

Führungskräfteentwicklung der Generation Y

Eine neue Generation an Führungskräften am Arbeitsmarkt

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

Verena Maria Asenbaum, BSc

1610683003

Begutachterin: Barbara Billinger, MA

Wien, September 2018

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

16. September 2018

Unterschrift

Zusammenfassung

Die Generation Y ist die zukünftige Generation von Führungskräften. Die Entwicklung von Führungskräften stellt für Unternehmen einen der kritischsten Faktoren für den langfristigen Unternehmenserfolg dar (St. Gallen Executive Education Report, 2016, S. 4f.). Ziel dieser Masterarbeit war es, Erkenntnisse über das Führungsverständnis der Generation Y und die damit verbundenen Herausforderungen zu gewinnen, um daraus Implikationen für die Führungskräfteentwicklung dieser Generation abzuleiten. Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurden zehn Leitfadeninterviews mit Führungskräften der Jahrgänge 1980-1990 geführt, die über mindestens ein Jahr Führungserfahrung verfügen. Vordergründig zeigt sich ein situativer oder demokratischer Führungsstil. Die Schaffung einer positiven Arbeitsatmosphäre ist in der Zusammenarbeit mit MitarbeiterInnen wesentlich. Die größten Herausforderungen ergeben sich aufgrund des demographischen Wandels. Die Relevanz von Führungskräfteentwicklung für die Generation Y kann in dieser empirischen Untersuchung bestätigt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass erfahrungsorientierte Lernformen, Methodenvielfalt und Praxisorientierung zentrale Parameter für die Gestaltung von Entwicklungsmaßnahmen der Generation Y sind. Weitere Handlungsempfehlungen wie Feedbackmöglichkeiten in Form von Mentoring-Programmen und Coaching werden diskutiert.

Schlüsselbegriffe: Generation Y, Führung, Führungsstil, Führungskräfteentwicklung, Führungsherausforderungen

Abstract

Generation Y is the future generation of executives. The development of executives represents a critical factor for a company's long-term success (St. Gallen Executive Education Report, 2016, p. 4f.). The aim of this master thesis was to gain insights into Generation Y's understanding of leadership and the associated challenges in order to derive implications for the leadership development of this generation. In order to answer the research questions, ten guided interviews were conducted with executives born between 1980 and 1990 who have at least one year of leadership experience. At first glance, a situational or democratic style of leadership is used. The creation of a positive working atmosphere is essential for the cooperation with employees. The biggest challenges arise as a result of the demographic changes. The relevance of leadership development for Generation Y can be confirmed in this empirical study. The results show that experience-oriented forms of learning, variety of methods and job relevance are key parameters for designing Generation Y development measures. Further practical recommendations, such as feedback options in the form of mentoring programs and coaching, are discussed.

Keywords: Generation Y, leadership, leadership style, leadership development, leadership challenges

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung und Forschungsfragen	1
1.2	Vorstellung des Unternehmens.....	2
1.3	Zielsetzung und Aufbau der Arbeit.....	3
2	Theoretischer Hintergrund.....	4
2.1	Führung	4
2.1.1	Aufgaben von Führung.....	6
2.1.2	Führungsinstrumente	7
2.1.3	Abgrenzung der Begriffe Führungstheorie, -konzept und -stil.....	9
2.1.4	Historische Entwicklung von Führungstheorien	10
2.1.5	Aktuelle Führungskonzepte.....	12
2.2	Führungskräfteentwicklung	17
2.2.1	Relevanz von Führungskräfteentwicklung.....	18
2.2.2	Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung	19
2.2.3	Aktuelle Trends in der Führungskräfteentwicklung	21
2.3	Generation Y.....	22
2.3.1	Eigenschaften und Präferenzen der Generation Y.....	23
2.3.2	Differenzierte Betrachtung der Generation Y	25
2.3.3	Generation Y und Führung.....	26
2.3.4	Generation Y und Führungskräfteentwicklung	28
3	Empirischer Teil	31
3.1	Methode und Studiendesign	32
3.2	InterviewteilnehmerInnen.....	35
3.3	Durchführung der empirischen Studie und Erhebungsinstrument	37
3.4	Auswertungsverfahren.....	39
4	Ergebnisse.....	42
4.1	Führung	42

4.1.1	Führungsstil.....	44
4.1.2	Führungsinstrumente	47
4.1.3	Zusammenarbeit mit MitarbeiterInnen.....	50
4.2	Führungsherausforderungen	51
4.2.1	Führungsherausforderungen und Lösungsansätze.....	52
4.2.2	Erwartungen aufgrund der Führungsrolle.....	57
4.3	Führungskräfteentwicklung	58
4.3.1	Gründe für und gegen Führungskräfteentwicklung	58
4.3.2	Erfolg von Führungskräfteentwicklung	61
4.3.3	Nutzung von Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung.....	63
4.3.4	Erfahrungen in Bezug auf Führungskräfteentwicklung.....	65
4.4	Rahmenbedingungen	68
4.4.1	Erwartungen an SeminaranbieterInnen.....	68
4.4.2	Bekanntheit des Hernstein Instituts.....	70
4.4.3	TrainerInnen, Methodik und Didaktik.....	71
4.4.4	Ort und Dauer	73
4.4.5	Präsenzzeit und E-Learning.....	74
5	Diskussion und Ausblick	76
5.1	Schlussfolgerungen und Beantwortung der Forschungsfragen	76
5.2	Implikationen für die Praxis.....	85
5.3	Kritische Reflexion und Ausblick.....	87
	Literaturverzeichnis	90
	Online Quellen.....	96
	Abbildungsverzeichnis.....	97
	Tabellenverzeichnis.....	98
	Anhang.....	99

