereits seit ein paar Jahren hochqualifizierte Fach- und erste Führungspositionen besetzen, denen derzeit ein besonderes unternehmerisches Interesse entgegen gebracht wird (vgl. u. a. Werle 2012, Bund/ Heuser/ Kunze 2013).

Studienergebnissen zufolge stellen die Young Professionals der Generation Y eine Arbeitgebergruppe dar, um deren Gunst einige Unternehmen stark werben müssen. Denn angeblich überlegen viele Young Professionals ihren Arbeitgeber zu wechseln, da sie sich chronisch unterfordert fühlen, durch zu starre Hierarchien und ausgeprägte Abstimmungsprozesse in ihren Arbeitsabläufen gehindert sehen oder sich mit der gelebten Führungskultur nicht identifizieren können (vgl. Trendence Young Professional Barometer 2012/ 2013). Authentischem Führungsverhalten messen die Young Professionals eine hohe Bedeutung zu, besonders dann, wenn es sich um weltoffene, innovationsaffine Unternehmen handelt (vgl. u. a. Rust 2002, Access-Survey 2005, Robert Half International 2011, Trendence Graduate Barometer 2013).

Ebenso wie für Führungskräfte gibt es für Young Professionals keine einheitliche Definition (vgl. Rust 2002, Kohnen 2009). Für die nachfolgende Ver-

wendung im Rahmen der Forschungsarbeit werden daher Young Professionals als junge Akademiker mit etwa bis zu fünf Jahren Berufserfahrung definiert, die erste Steuerungs- und Führungstätigkeiten in strategisch relevanten Unternehmensbereichen übernommen haben und eine weitere Führungskarriere anstreben. Da der Generationenbegriff ähnlich einem roten Faden immer wieder in der vorliegenden Arbeit erwähnt wird und als wesentlicher Referenzrahmen für Führung gilt, ist die folgende ausführliche Herleitung absolut notwendig.

2.2 Der Generationenbegriff – ein Allroundtalent?

Der Terminus „Generation“ wird von vielen verschiedenen Disziplinen besetzt: So bedient sich die Familiengeschichtsforschung des Begriffs und versteht ihn als Gesamtheit von Lebewesen, die mit anderen Lebewesen chronologisch auf- oder absteigend verwandt sind (vgl. u. a. Weigel/ Parnes/ Vedder 2005, Weigel 2006). Auch in der Biologie sind unter der Bezeichnung Generation einzelne Glieder einer Abstammungslinie zu verstehen. Von Generationswechsel wird hier gesprochen, wenn der Übergang von einem doppelten auf einen einfachen Chromosomensatz während der geschlechtlichen Fortpflanzung von Tieren oder Pflanzen erfolgt (vgl. u. a. Rheinberger/ Müller-Wille 2009). Analog der Genetik verwendet ebenso die Technik den Generationsbegriff zur Beschreibung von Vervielfältigungen. Beispielsweise können Filme oder Papier vervielfältigt werden, wobei die Originalvorlage der ersten Generation und die Kopie davon der zweiten Generation entsprechen. Ist es bei den technischen Kopiervorgängen eher gewünscht, die Generationenanzahl möglichst gering zu halten, da mit jedem Generationswechsel die Ergebnisqualität schlechter wird, wird der Generationenzuwachs im Rahmen der Produktion von Autos, Kameras oder Fernsehern zumeist begrüßt und dem neueren Produkt ein Überlegenheitsanspruch gegenüber dem älteren zugeschrieben (vgl. u. a. Jureit 2010, Bücken 2012).

In der vorliegenden Arbeit findet der Generationenbegriff insbesondere im soziokulturellen Sinne Anwendung.

2.2.1 Herleitung und Beschreibung des Generationenbegriffs

Bedingt durch einen stärkeren öffentlichen Fokus auf den demografischen Wandel infolge rückläufiger Geburtsraten und einer zunehmenden Alterung der Gesellschaft wird ein sich mehr und mehr abzeichnender Generationenkonflikt um Sozialleistungen bis hin zum Generationenkrieg um Rentenfinanzierung (vgl. u. a. Schirmacher 2004, Gründinger 2009), ein dringend benötigter Generationen-

dialog zur Stärkung intergenerationaler Beziehungen (vgl. u. a. Körber-Stiftung 2013) sowie ein anstehender Generationenwechsel bei Entscheidungsträgern in Politik und Wirtschaft (vgl. u. a. Ballarini/ Keese 2002) medienträftig postuliert. Die Beziehung zwischen Jung und Alt ist in einer alternden Gesellschaft immer mehr zum Brennpunkthema und damit vor allem das Aufeinandertreffen der Generationen zum demografischen Faktor geworden, den es bevölkerungs- und wirtschaftspolitisch zu korrigieren gilt.

Historisch betrachtet wurde der Generationenbegriff vor allem von dem Soziologen Karl Mannheim geprägt. Mit seiner 1928 publizierten Ausführung „Das Problem der Generationen“ trug er grundlegend zur Etablierung der Generationentheorie bei. Für Mannheim stand der Terminus „Generation“ allerdings weniger für eine Gruppe im soziologischen Sinne, sondern mehr für ein Miteinander von Individuen, die sich einander verbunden fühlen (vgl. Mannheim 1964, S. 509 ff.). Trotz seiner unbestrittenen Verdienste und flächendeckenden Verbreitung trägt der Generationenansatz von Mannheim seit jeher auch zur Fortführung und gewissen Verfestigung begrifflicher Unschärfen der Generationenforschung bei (vgl. u. a. Zinnecker 2003, S. 33ff.; Jureit 2010).

Heutzutage lassen sich in der Sozialwissenschaft vor allem zwei Grundmuster generationaler Ordnung ausmachen: Auf der einen Seite wird das Generationenkonzept verwendet, um zeitgleich stattfindende, konkurrierende Gesellschafts- oder Politikentwürfe kollektiven Handlungsträgern zu zuordnen. Andererseits werden geschichtliche Abläufe durch einander ablösende Generationen charakterisiert (vgl. u. a. Höpflinger 1999, Berger/ Stein 2003, Illies 2005, Scholz 2012, Bund/ Heuser/ Kunze 2013). Darüber hinaus bleibt zu unterscheiden, ob sich der Generationsbegriff auf gesamte Gesellschaften wie die 1968er Generation (vgl. u. a. Bollinger 2008, Frei 2008) oder auf Teilbereiche wie beispielsweise Studentengenerationen bezieht (vgl. u. a. Bargel 2010, Werle 2010). Im eigentlichen soziokulturellen Verständnis dient der Generationenbegriff dazu, Erfahrungen gesellschaftlichen Wandels zu interpretieren und zu strukturieren. Generationen werden in der Kulturwissenschaft als Deutungsmuster verwendet, um einerseits wesenseigene Elemente und andererseits interindividuelle Unterschiede zu beziffern. Der Terminus „Generation“ ist stets mit dem Phänomen der Zeit und des Kontextes verwoben, wobei durchweg die Annahme zugrunde liegt, dass eine Gruppe von Menschen durch eine gewisse Gleichzeitigkeit eines stattfindenden Erfahrungszuwachses und/ oder einer gleichartigen Wirkung von Sozialisationsbedingungen stärker miteinander verbunden ist als andere Gesellschaftsgruppen, die ähnlich gelagerte Erfahrungen nicht, in einem anderen Kontext und/ oder zu einem ganz anderen Zeitpunkt erworben haben (vgl. Jureit 2006 und 2010).

