

Praxis-
Bericht

SONDERDRUCK



Thema: Führungsstil-Forschung

Generation Y im Chefsessel – wie führen „Digital Natives“?

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes zulässig.

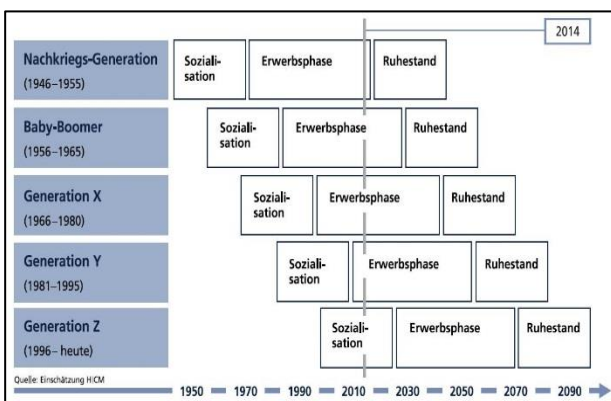
Generation Y im Chefsessel – wie führen „Digital Natives“?

Die sogenannte „Generation Y“

Zureit finden wir vier Generations-„Kohorten“ am Arbeitsmarkt (vgl. Abbildung 1). Die sogenannte Generation Y – das sind die zwischen (ungefähr) 1977 und 1998 geborenen Jahrgänge [1] - ist dabei die jüngste dieser vier Kohorten. Diese Generation, der unglaublich hohe mediale Aufmerksamkeit zuteilwurde, steht also nun im Berufsprozess – Schätzungen zufolge beträgt ihr Anteil am (deutschen) Arbeitsmarkt zwischenzeitlich 32% [2].

Über die Generation Y wurde viel geschrieben, und dabei gab es auch eine Vielzahl von Namensvarianten: *Millennials*, *Digital Natives*, *Net Generation* etc.

Abbildung 1: Generationen-Tableau [3]



Ihre durch ihren spezifischen Sozialisationsprozess geprägten Besonderheiten und Werthaltungen wurden intensiv beleuchtet und kommentiert, auch in Bezug auf das Thema Führung: Wie sie geführt werden wollen, was ihre Erwartungen an „gute“ Führung sind usw. – wir verzichten an dieser Stelle auf eine erneute Ausbreitung.

Nun haben die Vertreter der *GEN Y* nicht nur bereits Berufserfahrung gesammelt, einige von ihnen haben auch schon Führungsverantwortung übernommen, und hier setzt unser Interesse an. Bisher war der Blick immer darauf gerichtet, wie sich die heutigen Führungskräfte, die mehrheitlich der *Generation X*, also der Vorgänger-Generation angehören, in ihrem Führungsverhalten an den Erwartungen der *GEN Y* ausrichten müssen. Nun stellt sich die Frage, welches Füh-

rungsverhalten denn die *GEN Y* an den Tag legt? Und unterscheidet es sich von dem der *GEN X*? Und wenn ja, inwiefern?

Grundverständnis von Führung

Mittlerweile blicken wir auf 60 Jahre Führungsforschung zurück [4]. Und unabhängig von den verschiedenen Ansätzen und Konzepten liegen stets folgende, elementare Annahmen zugrunde [5]:

- Führung ist ein sozialer Interaktionsprozess
- Führung wird ausgeübt von Personen, die durch das Innehaben entsprechend formal ausgewiesener Positionen dazu legitimiert sind
- Führung ist kein Selbstzweck; sie wird ausgeübt, um das Erreichen der Unternehmensziele sicherzustellen
- Führung bedeutet einerseits Richtung aufzeigen und andererseits Commitment erzeugen

Führung hat also eine richtungsgebende und eine „mitnehmende“ Funktion; diese beiden Grundfunktionen lassen sich auch mit *Lokomotion* und *Kohäsion* beschreiben: mit *Lokomotion* werden die „strukturellen“ Aufgabenbestandteile von Führung wie Zieldefinition bzw. -präzisierung, Koordination, Prozessgestaltung, Steuerung und Supervision bezeichnet, mit *Kohäsion* die Aufgabenbestandteile von Führung, die unter den Aspekt Teamentwicklung („Kümmerer“-Funktion) gefasst werden können, also

Generation Y im Chefsessel – wie führen „Digital Natives“?

Unterstützung im weitesten Sinne, Herstellung eines „Wir-Gefühls“ (was vor allem bei virtuellen Teams von Bedeutung ist), managen von Konflikten etc.