1 Einleitung

Aufgrund von Geburtenrückgängen und der Erhöhung der Lebenserwartung reduziert sich die Erwerbsbevölkerung. Diese demographische Entwicklung impliziert einen Rückgang der BerufseinsteigerInnen und HochschulabsolventInnen. Unternehmen werden daher vor neue Herausforderungen gestellt, denn durch diese gesellschaftlichen Veränderungen erhöht sich der Wettbewerb um qualifizierte Fach- und Führungskräfte. Der Handlungsspielraum von Organisationen zur Beschaffung und dem Erhalt von MitarbeiterInnen wird sich zukünftig drastisch ändern. Die Gewinnung von qualifizierten Nachwuchskräften und die Bindung von Leistungsträgern wird zum strategischen Erfolgsfaktor für Unternehmen (Schleiter & Armutat, 2004, S. 4). Der aktuelle St. Gallen Executive Education Report (2016, S. 4f.) zeigt in diesem Zusammenhang auf, dass Unternehmen die Entwicklung von Führungskräften als einen der kritischsten Erfolgsfaktoren für den langfristigen Unternehmenserfolg sehen. Führungskräfteentwicklung wird als wichtige Maßnahme für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit gesehen, um unternehmensweites strategisches Denken zu fördern und die Effizienz sowie Innovationskraft zu erhöhen.

1.1 Problemstellung und Forschungsfragen

Die Generation Y spielt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle, da Personen dieser Altersgruppe in den letzten Jahren in den Arbeitsmarkt eingetreten sind und die zukünftige Generation der Führungskräfte darstellen. Viele Personen dieser Altersgruppe befinden sich bereits in einer Führungsposition und die Zahl wird zukünftig noch weiter ansteigen. Zu dieser Generation zählen je nach Definition Personen, die zwischen 1978 und 1992 geboren sind (Tavolato, 2016, S. 12). Die Generation Y hat andere Wertvorstellungen als ihre Vorgänger-Generationen. Dadurch ergibt sich die Notwendigkeit die Personalentwicklung und die Gestaltung von Entwicklungsmaßnahmen anzupassen.

Im Rahmen einer Studie des Zukunftsinstituts (Huber & Rauch, 2013, S. 11) wurden die Lebensziele der Generation Y erhoben. 85 Prozent der 20 bis 35-Jährigen gaben an, dass „Neugierig-bleiben“ und „sich im Leben stetig weiterzuentwickeln“ zu den für sie wichtigsten Lebenszielen zählen. Für AnbieterInnen von Trainings- und Weiterbildungsangeboten stellt die Generation Y die zukünftige Zielgruppe dar. Jedoch stellt sich die Frage, ob diese Generation aufgrund ihrer anderen Wertvorstellungen überhaupt Führungsverantwortung übernehmen möchte. Immer weniger Young Professionals streben nach der Ausübung einer Führungsposition und einer klassischen Karrie-

relaufbahn. Der Generation Y sind interessante Arbeitsinhalte, Anerkennung und ein ausgewogenes Berufs- und Privatleben wichtiger (Ruthus, 2014, S. 12). Welche Auswirkungen dies auf das Angebot und die Konzeption von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen hat, wird im Rahmen dieser Masterarbeit erforscht.

Aus der vorangegangenen Problemstellung ergeben sich für die vorliegende Masterarbeit folgende Forschungsfragen:

Wie führen Mitglieder der Generation Y ihre MitarbeiterInnen und vor welchen aktuellen Führungsherausforderungen stehen sie dabei?

Welche Implikationen ergeben sich daraus für Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung der Generation Y?

1.2 Vorstellung des Unternehmens

Diese Forschungsarbeit wird in Kooperation mit dem Hernstein Institut für Management und Leadership verfasst. Das Institut ist seit über 50 Jahren auf Führung und Persönlichkeitsentwicklung spezialisiert. Es steht im Eigentum der Wirtschaftskammer Wien, welche bereits in den 1960iger Jahren das in Niederösterreich gelegene Schloss Hernstein gekauft hat. Damals legte Prof. Dr. Traugott Lindner mit der Durchführung der ersten gruppenspezifischen Seminare den Grundstein für die konzeptionelle Ausrichtung. Bis heute bilden die gruppenspezifischen Wurzeln, in Kombination mit einem systemischen Organisationsverständnis, die Ausgangsbasis für die Gestaltung des Trainingsangebots. Die Grundsätze dabei sind: Beratungstraining, Selbstverantwortung, Praxisorientierung, Methodenvielfalt und Nachhaltigkeit. Die Zielgruppen sind alle Führungsebenen, von First-Level Management über das Mittlere Management bis hin zum Top-Management. In den letzten 50 Jahren haben 145.000 Teilnehmende an Veranstaltungen teilgenommen. Die Themenbereiche der angebotenen Seminare und Workshops lassen sich in die Kategorien Gruppendynamik, Leadership und Führung, Kommunikation und Selbstmanagement zusammenfassen. Ergänzt wird das Portfolio durch Entwicklungsprogramme, maßgeschneiderte firmeninterne Lösungen, Potenzialanalysen und Coachings. Seit 2017 bietet das Institut den Masterstudiengang Leadership in Kooperation mit der FHWien der Wirtschaftskammer Wien an. Das Hernstein Institut arbeitet mit einem Netzwerk aus ca. 80 TrainerInnen zusammen, welche über Praxis-Know-how, jahrelange Trainingserfahrung und systemische Beratungskompetenz verfügen. Um aktuelle Entwicklungen und Trends im Bereich Führung zu erkennen, wird mit dem Hernstein Management Report seit 20 Jahren ein jährliches Stimmungsbild bei Führungskräften in Österreich und Deutschland erhoben. Die Fachzeitschrift *Hernsteiner* erscheint derzeit dreimal jährlich und befasst sich mit aktuellen Lea-