Im Zuge der theoriegeleiteten Generationenforschung hat es sich grundsätzlich bewährt, neben der wissenschaftlich-analytischen Perspektive auch intraindividuell stattfindenden Prozesse näher zu betrachten. Als ein intraindividueller Prozess ist die Selbstthematisierung zu verstehen, wobei das Individuum über seine eigenen Erlebnisse, Wahrnehmungen und Empfindungen reflektiert und sich infolgedessen dem Kollektiv zuordnet, von dem es annimmt, dass dieses am ehesten sein eigenes Selbstverständnis widerspiegelt. Das Individuum möchte sich nicht nur einer Gruppe zugehörig fühlen, sondern auch Erkenntnisse darüber gewinnen, wie diese gesellschaftliche Gruppierung mit ähnlichen Sozialisationserfahrungen, mit zeitgleich Erlebtem oder ähnlichen Lebensperspektiven verfährt. Dabei scheint es naheliegend, sich besonders an Altersgenossen zu orientieren (vgl. u. a. Kohli/ Szydlík 2000, Reulecke 2003, Jureit 2010).

Da häufig synonym verwendet, möchte ich im Folgenden eine Abgrenzung zwischen Generation und den damit eng im Zusammenhang stehenden Begriffen Altersgruppe, -kohorte und -milieu vornehmen und somit das der Arbeit zugrundeliegenden Begriffsverständnis von Generation herleiten.

2.2.2 *Abgrenzung und Definition des Generationenbegriffs*

Während die beiden Faktoren „Alter“ und „Kohorte“ ein Individuum stärker aufgrund äußerer Zuschreibungen einordnen, sind beim Milieubegriff insbesondere Ansichten und Verhaltensmerkmale ausschlaggebend, wobei das Alter einer Person stets nur als Indiz für deren Generationenzugehörigkeit zu bewerten ist. Der Begriff Altersgruppe ist universal verwendbar und als Einteilung nach Altersklassen zu verstehen, deren Festlegung und Zusammensetzung gemäß mannigfaltiger gesellschaftlicher, historischer und kultureller Entwicklungen unterschiedlich ausfallen können.

In der Soziologie, dabei insbesondere in der quantitativen Forschung, wird heutzutage der Kohorten- deutlich häufiger als der Generationenbegriff verwendet. Die Abgrenzung zwischen Generation und Kohorte besteht darin, dass Generation eher im Sinne einer sozialen Abfolge vor allem bezogen auf Familien verwendet wird. Dagegen wird als Kohorte eine Gruppe von Menschen bezeichnet, die innerhalb eines festgelegten Zeitrahmens geboren oder zu einem vergleichbaren Zeitpunkt in ein definiertes soziales System eingetreten ist (vgl. Riley/ Foner/ Waring 1988, S. 243ff.; Schnell/ Hill/ Esser 2008). Für jede Kohorte lassen sich Größe und besondere lebenslaufspezifische Erfahrungen hervorheben, die sich auf die jeweilige historische Periode beziehen.

Nach Hradil ist in den Sozialwissenschaften dagegen unter einem Milieu die Gesamtheit von natürlichen, von sozialen in Form von sozio-ökonomischen, politisch-administrativen und sozio-kulturellen Faktoren sowie kognitive Komponenten zu verstehen, die eine konkrete Gruppe von Menschen in ihrem Denken und Handeln beeinflussen (vgl. Hradil 1992, S. 21). Im Rahmen sozialer Milieus wirken soziale Bedingungen wie Normen, Gesetze, wirtschaftliche und politische Faktoren, denen einzelne oder Gruppen ausgesetzt sind, einordnend. In den letzten beiden Jahrzehnten haben sich in der Markt-, Kommunikations- und Sozialforschung insbesondere die SINUS-Milieus etabliert, wobei Bevölkerungsgruppen in regelmäßigen Abständen gemäß ihrer Lebensstile, Einstellungen und ihres Handelns analysiert und gewissen Milieus wie dem etablierten, dem hedonistischen oder modernen Arbeitnehmermilieu zugeordnet werden (vgl. SINUS-Institut 2013). Bezogen auf Erlebnismilieus nach Schulze zeigen wissenschaftliche Befunde, dass Harmonie-, Integrations- und Niveaumilieus eher über 40-Jährigen zuzuordnen sind und jüngere tendenziell eher Unterhaltungs- und Selbstverwirklichungsmilieus angehören (vgl. Schulze 1995, S. 188). Vester und Wissenschaftskollegen haben weitergehend erforscht, dass über einen Zeitraum von mehreren Jahrzehnten keine völlig neuen Milieus, sondern infolge von Anpassungen und Weiterentwicklung tradierter Verhaltensmuster neue Varianten bestehender Milieus entstehen. Zudem sind die Grenzen zwischen Milieus fließend, denn Lebenswelten bewegen und bedingen sich (vgl. Vester et al. 2001, S. 311). Soziodemografischen Faktoren und darunter dem für den vorliegenden Forschungskontext relevanten Faktor Lebensalter kommt zu meist nur eine im Nachgang der Milieuforschung einordnende Funktion zu (vgl. Tippelt et al. 2008).