Die Tragfähigkeit dieses Ansatzes haben wir in mehreren Studien über die letzten Jahre hinweg validiert [6].

Unsere Studie: Fragestellung, Stichprobe und methodisches Vorgehen

Wie führt nun eigentlich die Generation Y? Das war die Frage, die uns zu dieser Studie inspirierte, da wir nach Sichtung der Literatur hierzu keine einschlägige Untersuchung gefunden haben. Und uns interessierte die Frage, ob und wie sich das Führungsverhalten dieser Generation von dem der Vorgänger-Generation, also der GEN X, unterscheidet.

Hierzu haben wir im Rahmen von Führungskräfte-Assessments das Führungsverhalten der Teilnehmer im Hinblick auf die beiden Aspekte *Lokomotion* und *Kohäsion* eingestuft.

Insgesamt wurden im Rahmen dieses Projektes 121 Führungskräfte auditiert. Davon sind 73% der Generation X und 27% der Generation Y zuzuordnen, damit liegt der Anteil der GEN Y in dieser Stichprobe etwas unter dem erwähnten Drittel (vgl. Abb. 1). Der Anteil der Männer beträgt insgesamt 81%, interessant ist dabei die generationenspezifische Verteilung: In der GEN X beträgt das Verhältnis von Männern zu Frauen 85:15, in der GEN Y 70:30; hier zeigt sich also ein erster Unterschied zwischen den Generationen und verweist damit gleichzeitig auf den seit 2001 feststellbaren, stetig wachsenden Anteil von Frauen in Führungspositionen [7].

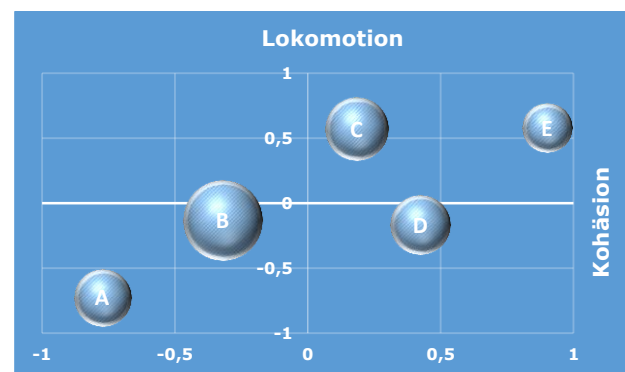
Jede(r) Teilnehmer(in) war, wie erwähnt, auf den beiden Aspekten *Lokomotion* und *Kohäsion* eingewertet worden [8]. Entlang dieser beiden Dimensionen wur-

de nun mit Hilfe der sogenannten *Clusteranalyse*, einem statistischen Verfahren, nach Kombinationsmustern im Führungsverhalten gesucht, um die „Führungsstile“ der beiden Generationen miteinander vergleichen zu können.

Ergebnisse

Insgesamt ergab die Clusteranalyse fünf voneinander unterscheidbare und interpretierbare Kombinationen (Cluster) der beiden Aspekte *Lokomotion* und *Kohäsion*.

Abbildung 2: Fünf identifizierte Führungs-Cluster



Im Cluster A sind diejenigen Personen zusammengefasst, die weder hohe Ausprägungen auf der Dimension Lokomotion noch auf der Dimension Kohäsion erzielt haben, d.h. Bemühungen in Bezug auf sie unternehmen weder Anstrengungen im Hinblick darauf, im Interaktionsprozess zwischen ihnen und einem Team richtungsgebende Impulse zu setzen noch eine „Kümmerer“-Funktion wahrzunehmen; Führung findet eigentlich nicht statt („unbeteiligtes Nebeneinander“). Der Anteil des Clusters A an der Gesamtstichprobe beträgt 17%.

Im Cluster B, mit 32% Anteil an der Gesamtstichprobe das größte der fünf Cluster, finden sich diejenigen Führungskräfte, die ein „mäßiges“ Maß bei der

Generation Y im Chefsessel – wie führen „Digital Natives“?

Wahrnehmung der Lokomotions-Aufgabe zeigen – bei gleichzeitig eher reduzierten Bemühungen hinsichtlich der „Kümmere“-Funktion – man könnte hier auch von „loser Führung“ sprechen. Die Führungskräfte, die zu Cluster C gruppiert wurden, weisen relativ hohe Werte auf der Lokomotions-Funktion auf bei gleichzeitig „mäßiger“ Wahrnehmung der „Kümmere“-Funktion („Prozessmanager“); das Cluster C ist mit einem Anteil von 21% die zweitgrößte Gruppe. Im Cluster D (18% der Gesamtstichprobe) sind diejenigen Führungskräfte zusammengefasst, die ausgeprägte Kohäsions-Werte und zugleich ein „mäßiges“ Maß bei der Wahrnehmung der Lokomotions-Aufgabe zeigen („Beziehungsmanager“).