dership-Themen. Das Heft wird mit einer Auflage von etwa 9.500 Stück gedruckt und an Führungskräfte im deutschsprachigen Raum versendet.

Die Relevanz der Themenstellung für das Hernstein Institut ergibt sich daraus, dass der Großteil der derzeit teilnehmenden Führungskräfte über 40 Jahre alt ist und somit nicht der Generation Y angehören. Für das Hernstein Institut stellt diese empirische Studie die Basis für die weitere Bedarfserhebung mit Fokus auf die Führungskräfteentwicklung für die Zielgruppe der jüngeren und zukünftigen KundInnen dar.

1.3 Zielsetzung und Aufbau der Arbeit

Ziel der vorliegenden Forschungsarbeit ist es, aufzuzeigen wie die Generation Y ihre MitarbeiterInnen führt und was den Führungskräften in der Zusammenarbeit mit ihrem Team wichtig ist. Außerdem werden die aktuellen Herausforderungen, mit denen sich die befragten Führungskräfte beschäftigen näher betrachtet. Daraus ergeben sich Implikationen für die Führungskräfteentwicklung als Antwort und Lösungsansätze für aktuelle Probleme. Aufbauend auf den gewonnenen Erkenntnissen werden Empfehlungen für die Personalentwicklung sowie für AnbieterInnen von Trainings- und Weiterbildungsangeboten abgeleitet.

Diese Masterarbeit gliedert sich in einen theoretischen und einen empirischen Teil. In Kapitel 2 werden die theoretischen Hintergründe zu den relevanten Themenbereichen Führung, Führungskräfteentwicklung und Generation Y dargestellt. Die der Untersuchung zugrunde liegenden wissenschaftlichen Theorien und Modelle werden ebenfalls in Kapitel 2 näher betrachtet. Im darauffolgenden Kapitel 3 werden die methodische Vorgehensweise und die Durchführung der empirischen Studie vorgestellt. Dabei wird auf die Auswahl der InterviewpartnerInnen, die Entwicklung des Erhebungsinstruments sowie das Auswertungsverfahren konkreter eingegangen. In Kapitel 4 werden die Ergebnisse der empirischen Studie im Detail präsentiert. Im abschließenden Kapitel 5 werden die zentralen Ergebnisse zusammengefasst und diskutiert sowie Schlussfolgerungen aus den Erkenntnissen der empirischen Studie gezogen. Es werden Limitationen und Stärken der Studie angeführt und ein Ausblick gegeben.

2 Theoretischer Hintergrund

Im folgenden Kapitel werden die theoretischen Grundlagen dargestellt, die für die weiterführende empirische Arbeit relevant sind. Im ersten Schritt wird der Begriff Führung definiert und in einem weiteren Schritt werden aktuelle Führungsmodelle dargestellt. Danach wird der Begriff Führungskräfteentwicklung näher beleuchtet. Es folgt eine Definition und Abgrenzung der Generation Y sowie ein Überblick über die Literatur und Forschung zur Generation Y im Zusammenhang mit Führung und Führungskräfteentwicklung.

2.1 Führung

Winston und Patterson (2006, S. 6) verdeutlichen anhand ihrer Studie die Vielfalt an möglichen Definitionen von Führung und Leadership. Um das gesamte Spektrum des Begriffs „Leadership“ zusammenzufassen, wurden von ihnen mehr als 90 Variablen zu einer integrativen Definition zusammengefasst. Im Folgenden wird ein Ausschnitt daraus angeführt:

„A leader is one or more people who selects, equips, trains, and influences one or more follower(s) who have diverse gifts, abilities, and skills and focuses the follower(s) to the organization’s mission and objectives causing the follower(s) to willingly and enthusiastically expend spiritual, emotional, and physical energy in a concentrated coordinated effort to achieve the organizational mission and objectives.“

Diese integrative Definition verdeutlicht den Zusammenhang von Führung mit der Einflussnahme auf die Geführten, um ein Ziel zu erreichen.

Obwohl es keine einheitliche Definition des Begriffs Führung gibt, fasst Walenta (2012, S. 496) die Gemeinsamkeiten vieler in der aktuellen Literatur verwendeten Definitionen wie folgt zusammen: Führung ist demnach ein Prozess, welcher die Beeinflussung anderer beinhaltet, im Kontext einer Gruppe stattfindet, die Erreichung von Zielen intendiert, und diese Ziele von Führenden und Geführten geteilt werden.