Wittpoth hält insgesamt fest, dass die Interdependenz zwischen dem soziodemografischen Faktor Alter, milieukonstituierenden Faktoren wie Einstellungen und Wertevorstellungen und die Zugehörigkeit zu einer Generation bislang empirisch nur unzureichend untersucht wurden (Wittpoth 2006). Im vorliegenden Kapitel wurde ausgeführt, dass die Bezugnahme auf den Generationenbegriff wesentliche zeit-geschichtliche Anhaltspunkte bietet, aber es sei ebenso auf zahlreiche Verwendungsproblematiken hingewiesen wie das teils vage vorgenommene Festlegen von Generationenkennzeichen und das willkürliche Setzen von Generationengrenzen. Daher spricht vieles dafür, einer vermeidlichen Generation zugehörige Befunde nicht zu überinterpretieren (vgl. Jureit/ Wildt 2005, Jureit 2006). Nach Abwägung genannter Vor- und Nachteile entscheide ich mich für eine Verwendung des Generationenbegriffs in dem Sinne, dass Generation als sozio-kultureller Bezugsrahmen zu verstehen ist, der es mir ermöglicht, Verhaltensweisen, Einstellungen und das Führungsverständnis von (angehenden) Führungskräften zu bewerten. Die zu untersuchenden Führungskräfte

ihrerseits sind durch verhältnismäßig nahe Geburtsjahrgänge, durch zeitgleich erlebte kollektive Erfahrungen und einen ähnlichen wie auch unterschiedlichen Umgang mit diesen Erlebnissen gekennzeichnet (vgl. u. a. Bartels 2002, S. 1).

Im nachfolgenden Kapitel möchte ich die theoretische Verortung der Arbeit fortführen. Ich wähle hier bewusst den theoretischen Bezug zu subjektiven Führungstheorien, da ich erforschen möchte, was die beiden Führungsgenerationen konkret unter Führung verstehen und was sie bewegt, wenn sie andere führen, über sich als Führungskraft reflektieren oder wie sie sich selbst in der Rolle des Geführten erleben. Dabei erlauben es mir subjektive Führungstheorien zu untersuchen und einzuordnen, was genau Führungskräfte denken, wenn sie sich mit Führung auseinandersetzen und wodurch letztlich ihr Führungshandeln bestimmt wird. Die Bezugnahme auf subjektive Theorien von Führungskräften ermöglicht mir einen Zugang zu handlungsführenden, aber wenig intersubjektiv geteilten Wissensbeständen (vgl. u. a. Schilling 2001, Aretz 2007).

2.3 Subjektive Führungstheorien als innerer Führungskompass

Zur Beantwortung der Forschungsfrage erachte ich es als wesentlich, Führungskräfte als handelnde Subjekte zu verstehen, die sich zielgerichtet und zweckmäßig verhalten und beim Führen ihre im Laufe des (Berufs-)Lebens erworbenen Erfahrungen und Wissensbestände sowie Motive und Interessen geltend machen. Demzufolge gehe ich davon aus, dass jede Führungskraft über individuell erworbene subjektive Führungstheorien verfügt.

Bevor ich explizit auf subjektive Führungstheorien eingehe, möchte ich zunächst subjektive Theorien und deren Grundsätze als solche näher erläutern.

2.3.1 Beschreibung und Definition subjektiver Theorien

Subjektiven Theorien liegt im Allgemeinen die Annahme zugrunde, dass das menschliche Handeln und Verhalten stets durch sich gegenseitig bedingende Bestände von Kenntnissen, Vermutungen, Antizipationen und Motiven geprägt wird (vgl. insbes. Groeben/ Wahl/ Schlee/ Scheele 1988).

Diesem Ansatz nach entwickelt jedes Individuum im Laufe seines Lebens subjektive Theorien, indem es sich mit seiner Umwelt auseinandersetzt, Herausforderungen meistert und in Interaktion mit anderen Menschen tritt. Durch Erlebtes, Erlittenes, Erfahrenes und Erkanntes bilden sich Dispositionen, die handlungsleitend wirken, häufig auch unbewusst ablaufen und anderen nach Selbstreflexion sowie durch verbale Äußerungen zugänglich gemacht werden können.

Da subjektive Theorien als personenimmanent zu bezeichnen sind, gilt es ihre Existenz zu würdigen und somit jedes Individuum als bereits wissendes Subjekt zu respektieren. Individualität, im Extrem auch Einzigartigkeit des jeweiligen Denksystems, heißt es zu berücksichtigen (vgl. u. a. Dann 1990 und 1994, Oevermann 2001, Heller/ Schwarzer 2000, Müller 2004).

Wissenschaftliche Publikationen zu subjektiven Theorien entstammen zu meist der Medizin, Soziologie sowie der Psychologie und Pädagogik. Als relativ häufig zitiertes Forschungsgebiet in der Sozialforschung gilt die Pädagogik und dabei das Untersuchungsfeld Schule. Es liegen hierbei zahlreiche Befunde subjektiver Theorien von Lehrern beispielsweise zu Missständen im Unterricht oder zur Beurteilung von Schülern vor (vgl. u. a. Schlee/ Wahl 1987, Koch-Priewe 2000, Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW 2013).

Frühe Ansatzpunkte für subjektive Theorien können insbesondere in der Psychologie ausfindig gemacht werden. Als erste Ansätze in der Psychologie sind vor allem Kellys Psychologie der persönlichen Konstrukte (1955) und Heiders Psychologie der interpersonalen Beziehungen (1958) zu nennen. Während Heiders Bestreben darin lag, aus dem System der Alltagskonzepte für die Wissenschaft fruchtbare, bislang unentdeckte Quellen für Hypothesen ausfindig zu machen (vgl. Heider 1958, S. 15 und 22), war Kelly (1955) nicht nur daran interessiert, Alltagswissen in die Wissenschaft zu integrieren, sondern eine grundsätzliche Vergleichbarkeit zwischen lebensnahem und theoretischem Wissen zu erlangen. Indem Kelly postulierte, dass im Grunde jeder Mensch ein Forscher sei, argumentierte er gegen vermeidliche Klassenunterschiede und für ein prägendes Menschenbild – egal ob Wissenschaftsexperte oder -laie (vgl. Groeben et al. 1988, S. 11ff.)

Zudem ist festzuhalten, dass subjektive Theorien als Begrifflichkeiten nicht nur im Sinne der genannten Definition verwendet werden, sondern nach wie vor als Metapher für "Alltags-, Laien- oder naive Theorien" gelten. Dadurch wird insbesondere im deutschsprachigen Raum das Vorurteil bestärkt, subjektive Theorien würden im Vergleich zu wissenschaftlichen Theorien weniger zutreffen oder seien gar unterentwickelt. Im internationalen Verwendungskontext sind im Gegensatz dazu Veröffentlichungen zu „lay theories“ (vgl. u. a. Furnham/ Pereira/ Rawles 2001, S. 77ff.; Ho/ Chuang 2012, S. 305ff.) oder „naive theories“ (vgl. u. a. Strevens 2000; Miele/ Molden 2010, S. 535ff.) absolut gängig.

Subjektive Theorien gelten als im Langzeitgedächtnis verankerte, langfristig manifestierte Wissensbestände und impliziten Argumentationsstrukturen, die jedoch prinzipiell modifizierbar sind. Der Erwerb neuer theoriebezogener Inhalte erfolgt insbesondere über Lernen am Modell, durch Erfolg oder Instruktion sowie durch sich bildende Widersprüche zu bestehenden subjektiven Theorien.