Mit 12% ist das Cluster E das kleinste der fünf Cluster; die Vertreter dieses Clusters zeigen ausgeprägte Bemühungen im Hinblick auf die richtungsgebende Impulssetzung im Führungsprozess und besondere Anstrengungen zur Wahrnehmung der „Kümmere“-Funktion in der Interaktion („Beziehungsorientierte Prozessmanager“).

Zusammengefasst bedeutet dies, dass sich – im oben definierten Sinne von Führung – bei einem Drittel der Führungskräfte unserer Stichprobe sowohl eine (merkliche) Wahrnehmung der Lokomotions- wie auch der Kohäsions-Funktion findet (Cluster C und E).

Wie verteilen sich nun diese empirisch gefundenen Führungsstile auf die beiden Generationen?

Mit Blick auf Abbildung 3 zeigen sich einige deutliche Unterschiede in der Verteilung der Cluster auf die beiden Generationen. In der GEN Y zeigen sich zwei markante Führungsmuster – das, was wir mit „loser Führung“ (47%) und das, was wir mit „Prozessmanager“ (30%) umschrieben haben. Und in beiden Fällen sind diese beiden Verhaltensmuster auch signifikant häufiger bei den Vertretern der GEN Y als bei de-

nen der GEN X (27% bzw. 17%) vorzufinden. Alle anderen Führungsmuster sind demgegenüber von der Auftrittshäufigkeit nahezu vernachlässigbar.

Abbildung 3: Generationenspezifische Verteilung der Cluster

Cluster	Generation	
	X	Y
(A) „Unbeteiligtes Nebeneinander“	19	9
(B) „Lose Führung“	27	47
(C) „Prozessmanager“	17	30
(D) „Beziehungsmanager“	23	6
(E) „Teamorientierter Prozessmanager“	14	9
Summen	100	100

Auch bei den Führungskräften der GEN X ist das Cluster B („lose Führung“) das am häufigsten auftretende Führungsmuster (27%); allerdings nicht in der Dominanz wie in der GEN Y. Das am zweithäufigsten praktizierte Führungsverhalten der GEN X besteht im „Beziehungsmanagement“ (Cluster D, 23%), und das ist in der GEN X deutlich häufiger als in der GEN Y, bei der dieses Führungsverhalten am wenigsten oft beobachtet wurde (6%).

Zusammengefasst: während sich bei der GEN Y die Mehrheit aller Führungskräfte (77%) auf zwei Führungsmuster verteilt (Cluster B und C), sind es bei der GEN X 69%, die sich auf drei Cluster verteilen (B, D und A).

Diskussion der Ergebnisse

Mit dieser Studie legen wir den unseres Wissens ersten Beitrag vor, der sich dem Thema widmet, wie denn die Vertreter der Generation Y, so denn sie in Füh-

Generation Y im Chefsessel – wie führen „Digital Natives“?

rungsverantwortung gelangt sind, führen. Und ob und wie sich ihr „Führungsstil“ von dem der Vorgänger-Generation, der Generation X, unterscheidet. Unsere Studie hat explorativen Charakter – demzufolge wirft sie mehr Fragen auf, als sie beantwortet:

- Warum praktiziert nahezu jede zweite Führungskraft der GEN Y ein Führungsverhalten, das wir mit „loser Führung“ beschrieben haben? Hat das ggf. damit zu tun, dass dieser Generation eher „Null Bock auf Führung“ zugeschrieben wird? [8]
- Warum ist der Anteil der „Prozessmanager“ in der GEN Y fast doppelt so hoch wie in der GEN X? Ist es, wie zu lesen ist, das Bedürfnis dieser Generation nach klaren Zielen und Vorgaben in einer disruptiven Arbeitswelt [9]? Oder hat es mit dem Kommunikationsverhalten der GEN Y zu tun, die – folgt man entsprechenden Anmerkungen – eine Tendenz eher zur Verschriftlichung per Mail, Whatsapp etc. denn zur mündlichen Kommunikation besitzt und so einzelne Prozesse in die Länge zieht? [10]
- Warum spielt das „Beziehungsmanagement“ in der GEN Y fast keine Rolle, während jeder vierte der GEN X ein solches Führungsverhalten praktiziert?