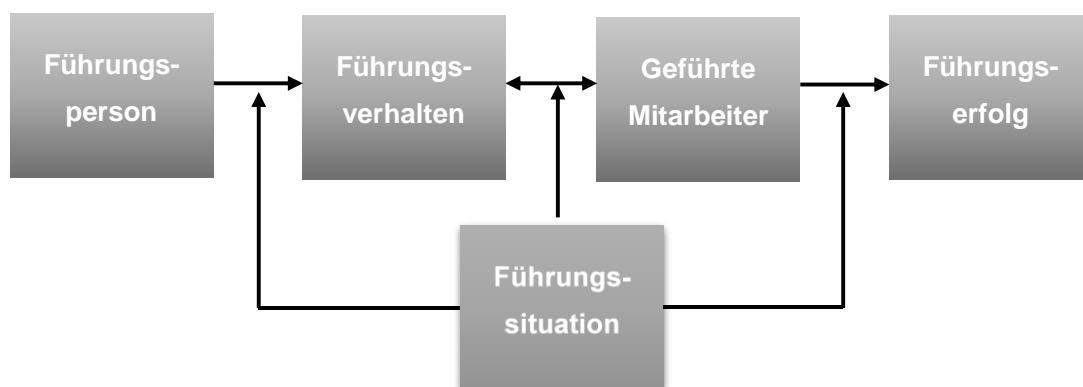
Die Begriffe Führung und Leadership stammen aus verschiedenen Sprachräumen, die in den jeweiligen Übersetzungen als gleichbedeutend angenommen werden. Davon abzugrenzen ist der Begriff Management. Die deutsche Übersetzung des englischen Wortes Leadership bedeutet Führung, Herrschaft oder auch Leitung. Der Begriff Management stammt einerseits von der amerikanischen Bezeichnung für Unternehmensführung und andererseits besteht eine Relation zu den Begriffen „leiten, steuern oder lenken“ (Schütz, 2016, S. 15). Die Differenzierung der Begriffe Leadership und Ma-

nagement wurde vor allem von John P. Kotter nachhaltig geprägt. Dabei beschreibt er Manager als Verwalter, die durch eine Reihe von Prozessen das Funktionieren einer Organisation gewährleisten. Wohingegen Leader als Visionäre charakterisiert werden, die durch Kommunikation, Motivation und Inspiration begeistern und Orientierung geben (Kotter, 1990, S. 4ff.).

Daher wird in dieser Arbeit zwar Management von Leadership und Führung abgegrenzt, auf eine Differenzierung zwischen den Begriffen Leadership und Führung wird jedoch verzichtet, diese Begriffe werden synonym verwendet.

Führung ist ein wichtiger Einflussfaktor auf das Verhalten von MitarbeiterInnen und Organisationen. Die Ziele der Einflussnahme der Führungskraft leiten sich vom Zweck des Unternehmens und den organisatorischen Zielen ab. Daraus resultiert folglich, woran der Führungserfolg gemessen wird. Daher ist die Zielerreichung und somit die Leistung der MitarbeiterInnen die erste Dimension des Führungserfolgs. Führung sollte jedoch nicht nur Unternehmensziele, sondern auch Humanziele verfolgen und MitarbeiterInnen Nutzen stiften. Somit ist die zweite Dimension die Mitarbeiterzufriedenheit. Mit Hilfe des Rahmenmodells der Führung von Nerdinger (2014, S. 84ff.), welches in Abbildung 1 dargestellt wird, kann aufgezeigt werden, wie diese Ziele verfolgt werden und welche Komponenten den Führungserfolg beeinflussen.

Abbildung 1: Rahmenmodell der Führung



Quelle: Eigene Darstellung nach Nerdinger (2014, S. 85)

Die Persönlichkeit der Führungskraft wirkt indirekt auf das Verhalten, welches MitarbeiterInnen wahrnehmen und direkten Einfluss auf sie hat. Demnach kann man zwischen mitarbeiterorientiertem Verhalten, welches auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden aus-

gerichtet, oder aufgabenorientiertem Verhalten, welches auf die Unternehmensziele ausgerichtet ist, unterscheiden. In den letzten Jahren wird die transformationale Führung als Ergänzung zu diesen beiden Ansätzen erforscht. Hierbei vermittelt die Führungskraft den Geführten Sinn in der Arbeit, um dadurch ihre Einstellungen zu transformieren. Dennoch gibt es nicht das ideale Führungsverhalten für jede Situation. Dasselbe Führungsverhalten kann je nach Situation eine andere Wirkung auf die Geführten haben und deren Verhalten als Reaktion positiv oder negativ hinsichtlich der Zielerreichung beeinflussen. Der wechselseitig gerichtete Pfeil zeigt auf, dass jedoch auch das Verhalten der MitarbeiterInnen Einfluss auf ihre Vorgesetzten hat.