Weiterhin unterscheidet Dann zwischen subjektiven Theorien und momentanen, bewussten Kognitionen, die seiner Auffassung nach Manifestationen, aktuelle Anwendungen oder Vergegenwärtigungen subjektiver Theorien darstellen (vgl. Dann 1983). Subjektiven Theorien wird darüber hinaus eine enge Rückkopplung mit dem Konstrukt der kognitiven Schemata nachgesagt, wobei subjektive Theorien als eine spezifische Unterform von Schemata zu bezeichnen sind. Schemata sind stabile kognitive Verarbeitungsmuster, die sich im Laufe der Sozialisation herausgebildet haben: Sie können teils für längere Zeit inaktiv sein und plötzlich durch bestimmte Umwelteinflüsse aktiviert werden oder aber auch täglich in Gebrauch sein, indem sie selbstverständlich unser routiniertes Tun und Handeln beeinflussen (vgl. u. a. Oevermann 2001; Kassner 2003, S. 37ff.; Reizenzein/ Rudolph 2008).

Basieren objektive Theorien auf systematischer Forschung und liefern Erkenntnisse, die unter professionellen Standards getroffen und geprüft worden sind, so entstehen subjektive Theorien im Kontrast dazu durch persönliche Erfahrungen und durch praxisbezogene Wissensbestände. Beide Theorienarten entstehen letztlich vor einem anderen Hintergrund. Objektive Theorien unterliegen einem hohen Systematisierungsgrad und Kohärenzanspruch sowie einer expliziten Argumentationsstruktur. Subjektive Theorien dagegen basieren auf alltagsnahen, individuellen Aussagen. Subjektive Theorien erfüllen geringere Explikations- und Präzisionsanforderungen und können weitaus liberaler aufgefasst werden (vgl. Groeben et al. 1988, S. 46ff.). Als Gemeinsamkeit zwischen subjektiven und objektiven Theorien lässt sich die Möglichkeit, Wenn-Dann-Zusammenhänge herzustellen, festhalten. Somit erlauben beide Theoriekonzepte das Aufstellen von Hypothesen, die sich an der Wirklichkeit bewähren müssen (vgl. u. a. Komrey 1998, Müller 2004).

Wenn im Folgenden von subjektiven Theorien die Rede ist, so liegt diesen die Definition nach Groeben et al. zugrunde, die im Rahmen des Forschungsprogramms Subjektive Theorien (FST) entwickelt wurde und sich insbesondere im deutschsprachigen Raum stark etabliert hat. Groeben et al. nach umfassen subjektive Theorien Kognitionen der Selbst- und Weltsicht, die in einem konsensorientierten Dialog angepasst werden können. Subjektiven Theorien basieren auf einem epistemologischen Subjektverständnis, das den Menschen als sich mitteilendes Subjekt begreift, in der Lage zu reflektieren und intentionalen sowie rational zu handeln. Für subjektive Theorien ist ferner kennzeichnend, dass sie sich als vielschichtiges Aggregat an einer zumindest impliziten Argumentationsstruktur erkennen lassen. Ebenso wie objektive, wissenschaftsbasierte Theorien dienen subjektive Theorien der Erklärung, Prognose sowie Technologie und äußern sich durch Schlussfolgerungen zu vorliegenden Prämissen (vgl. Groeben et al. 1988, S. 16, 18 und 22).

Subjektive Theorien unterstützen das Individuum dabei, die Welt und die Rolle der eigenen Person darin zu definieren. Neben den soeben von Groeben et al. 1988 erwähnten Funktionalitäten sind insbesondere nach Laucken und Dann folgende weitere Funktionen subjektiver Theorien auszumachen (vgl. Laucken 1974, S. 225; Dann 1983, S. 82ff.):

- Dienen der Situationsdefinition, vermitteln Orientierungshilfe und ermöglichen eine zügige Lageeinschätzung
- Unterstützen bei der Entwicklung von Handlungsempfehlungen
- Dienen dem Aufbau von Selbstbewusstsein und stabilisieren das Selbstwertgefühl

Wir alle verfügen über subjektive Theorien, auch Führungskräfte. Subjektive Führungstheorien gelten somit als auf die Person der Führungskraft und/ oder den Prozess der Führung bezogene Unterform subjektiver Theorien, die sich in einem organisationalen Kontext abspielen (vgl. u. a. Aretz 2007, S. 83 und 92).

2.3.2 Herleitung und Abgrenzung subjektiver Führungstheorien

Ziel der führungsbasierten Wissenschaft ist es seit jeher Charakteristiken, Einflussfaktoren, Verläufe und Konsequenzen von Führungsverhalten zu beschreiben, zu erklären und abzuleiten; mit dem Ergebnis, dass es eine enorme Vielfalt an führungstheoretischen Ansätzen - von der Attributionstheorie der Führung bin hin zur neocharismatischen Führungstheorie- gibt. Es gilt grundsätzlich zwischen verhaltensorientierter, systemorientierter und eigenschaftsorientierter Führungsforschung zu unterscheiden. Es gibt außerdem diverse theoretische Ansätze, die sich besonders dem Führungskontext widmen, wie beispielsweise die Unternehmensführung versus der Personalführung (vgl. u. a. Berthel/ Becker 2010, S. 211ff.; Stock-Homburg 2010, S. 99ff.; Stippler/ Moore/ Rosenthal/ Dörffer 2010a und 2010b).

Dabei wird vielen etablierten führungstheoretischen Ansätzen vorgeworfen, sie würden der unternehmens- und führungsspezifischen Wirklichkeit nur unzureichend gerecht. Die Untersuchung von subjektiv-theoretischen Führungsvorstellungen nimmt daher sowohl für die Führungsforschung als auch die -praxis eine wesentliche Bedeutung ein, da subjektive Überzeugungen das Führungsverhalten in starkem Maße bedingen und somit alltägliches Führungsverhalten innerhalb eines organisationalen Kontextes eher nachvollziehbar und vorhersagbar wird (vgl. u. a. Schilling 2001, Aretz 2007).