Sicherlich ist noch viel zu forschen, um die Antworten auf die gestellten Fragen, die ja auch nur ein Teil möglicher Fragen rund um das Thema Führung und ihre Veränderung im digitalen Zeitalter sind, zu finden. Fest steht, dass die digitale Ära Führungsprozesse verändern wird; fest steht aber auch Folgendes:

„Erfolgreiche Führungspersönlichkeiten verstehen es, auch die emotionale Ebene anzusprechen, die individuellen Werte, Normen und Bedürfnisse der Mitarbeiter zu berücksichtigen und somit Führungsbeziehungen höchst individuell zu gestalten.“ [11]

Das galt auch schon der Diskussion und die Generation Y. Und wird auch für die

Führungskräfte dieser Generation von Belang sein.

Anmerkungen

- [1] In der Literatur weichen die Jahresspannen durchaus voneinander ab
- [2] Quelle: Elance-oDesk (Hrsg.): 2015: Generation Y – Herausforderungen und Chance. www.crowdsourcing-blog.de
- [3] Quelle: Klaffke, M.: Generationen-Management erfolgreich gestalten. In: Oscar-Trends, Ausgabe 2014: Realistische Illusionisten – Ein Portrait der Generation Y, S. 24 ff.
- [4] Vgl. Steyrer, J./Meyer, M.: Welcher Führungsstil führt zum Erfolg? : 60 Jahre Führungsstilforschung; Einsichten und Aussichten. Zeitschrift Führung + Organisation 3/2010, S. 148 ff.
- [5] Vgl. Northouse, P.: Leadership Theory and Practice. London 2001
- [6] Lukié, M.: Führungsstile von First Line Managern. Köln 2012; Lukié, M.: Zwischen Lokomotion und Kohäsion – Führungsstile von Männern und Frauen. Köln 2014; Lukié, M.: Führungsstile in der Hotellerie. Köln 2016; Lukié, M.: „Distance Leadership“ in der IT. Köln 2017
- [7] Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI): Faktencheck – Frauen in Führungspositionen. Berlin 2014
- [8] Amerland, A.: Null Bock auf Führung und Karriere. <https://www.springerprofessional.de/management---fuehrung/null-bock-auf-fuehrung-und-karriere/7070038>
- [9] Klein, H.: Studie: Die Generation Y und deren organisatorische Implikationen, Weidener Diskussionspapiere, No. 56. Weiden 2016
- [10] So Prof. P. Riehm im Interview mit Zeitonline: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2014-12/generation-y-fuehrungspositionen-fuehrungsverhalten>
- [11] Klaffke, 2014, S. 27

Dieser Artikel wurde verfasst von:



Mario Lukié
- Managing Partner -

Für Sie das Beste!

Wir verstehen Ihr Geschäft!

managerberater steht für die leidenschaftliche und hochqualifizierte Beratung von Organisationen und Führungskräften auf allen Ebenen. Wir bauen auf langjährige Erfahrungshintergründe und ausgewiesene Expertisen in unterschiedlichen Branchen.

Wir arbeiten lösungsorientiert!

Mit dem besonderen Beratungsansatz - Für Sie das Beste - entwerfen wir für Ihr Unternehmen passgenaue Lösungen: Den Erfolg dieses Ansatzes bestätigen Kunden, die auf unser gemeinsames Know-how vertrauen. Fachexpertise, Professionalität und persönliche Führungserfahrung in der Wirtschaft sind die Bausteine, aus denen wir Mehrwerte für unsere Kunden schaffen.

Wir entwickeln Vorsprung!

- Mit unseren Methoden aus **Potenzialanalysen, Personalentwicklung, Projektmanagement** und **Prozessberatung** liefern wir Ihnen das Handwerkszeug, um Ihre Ressourcen optimal und effizient einzusetzen.
- Wir unterstützen Sie kompetent und zuverlässig in allen Phasen von **Veränderungsprozessen**.

Sollten Sie nähere Informationen zu uns und unserem Leistungsportfolio wünschen, freuen wir uns über Ihre Kontaktaufnahme. Gerne stehen wir Ihnen für ein vertiefendes Gespräch zur Verfügung!

Ihre managerberater -

Diese und weitere Publikationen mit interessanten Themen aus unserer Beratungspraxis finden Sie unter www.manager-berater.com auch in digitaler Form zum Download.