Mit dem Rahmenmodell der Führung können die Wechselwirkungen in Bezug auf Führung und Führungserfolg theoretisch vereinfacht sehr gut dargestellt werden. Aufgrund der Digitalisierung und Vernetzung haben sich die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den letzten zwei Jahrzehnten jedoch stark verändert. Prozesse werden immer schneller und die Beziehungsstrukturen der handelnden Personen unterliegen einem großen Wandel. Diese Veränderung wird stark durch den technischen Fortschritt getrieben. Die Arbeitswelt wird immer komplexer und mehrdeutiger. Um diesen Herausforderungen gerecht zu werden, müssen sich Führungskräfte an die Begebenheiten anpassen (Weinreich, 2016, S. 3). Daraus resultiert, dass sich sowohl in Bezug auf Führungstheorien und-konzepte als auch bei der Entwicklung von Führungskräften Anpassungsbedarf ergibt. Daher wird unter Punkt 2.1.5 auf neue Führungsmodelle und unter Punkt 2.2.3 auf aktuelle Themen der Führungskräfteentwicklung eingegangen.

2.1.1 Aufgaben von Führung

Um den Begriff Führung in seiner Komplexität noch besser zu verstehen, werden im Folgenden die Aufgaben von Führung näher betrachtet.

Seliger (2013, S. 39) zufolge befasst sich Führung primär mit drei Dimensionen. Die erste Dimension beschreibt die Führung von sich selbst, bei der Selbstreflexion der Werte und Ziele eine bedeutende Rolle spielt. Die kontinuierliche Reflexion des eigenen Führungsverhaltens und die professionelle Gestaltung des Kommunikationsverhaltens tragen dazu bei, nicht in der Komplexität der Aufgabe unterzugehen. Die Führung von Menschen ist die zweite Dimension und nimmt in der Führungsarbeit einen großen Raum ein. Hier steht die Kommunikation im Vordergrund. Diese gilt es so zu gestalten, dass eine Verbindung zwischen den MitarbeiterInnen und auch mit der Organisation geschaffen wird. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, den MitarbeiterInnen Orientierung zu geben und ihre Bedürfnisse mit den Zielen der Organisation in Einklang zu bringen. Bei der dritten Dimension, der Führung der eigenen Organisation,

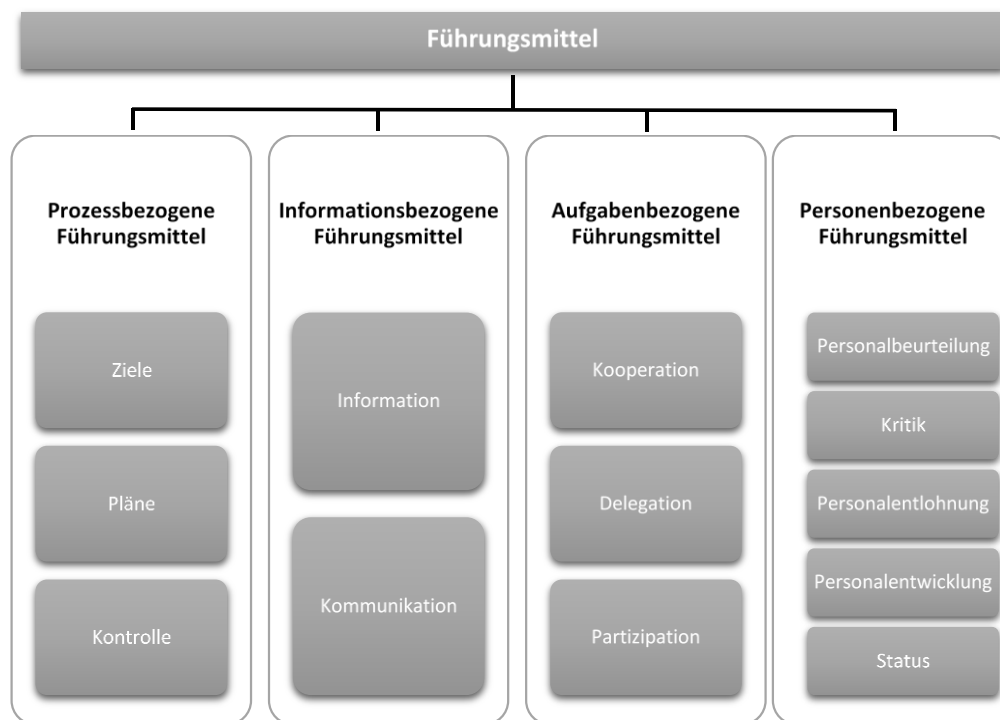
geht es darum Entscheidungen zu treffen. Einerseits Entscheidungen über die Entwicklung der Organisation und andererseits über die zu leistende Arbeit im eigenen Verantwortungsbereich. Dies betrifft unter anderem Entscheidungen über Ressourcen, Prozesse, Strategien oder Ziele.

Daran anschließend sollen die Aufgaben wirksamer Führung nach Malik (2002, S. 171f.) kurz dargestellt werden. Dabei geht es nicht darum, was Führungskräfte während des Arbeitsalltages tatsächlich tun, sondern was sie tun sollen, um wirksam und effizient zu sein. Dabei muss zwischen Sach- und Führungsaufgaben unterschieden werden. Die fünf zentralen Führungsaufgaben sind: das Setzen von Zielen, organisieren, Entscheidungen treffen, kontrollieren sowie die Förderung und Entwicklung von Menschen. Ohne die Erfüllung dieser Schlüsselaufgaben, ist es nicht möglich in einer Organisation Ergebnisse zu erreichen.