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, Führungsgenerationen im Hinblick auf ihren „inneren Führungskompass“ miteinander zu vergleichen und insbesondere herauszufinden, wie sie andere führen, welche Schwerpunkte sie festlegen und wie sie sich selbst dabei wahrnehmen. Der Forschungsarbeit liegt somit ein interaktives Führungsverständnis zugrunde, das Führung als eine wechselseitig geprägte und zumeist auf eine gewisse Dauer angelegte Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter versteht (vgl. u. a. Wegge/ von Rosenstiel 2004). Daraus herleitend sind folgende Ebenen der Führungsinteraktion zu unterscheiden:

- Unternehmensführung: Hierzu gehören alle Interaktionsprozesse, die der Beschaffung, Verteilung, Kontrolle und Entwicklung einzelner Ressourcen einer Organisation dienen und somit zum Erreichen der wesentlichen Unternehmensziele beitragen.
- Personalmanagement: Es umfasst alle Interaktionsprozesse, die der systemgerechten Bereitstellung und dem zielorientierten Personaleinsatz in einer Organisation dienen.
- Personale Führung: Im Gegensatz zum Personalmanagement umfasst die personale Führung alle unmittelbaren, wechselseitigen und eher nicht symmetrischen Interaktionsprozesse, die zwischen Führendem und Geführten ablaufen. Es stehen insbesondere das Interaktionsgeschehen als solches sowie die dabei empfundenen Emotionen im Mittelpunkt.

Die zugrundeliegende Forschungsarbeit fokussiert sich in erster Linie auf die Erfassung von personalisierter Führung, die sich beispielsweise in Form von Leistungsrückmeldung, Erstellung von Weiterbildungsplänen oder Abstimmung von Projektplänen zwischen Führendem und Geführten vollzieht (vgl. u. a. Kauffeld/ Ianiro/ Sauer 2011, S. 68).

Basierend auf einem interaktionistischen Führungsverständnis möchte ich Führung erforschen, wie sie tatsächlich erfahren, zugeschrieben und ausgeführt wird. Dabei möchte ich einerseits das Führungsverständnis von langjährigen Führungskräften ermitteln und untersuchen, was deren persönliche Auffassung von Mitarbeiterführung ist und wie sie die Interaktion mit Mitarbeitern im Alltag gestalten. Dasselbe Erkenntnisinteresse richtet sich auch an die angehende Führungsriege, welche durch Angehörige der Generation Y repräsentiert wird. Da die Nachwuchsführungskräfte in der Regel noch über keine disziplinarische Weisungsbefugnis und noch weniger über eine Führungsroutine verfügen, kann hierbei eher von einem Vorverständnis von Führung ausgegangen werden.

Der Begriff des „Vorverständnisses“ und dessen Entwicklung zum „Verständnis“ wird von Friedrich Kümmel wie folgt beschrieben:

„Erst bei der Entfaltung des Antizipierten kommt nun auch das mitgebrachte Vorverständnis ins Spiel, indem es produktiv ins Verständnis eingeht, wo es dem empfangenen Eindruck entspricht oder korrigiert wird, wo es ihm widerstreitet“ (Kümmel 1965, S. 36).

Das eigentliche Führungsverständnis im Sinne einer dauerhaften Auffassung oder Meinung zu Führung gilt als eine wichtige Grundlage bei der Gestaltung der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Der persönliche Führungsstil als langfristig stabiles Verhaltensmuster und die jeweils angewendeten Führungstechniken stehen in enger Wechselwirkung mit dem Führungsverständnis und letztlich der eigenen Führungsbiographie (vgl. Staehle 1991).

Hinsichtlich der eigenen Auffassung von Führung werden in der Führungsforschung derzeit insbesondere implizite Führungstheorien diskutiert (vgl. u. a. Stock-Homburg/ Özbek-Potthoff 2012, S. 9f.). Die impliziten Führungstheorien haben ihren Ursprung in der impliziten Persönlichkeitspsychologie (vgl. Eden/ Leviatan 2005, S. 5). Grundlegend für implizite Führungstheorien ist die Annahme, dass Mitarbeiter eine gewisse Vorstellung von einer idealen Führungskraft inne haben. Diese Idealvorstellung wird mit dem tatsächlich gezeigten Führungsverhalten durchweg abgeglichen. Widerspricht das erfahrene Führungsverhalten nicht den Idealvorstellungen, ist die Akzeptanz der Führungskraft durch den Mitarbeiter geringer. Besteht hingegen Übereinstimmung zwischen Vorstellung und Wahrnehmung von Führungsverhalten, wirkt sich dies positiv auf die Akzeptanz der Führungskraft beim Mitarbeiter aus. Implizite Führungstheorien sind höchst relevant für Unternehmen, denn die Akzeptanz einer Führungskraft durch ihre Mitarbeiter ist eklatant für ihren Führungserfolg. Ist eine Übereinstimmung von Führungs-Soll und Führungs-Ist gegeben, werden z. B. Führungsentscheidungen eher vom Mitarbeiter akzeptiert, werden Beziehungen zu Führungskräften bereitwilliger eingegangen, wird generell die Führungskräfte-Mitarbeiter-Interaktion als befriedigender erlebt und Mitarbeiter gelten als stärker intrinsisch motiviert (vgl. u. a. Lord 1985, Schilling 2001, Robins/ Boldero 2003, Den Hartog/ Koopman 2005, Epitropaki/ Martin 2005).

In den letzten Jahren ist das Konzept der impliziten Führungstheorien stark in den Mittelpunkt des empirischen Forschungsinteresses zur Führungswahrnehmung gerückt. Früher fast ausschließlich nur im U.S.-amerikanischen Raum zu finden (ILT - Implicit Leadership Theories), ist die empirische Erforschung impliziter Führungstheorien spätestens seit der Durchführung von Studien im Rahmen des GLOBE-Projektes (vgl. Den Hartog et al. 1999, S. 219ff.) in den unterschiedlichsten Kulturkreisen präsent, besonders die subjektiven Realitäten

des Beobachters spielen im Konzept impliziter Führungstheorien eine große Rolle. Die Zuweisung von Führung liegt demnach immer im Auge des Betrachters.

Zusammenfassend können implizite Führungstheorien als verschiedene Arten der kognitiven Repräsentationen verstanden werden, aufgrund derer es Personen möglich ist, zwischen Führenden und Nicht-Führenden zu unterscheiden. Folglich können implizite Führungstheorien nur als ein spezieller Teil subjektiver Theorien betrachtet werden, da schwerpunktmäßig auf Kausalrelationen beruhen. Subjektive Theorien dagegen sind nicht ausschließlich auf diese eine Aussageform beschränkt. Subjektive Führungstheorien im Vergleich zu impliziten Führungstheorien gelten als ein eigenständiges und umfassendes Konzept mit hohem Allgemeinheitsgrad (vgl. Schilling 2001).