2.1.2 Führungsinstrumente

Um die oben genannten Aufgaben umzusetzen bedienen sich Führungskräfte unterschiedlicher Führungsinstrumente. Gemeinsam mit Führungsstilen werden nach Olfert (2012, S. 262ff.) Führungstechniken und Führungsmittel als Führungsinstrumente bezeichnet. Führungstechniken zeigen auf, wie im Unternehmen geführt wird. Somit sind Führungstechniken Verhaltens- und Verfahrensweisen, die bei der Bewältigung von Führungsaufgaben heranzuziehen sind. Unter diesem Begriff werden Führungsgrundsätze und Management-by-Techniken zusammengefasst. Führungsgrundsätze sind ein Bündel aus Verhaltensrichtlinien mit Normen sowie Rechte und Pflichten für Führungskräfte und MitarbeiterInnen innerhalb eines Unternehmens. Management-by-Techniken dienen zur Bewältigung von Führungsaufgaben. Häufig verwendeten Techniken sind Management by Expectation, Management by Delegation und Management by Objectives. Dahingegen sind Führungsmittel Führungsinstrumente, die Aufschluss darüber geben, womit geführt wird. Führungsmittel können unmittelbar eingesetzt werden, um einen gewünschten Führungserfolg zu erreichen. Die Gliederung erfolgt in prozessbezogene, informationsbezogene, aufgabenbezogene und personenbezogene Führungsmittel, die in Abbildung 2 veranschaulicht werden.

Abbildung 2: Führungsmittel



Quelle: Eigene Darstellung nach Olfert (2012, S. 266)

Nach Drumm (2008, S. 452ff.) sind Führungsinstrumente all jene Mittel und Verfahren, die zur Beeinflussung des Verhaltens von MitarbeiterInnen dienen. Diese werden in zwei Gruppen geteilt. Erstens organisatorische Führungsinstrumente, welche in die Führungssituation eingreifen und eine indirekte Wirkung haben. Durch die Gestaltung von Aufgaben, Entscheidungs-, Kontroll- und Informationsprozessen soll ein gewünschtes Verhalten herbeigeführt werden. Hierbei handelt es sich um das Instrument der Stellenbildung und -beschreibung, Management-by-Techniken und Kommunikationsformen. Unter der zweiten Gruppe, personale Führungsinstrumente, werden Methoden zusammengefasst, die eine direkte Wirkung haben. Die Anzahl der personalen Führungsinstrumente ist groß und daher werden nur jene angeführt, die in institutionalisierter Form existieren und verwendet werden. Somit sind dies Mitarbeiterbeurteilung, das Mitarbeitergesprächs sowie Anreizsysteme. Sowohl bei organisatorischen als auch bei personalen Führungsinstrumenten sind keine deterministischen Wirkungen auf das Mitarbeiterverhalten zu erwarten. Bei personalen Führungsinstrumenten wird der gewünschte Wirkungserfolg jedoch höher eingestuft.

2.1.3 Abgrenzung der Begriffe Führungstheorie, -konzept und -stil

Durch die Abgrenzung häufig verwendeter, zentraler Begriffe ist ein klareres Bild von Führung möglich. Führungstheorien haben in erster Linie eine Erklärungsaufgabe. Sie sollen demnach Bedingungen, Strukturen, Prozesse, Konsequenzen von Führung beschreiben, erklären und prognostizieren (Wunderer, 2009, S. 271). Nach Lang und Rybnikova (2014, S. 27) sind führungstheoretische Ansätze Aussagensysteme über Führungsphänomene, die aktuelle Thematiken des Führungsgeschehens beschreiben. Unter Punkt 2.1.4. wird ein Überblick über die historische Entwicklung von Führungstheorien gegeben.

Davon wird nach Lang & Rybnikova (2014, S. 27f.) der Begriff Führungskonzepte abgegrenzt. Führungskonzepte richten sich demnach auf den praktischen Gebrauch und die Ausgestaltung von Führung in unterschiedlichen Kontexten. Somit sind Führungskonzepte angewandte theoretische Führungsansätze, die vorwiegend mit einem normativen Anspruch in Verbindung stehen. Beispielhaft werden klassische Ansätze wie die Eigenschaftstheorien oder Verhaltensansätze als Führungstheorien kategorisiert. Management-by-Techniken werden als praktische Führungskonzepte verstanden. Die Trennung ist hier nicht immer eindeutig möglich. Bei neuen Theorien sind durchaus des Öfteren Anwendungskonzepte enthalten und bei Führungstheorien, die noch nicht ausreichend theoretisch fundiert sind, spricht man eher von Konzepten. Das präziseste Kriterium ist in diesem Sinn zweifelsohne die Normativität und somit inwieweit das Konzept ausdrücklich Gestaltungsempfehlungen beinhaltet und nennt.