2.3.3 *Beschreibung und Definition subjektiver Führungstheorien*

Subjektiven Führungstheorien liegt die Annahme zugrunde, dass die Führungskraft über sich selbst und ihr Führungsverhalten eigene Theorien entwickelt hat. Subjektive Führungstheorien gelten als Theorien ersten und zweiten Grades. Sie beruhen auf Erfahrungswissen und Hypothesen des Praktikers, repräsentiert durch dessen persönliche Grundsätze und Erfahrungsregeln (vgl. u. a. Groeben et al. 1988, S. 19). Subjektive Führungstheorien haben sich als komplexe Kognitionsmuster beim Führenden und Geführten etabliert. Diese Kognitionen sind zumindest in Form impliziter Argumentationsstränge miteinander verknüpft, so dass aussagekräftige Schlüsse zur Führungsinteraktion gezogen werden können (vgl. u. a. Schilling 2001, S. 32). Subjektive Führungstheorien müssen als sich stetig in Wechselwirkung mit organisationalen Bedingungen, den Organisationsmitgliedern und dabei im Besonderen den Führungskräften gemeinsamen Normen und Werten (Organisations- bzw. Führungskultur) betrachtet werden. Es ist ferner davon auszugehen, dass eine immerwährende wechselseitige Beeinflussung von individuellen und kollektiven Überzeugungen stattfindet.

Zur weiteren Verwendung und als Grundlage für den empirischen Part soll der Forschungsarbeit folgende Definition subjektiver Führungstheorien von Aretz zugrunde gelegt werden, die sich stark an der zuvor getroffenen Definition subjektiver Theorien von Groeben et al. (1988, S. 16, 18 und 22) orientiert:

„Subjektive Führungstheorien sind ein komplexes Aggregat von Kognitionen mit zumindest impliziter Argumentationsstruktur, d. h., dass sie sich auf verschiedene Bereiche der physikalischen und sozialen Umwelt sowie des eigenen Erlebens und Verhaltens beziehen können und dass diese Kognitionen in einem Verhältnis zueinander stehen, so dass Schlussfolgerungen möglich sind. Sie bestehen also nicht nur aus isolierten Einheiten, sondern es handelt

sich um aufeinander aufbauende Elemente. Bezogen auf das Phänomen der Führung bedeutet dies, dass der Gegenstand der Führung Objekt der subjektiv-theoretischen Annahmen ist“ (Aretz 2007, S. 92).

Um den inneren Führungskompass der Führenden und Geführten unterschiedlicher Generationen genauer zu untersuchen, spielen insbesondere Führungswerte eine tragende Rolle.

Grundlegend für das vorliegende Forschungsvorhaben ist daher die Annahme, dass Führung ganz erheblich von den Werten derer bedingt wird, die selbst führen und/ oder geführt werden. Werte im Kontext von Führung näher zu beleuchten ist von hoher Relevanz, weil sie als relativ stabile soziale Konstrukte einen verlässlichen Referenzrahmen für Anschauungen, Entscheidungen und Handeln bieten und Führungswahrnehmung sowie angewandtes Führungsverhalten nachhaltig beeinflussen (vgl. u. a. Meglino/ Ravlin 1998, Weibler 2008, Deeg 2012).

Werte gelten als zentrale Bezugspunkte für Einstellungen, die in wertender Form als Zustimmung oder Ablehnung gegenüber Menschen, Objekten und Situationen Anwendung finden. Bezogen auf arbeitsbezogene Einstellungen konnten nachweislich Zusammenhänge wie beispielsweise Arbeitszufriedenheit oder Job Involvement und Fluktuation, Loyalität und Produktivität von Mitarbeitern ermittelt werden (vgl. u. a. Weibler 2008, S. 14).

Letztlich sind es Werthaltungen in Form persönlicher Relevanzzuschreibungen von Werten, die einerseits das Handeln der Führungskräfte und andererseits das Handeln derjenigen, die geführt werden, maßgeblich mitbestimmen (vgl. ebenda S. 24).

Werte gelten als soziale Konstrukte, deren Ermittlung im Führungskontext sich stark auf der Ebene von Interpretationen und Behauptungen bewegen. Eine seriöse Erfassung ist nur über entsprechende Indikatoren möglich. Umso wichtiger ist es Führung zu ermitteln, wie sie sich tatsächlich in realen Handlungszusammenhängen zwischen Führenden und Geführten vollzieht und von den Akteuren wahrgenommen wird. Gegenstand des zugrundeliegenden Forschungsvorhabens soll explizit die Ermittlung des Führungsverständnisses aus Sicht zweier Führungsgenerationen sein, welches insbesondere durch das angewendete und antizipierte Führungsverhalten vernehmbar ist.

An dieser Stelle sei explizit auf Führungsverhalten Bezug genommen. Der Begriff „Führungsverhalten“ beschreibt die Interaktion zwischen Führungskraft und Mitarbeiter in konkreten Führungssituationen, in denen die Führungskraft ihr Verhalten gezielt einsetzt, um den Geführten zur Aufgabenbewältigung zu bewegen (vgl. u. a. Wegge/ von Rosenstiel 2004; Henze/ Graf/ Kammel/ Lindert 2005, S. 236; Wunderer 2007).

Im behaviouristischen Sinne wird dem unmittelbar beobachtbaren bzw. von außen wahrnehmbaren Verhalten das innere Verhalten gegenübergestellt, das als subjektiver Moment das innere Erleben des Verhaltensträgers widerspiegelt (vgl. u. a. Zimbardo/ Gerrig 2008).

Als ein vorläufiges Resümee lässt sich festhalten, dass subjektive Führungstheorien als eigenständig nutzbares Konzept zur Erklärung von Inhalt, Prozessen und Kontext des Alltagsdenkens von Führungskräften über Führung zu bewerten sind. Zeitgleich bieten subjektive Führungstheorien durch das ihnen zugetragene Integrationspotenzial die Möglichkeit, weitere theoretische Überlegungen sowie inhaltlich verwandte und anderweitig interagierende Modelle und Konstrukte der Kognitions- und Organisationsforschung miteinander zu vereinen und zu repräsentieren (vgl. Schilling 2001).