Als Führungsstile werden charakteristische Verhaltensweisen von Führungskräften bei der Ausführung ihrer Führungsaufgaben beschrieben. Es wird in der klassischen Führungslehre zwischen zwei Führungsstilen unterschieden, dem autokratischen und dem demokratischen, welche die gegensätzlichen Grundauffassungen von Menschenführung beschreiben. Der autokratische Führungsstil wird heutzutage auch autoritärer Führungsstil bezeichnet und ist durch eine starke Aufgaben- und Leistungsorientierung gekennzeichnet. Er ist im Sinne der Autokratie als Regierungsform zu verstehen, bei der dem Herrscher widerspruchlos zu gehorchen ist. Im Gegensatz dazu steht beim demokratischen Führungsstil die Mitarbeiter- und Bedürfnisorientierung im Fokus. Die Führungskräfte berücksichtigen dabei die Meinungen und Anliegen der MitarbeiterInnen in ihren Entscheidungen und geben ihnen ein Mitspracherecht. Die positiven oder negativen Auswirkungen eines Führungsstils hängen unter anderem von Persönlichkeitsmerkmalen der Führungskraft ab. Darüber hinaus spielen Mitarbeitermentalitäten und der jeweilige Anlass mit den individuellen Gegebenheiten eine Rolle. Unter heutigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Bedingungen erfordert eine erfolgreiche

Mitarbeiterführung einen demokratisch geprägten situativen Führungsstil (Laufer, 2005, S. 85ff.).

2.1.4 Historische Entwicklung von Führungstheorien

Bisher wurden verschiedene Begriffe in Zusammenhang mit dem Thema Führung erläutert und für ein klares Verständnis abgegrenzt. In weiterer Folge wird ein Überblick über die historische Entwicklung von Führungstheorien gegeben, um in einem nächsten Schritt auf aktuelle Führungsmodelle einzugehen. Die Anzahl der existierenden Führungstheorien ist heute kaum überschaubar. Neuberger (1995, S. 3) merkt an, dass es bereits 1980 etwa 30-40 unterschiedliche Führungstheorien gab, die alle lose miteinander verbunden nebeneinander existieren. Er begründet die Vielfalt der theoretischen Ansätze wie folgt:

„Die Frage nach der einzig richtigen oder der besten Führungstheorie ist genauso sinnvoll wie die Frage an einen Arzt, was die beste Methode ist, gesund zu werden oder zu bleiben. Je nachdem, ob man einen Internisten, Chirurgen, Naturheiler, Psychotherapeuten, Epidemiologen, oder Ernährungsspezialisten gerät, wird man eine andere Antwort erhalten - und alle haben recht!“

Eine umfassende theoretische und empirische Abbildung der hochkomplexen Führungswirklichkeit ist in der Führungsforschung in absehbarer Zukunft nicht möglich (Wunderer, 2009, S. 273). In Abbildung 3 wird daher ein Überblick über die meist diskutierten Führungstheorien gegeben und kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben.

Abbildung 3: Überblick über relevante Führungsansätze

Klassische Ansätze (bis ca. 1970)	Neue Ansätze (ab ca. 1970)
Personale Ansätze	
Eigenschaftstheorie	(Neo-) charismatischer Ansatz Transformationale Führung
Interaktionsorientierte Ansätze	
Verhaltensansätze	Kooperative Führung Attributionstheoretischer Ansatz
Situative Ansätze	
Situative Führungstheorie	Theorie der Führungsdynaden Idiosynkrasiecreditmodell
Strukturelle Ansätze	
-	Symbolische Führung Systemische Führung

Quelle: Eigene Darstellung nach Müller-Stingl & Graf (2007, S. 678).

Im Gegensatz zu den klassischen Ansätzen, bei denen der Fokus auf der Person und Rolle der Führungskraft liegt, wird bei den neueren Führungstheorien die wechselseitige Einflussnahme und Interaktion zwischen Führendem und Geführten eingegangen. Es kann eine grobe Einteilung in vier globale Grundströmungen vorgenommen werden. Bei personalen Ansätzen steht die Führungskraft als Person und ihr Handeln im Vordergrund. Diese Ansätze fokussieren sich auf die Eigenschaften der Führungsperson und die hinter dem Handeln liegende Motivation und Anreize (Müller-Stingl & Graf, 2007, S. 675ff.). Eigenschaftstheorien waren die ersten systematischen Versuche um Leadership zu verstehen und haben ihren Ursprung Anfang des 20. Jahrhunderts (Northouse, 2016, S. 19).

Die Feststellung, dass der Erfolg von Führung nicht nur von der Persönlichkeit der Führungskraft abhängig ist, führte ab 1940 zur Entstehung der verhaltenstheoretischen Ansätze. Dabei wird das Verhalten der Führungskräfte gegenüber der Geführten analysiert. Es lassen sich zwei Verhaltensweisen unterscheiden, das Aufgabenverhalten und das Beziehungsverhalten. Verhaltensansätze versuchen zu beschreiben wie Führungskräfte beide Aspekte kombinieren, um die Geführten zur gemeinsamen Zielerreichung zu beeinflussen (Northouse, 2016, S. 72f.). Diese Ansätze können unter die Grundströmung der interaktionsorientierten Ansätze gefasst werden, die den Prozess der Interaktion zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen hervorheben (Müller-Stingl & Graf, 2007, S. 677).