2.3.4 Überblick Forschungsschwerpunkte impliziter bzw. subjektiver Führungstheorien

Die Erforschung impliziter bzw. subjektiver Führungstheorien hat sich seit Mitte der 1970er Jahre zu einem eigenen Forschungsschwerpunkt im Rahmen der internationalen Führungsforschung entwickelt (vgl. u. a. Schyns/ Meindl 2005, S. 15ff.). Es existiert nunmehr eine Vielzahl von Studien zu impliziten bzw. subjektiven Führungstheorien, die sich u. a. auf die Untersuchung von prototypischen Führungsmerkmalen (wie beispielsweise bei Rubin/ Bartels/ Bommer 2002 oder Judges/ Illies/ Colbert 2004), von Führungswahrnehmung (wie bei Awamleh/ Gardener 1999 oder Nye 2005) oder auf Wirkung von Führung (wie bei Yorges/ Weiss/ Strickland 1999 oder Epitropaki/ Martin 2005) beziehen. Ferner gibt es Untersuchungen zu impliziten bzw. subjektiven Führungstheorien, die sich schwerpunktmäßig dem Einfluss des Kontextes widmen. Hierzu sei beispielsweise auf die Arbeiten von Konrad (2000) zur Wirkung der Kultur auf Führungstheorien, von Powell/ Butterfield/ Parent (2002) und Müller/ Schyns (2005) zum Einfluss des Geschlechts, auf die Studie von Felfe (2005) zum Einfluss der Persönlichkeit des Geführten sowie auf das Werk von Ayman-Nolley/ Ayman (2005) zur Beeinflussung durch die jeweilige Sozialisation verwiesen.

Wesentliche Grundlagenstudien liegen vor allem in Form der älteren Arbeiten beispielsweise von Eden und Leviatan (1975) oder Rush, Thomas und Lord (1977) vor, die sich auf die Erforschung des Wesens und der Struktur impliziter Führungstheorien fokussieren. Als richtungsweisend für den Forschungsschwerpunkt gilt insbesondere die Studie von Eden und Leviatan (1975). Im Rahmen einer Vergleichsstudie befragten die beiden Forscher so-

wohl Mitarbeiter des Unternehmens als auch Studenten unterschiedlicher Fachrichtungen zu ihrer Unternehmenseinschätzung und zeigten auf, dass sich die Organisations- und Führungsbeschreibungen von den internen und externen Probanden sehr ähnelten. Eden und Leviatan schlossen daraus, dass das eher dürftige Vorwissen der Externen mit eigenen Erfahrungen und Vorstellungen weitgehend ausgeglichen wurde. Die Forscher deuteten dies als Beweis für die Existenz impliziter Führungstheorien, die in den Köpfen der Interviewten augenscheinlich präsent waren (vgl. Eden/ Leviatan 1975, S. 737ff.).

Im Hinblick auf den Untersuchungsschwerpunkt „Erwartungen eines Geführten an eine Führungskraft“ sei insbesondere auf die Arbeit von Kenney, Blascovich/ und Shaver (1994) verwiesen, die 16 grundlegende Verhaltensmerkmale ermitteln konnten, welche eine neue Führungskraft aufweisen sollte, um im Team akzeptiert zu sein. Dabei wurden prototypische Verhaltensweisen wie Vertrauen im Team herzustellen, bereitwillig Verantwortung zu übernehmen oder sich konstruktiv mit anderen auseinandersetzen zu können, ermittelt (vgl. Kenney/ Blascovich/ Shaver 1994, S. 412ff.). In Bezug auf die Konzeptionierung meines eigenen Forschungsvorhabens ist hier insbesondere die Erwartung der Geführten sehr spannend, die ich empirisch auch beleuchten werde. Ich möchte im Rahmen meiner Studie allerdings einen viel breiteren Fokus auf Führung nehmen und nicht nur vorwiegend proto-typische Verhaltensmerkmale erforschen.

Wesentliche Herausforderungen für Unternehmen stellen heute u. a. die Erhöhung der weiblichen Führungskräftequote sowie die Internationalisierung des Arbeitskontexts dar. Bezüglich geschlechtsstereotypischer Wahrnehmung von Führung seien daher exemplarisch die Arbeiten von Szcesny (2003 und 2005) erwähnt. Die Forscherin stellte fest, dass Geschlechterstereotype die Wahrnehmungen von Führungspersonen beeinflussen. Sowohl befragte Frauen als auch Männer stimmten der hohen Relevanz von personen- und aufgabenbezogenen Fähigkeiten von Führungskräften zu. Frauen jedoch schätzten ihre personenorientierten Führungsfähigkeiten in der Selbstwahrnehmung deutlich höher ein als Männer und Frauen sowie Männer teilten in der übergeordneten Beurteilung personenorientierte Verhaltensweisen eher weiblichen Führungskräften zu. Männlichen Führungskräften wurden dagegen eher aufgaben- und sachorientierte Verhaltensweisen zugesprochen (vgl. Szcesny 2003, S. 353ff. und 2005, S. 159ff.). In der Untersuchung zu impliziten Führungstheorien von Paris (2004) kommt zum Faktor Geschlecht noch die kulturelle Dimension hinzu. Bezug nehmend auf ausgewählte Daten der Globe Studie (House et al. 2002) erforschte Paris neben dem geschlechtsbezogenen den kulturellen Einfluss auf implizite Führungstheorien (vgl. Paris 2004, S. B1). Bezogen auf die zugrunde gelegten Führungsdimensionen wie charismatische, autonome oder partizipative

Führung konnte Lori D. Paris letztlich relativ wenige Anhaltspunkte für geschlechts- oder kulturbezogene Differenzen ausfindig machen. Ein zentrales Untersuchungsergebnis stellte allerdings die hauptsächlich von Frauen getätigte Einschätzung von Partizipation als wesentliches Indiz für erfolgreiche Führung dar (vgl. ebenda, S. B3ff.). Sowohl die Faktoren Geschlecht als auch Kultur halte ich auch für meine zu entwickelnde Studie für sehr relevant, aber eher im Sinne von kontrollierenden Variablen.

Eine weitere Studie, die eine interessante Dimension subjektiver Führungstheorien aufweist, ist die von Felfe (2005). Jörg Felfe untersuchte in seiner Arbeit, inwiefern die Persönlichkeit der Geführten die Wahrnehmung der Führungskraft beeinflusst und ob eine Tendenz zur Überschätzung der Führungskraft nachgewiesen werden kann. Es konnte ermittelt werden, dass die Führungskraft und deren Führungsverhalten bei organisationalem Erfolg überaus positiv bewertet wurden und dass somit Mitarbeiter mit einer starken Ausprägung an beruflicher Selbstwirksamkeit und Selbstachtung eher die Tendenz aufwiesen, Führungskräfte zu „romantisieren“ als Beschäftigte, bei denen diese Faktoren niedriger ausgeprägt waren (vgl. ebenda, S. 203ff.).

Da ich Führungsgenerationen – sprich Führungskräfte mit tendenziell geringer und Führungskräfte mit ausgeprägter Führungserfahrung – hinsichtlich ihrer subjektiven Führungstheorien zueinander in Beziehung setzen möchte, ist sicherlich auch die Arbeit von Wera Aretz (2008) von Interesse. Aretz untersuchte den Zusammenhang von Führungserfahrung und subjektiv-theoretische Vorstellungen über Mitarbeiter. Dabei konnte sie ermitteln, dass Führungskräfte mit geringerer Führungserfahrung bis zu sechs Jahren ein eher negativeres Mitarbeiterbild vertraten als Führungskräfte mit längerer Führungserfahrung. Weniger Führungserfahrene beschrieben ihre Mitarbeiter als tendenziell ambitionslos, arbeits- und verantwortungsscheu. Je positiver das Mitarbeiterbild bei den online befragten Führungskräften präsent war, desto mehr Bedeutung schrieben sie kommunikativem und interaktivem Führungsverhalten zu. Bei Führungskräften mit geringer Führungserfahrung konnten zudem höhere Neurotizismuswerte nachgewiesen werden. Die Befragten beschrieben sich im Hinblick auf Führung und im Vergleich zu Führungserfahrenen als eher unsicher und nervös (vgl. Aretz 2008, S. 33ff.).

Bei genauerer Betrachtung der Methodik und Durchführung einer Vielzahl der Studien zu impliziten bzw. subjektiven Führungstheorien fällt auf, dass vielerorts Studenten, oft ohne wirtschaftlichen Hintergrund in Form eines wirtschaftswissenschaftlichen Studiums oder von Praxiserfahrungen in Unternehmen, und keine oder nur ergänzend Führungskräfte als zugrundeliegendes Sample herangezogen wurden (vgl. u. a. Kenney/ Blascovich/ Shaver 1994; Szecseny 2003). Somit halte ich die Übertragbarkeit der Daten auf den Wirt-

schaftskontext für eher fragwürdig. Ferner ist nach Begutachtung der derzeitigen Studienlage zu resümieren, dass sich ein Großteil der Arbeiten auf die Erfassung bestimmter führungsrelevanter Faktoren fokussiert und es eher wenige aktuelle, inhaltlich breiter angelegte Studien gibt, an denen ich mich zur Planung meines Forschungsvorhabens im gegebenen Rahmen orientieren möchte. Als wesentliche Referenzstudie in Bezug auf meine zu erarbeitende Untersuchung betrachte ich letztlich das Werk von Schilling (2001): „Wovon sprechen Führungskräfte, wenn sie über Führung sprechen?“. Jan Schilling befragte im Rahmen einer qualitativen Studie etwa 40 Führungskräfte aus einem Telekommunikationsunternehmen zu diversen führungsrelevanten Aspekten wie positiver versus negativer Führung, Führungskontext sowie Folgen von Führungsverhalten. Sowohl hinsichtlich der erfragten Aspekte als auch des methodischen Vorgehens erachte ich eine Anlehnung an Schilling als sinnvoll.

2.4 Zusammenfassende Beurteilung

Wie aus den vorherigen Kapiteln hervorgeht, wird die Generationenthematik im wirtschaftlichen Kontext sehr heterogen diskutiert. In aktuelleren wirtschaftsnahen Publikationen ist die Rede von beim Aufeinandertreffen verschiedener Generationen am Arbeitsplatz entstehenden Spannungen versus damit einhergehender Chancen. Werden generationsbezogene Konflikte thematisiert, so beziehen sich diese zumeist auf angeblich intergenerationale Auseinandersetzungen um materielle Ressourcen und sozialen Einfluss. Der chancenorientierte Diskurs um Generationen am Arbeitsplatz nimmt dagegen auf generationsspezifische Stärken Bezug und versucht am Beispiel interaktiver Angebote wie (Reverse-)Mentoring den betriebswirtschaftlichen Nutzen einer generationsheterogenen Belegschaft herauszustellen. Wird allerdings der Zusammenhang zwischen Generationenbegriff und Führung thematisiert, kristallisiert sich eher eine problemorientierte Diskussion heraus, die sich besonders dem Aufeinandertreffen unterschiedlich denkender und handelnder Führungsgenerationen sowie deren angeblich konkurrierendem Machtbestreben widmet.

Da ich das Führungsverständnis von amtierenden Führungskräften sowie Nachwuchsführungskräften untersuchen und zueinander in Beziehung setzen möchte, halte ich es für unabdinglich, die Arbeitssituation etablierter Führungskräfte sowie deren Verhalten, Einstellungen und Werte näher zu beschreiben. Eine ähnlich gelagerte theoretisch wie praxisorientierte Aufbereitung nehme ich ebenso zur Situation von Young Professionals bzw. angehenden Nachwuchsführungskräften vor. Hinsichtlich ihres Einflusses auf Führung und Gestaltung von Führungsinteraktionen werden in der Literatur neben weiteren Generationen

in erster Linie die Baby Boomer stellvertretend für die derzeitige, tendenziell konservative Führungsriege aufgeführt. Als Repräsentanten für eine zunehmend aufstrebende Führungsgeneration konzentrieren sich Medien-, Politik- und Wirtschaftsvertreter vornehmlich auf die Generation Y und beschreiben diese als innovativ, zielstrebig und besonders medienaffin.

Da die vorliegende Arbeit ausgiebig auf den Generationenbegriff Bezug nimmt, wird in Kapitel 2 eine fundierte theoretische Verortung des Generationenbegriffs vorgenommen. Dabei ist insbesondere festzuhalten, dass die Verwendung des Terminus „Generation“ die Annehmlichkeit bietet, individuelle Erfahrungen in Beziehung zu historisch-gesellschaftlichen Ereignissen in einen relativen breiten Bezugsrahmen zu setzen. Gleichzeitig sind aber auch mit dem Einsatz des Generationenbegriffs etliche Risiken wie eine nur vage mögliche Generationenzuteilung und -bestimmung zu benennen. Als Forscherin möchte ich den inneren Führungskompass von (angehenden) Führungskräften ermitteln. Daher wähle ich als theoretischen Bezugspunkt subjektive Führungstheorien, denn diese sind individuelle Theorien, die Führungskräfte über sich selbst und andere im Laufe ihrer Führungstätigkeit entwickelt haben und die nachdrücklich ihr Denken und Handeln bestimmen.

Da der vorliegende Forschungsstand zu subjektiven Führungstheorien zur Klärung des eingangs genannten Erkenntnisinteresses insgesamt zu wenig aussagekräftig scheint (vgl. u. a. Robins/ Boldero 2003, Deeg 2012), wird im Folgenden ein exploratives empirisches Vorgehen zur Erarbeitung der Forschungsfrage gewählt.

Führung im Spiegel der Generationen
Führungsverständnis im Vergleich etablierter und
angehender Führungskräfte in einem
Telekommunikationsunternehmen

Jana-Tröller, M.

2014, XVI, 153 S. 2 Abb., 1 Abb. in Farbe., Softcover

ISBN: 978-3-658-05872-2