Mitte der 1960er Jahre rückte die Abhängigkeit effektiver Führung von situativen Rahmenbedingungen in den Mittelpunkt der Betrachtung. Bei der Strömung der situativen Ansätze wurde erstmals der Kontext und die Bedeutung der konkreten Führungssituation erforscht (Müller-Stingl & Graf, 2007, S. 677). Der Erfolg einer Führungskraft hängt demnach von der Anpassung des Führungsstils an die Anforderungen unterschiedlicher Situationen ab. Eine der am meisten anerkannten Führungsansätze ist die Theorie des situativen Führens nach Hersey und Blanchard (Northouse, 2016, S. 93).

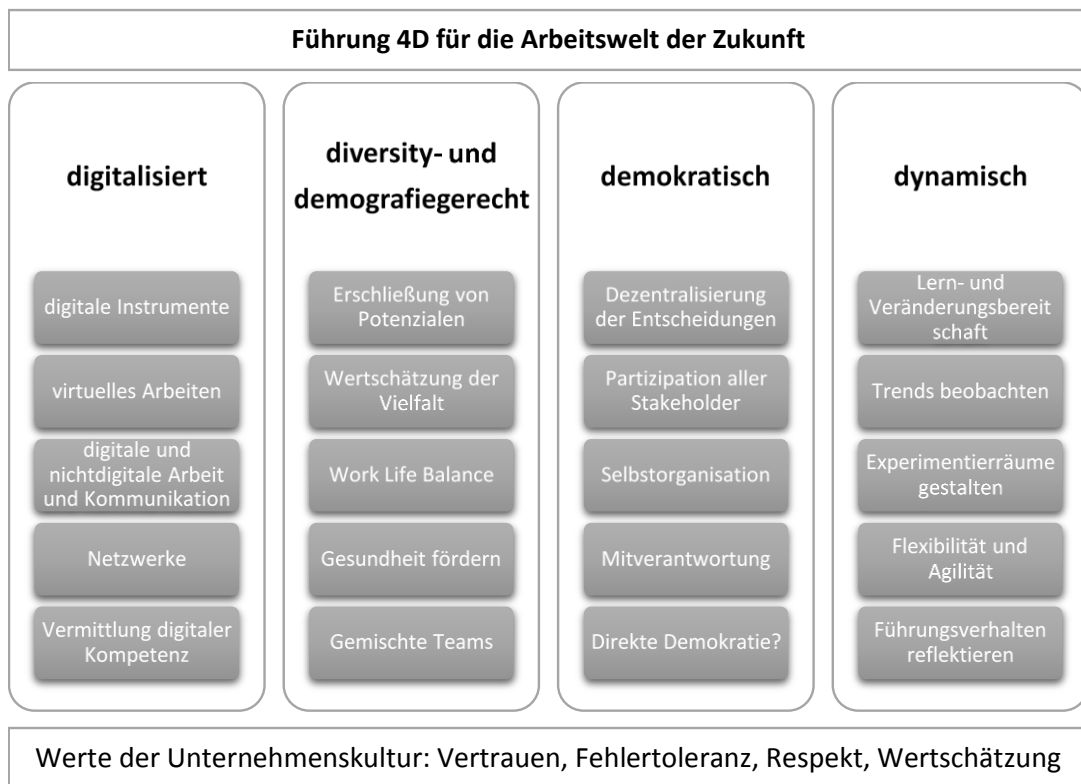
Die vierte Grundströmung der strukturalen Ansätze stellt eine neuerliche Erweiterung dar, da sie eine noch umfangreichere, systemische Sichtweise der Führung integrieren. Die Einflüsse der Systeme selbst, der Kultur und der Machtstrukturen werden miteinbezogen. Sie zählen nicht mehr zu den klassischen Ansätzen und wurden ab 1980 entwickelt (Müller-Stingl & Graf, 2007, S. 678). Mit diesen moderneren Ansätzen wird der wachsenden Komplexität der Arbeitswelt begegnet.

2.1.5 Aktuelle Führungskonzepte

In neueren Leadership-Konzepten werden im Vergleich zu traditionellen Ansätzen der Interaktionsprozess und die wechselseitige Einflussnahme zwischen Führungskraft und MitarbeiterInnen anstatt einseitiger Dominanz der Führungsperson hervorgehoben. Es wird anhand neuer Führungsmodelle versucht den Prozessgedanken einfließen zu lassen. Dabei rücken die Werte und Haltungen der Führungskraft und deren Wirkung auf die MitarbeiterInnen in den Blickpunkt. Außerdem wird die Führungssituation als mehrdeutig, dynamisch und komplex charakterisiert und daher wird den strukturellen Elementen mehr Wirkung zugeschrieben. Zusätzlich spielen kulturelle und globale Einflüsse eine größere Rolle als früher. Dies führt vermehrt zu interkulturellen Studien (Walenta, 2012, S. 497f.).

Nicht nur die Führungssituation, sondern die gesamte heutige Arbeitswelt ist von Digitalisierung und Vernetzung sowie von hoher Dynamik und Komplexität geprägt. Zusätzlich sind der demografische Wandel, vielfältige Belegschaften, geänderte Werte sowie Forderungen nach mehr Demokratie und Partizipationsmöglichkeiten zentrale Einflussfaktoren auf die Wirtschaft und Gesellschaft. Demzufolge benötigen zukünftige digitalisierte Unternehmen flexible Organisationsstrukturen, dezentrale Entscheidungen und selbstorganisierte Teams sowie die Integration der Potenziale heterogener Belegschaften. Innovative Führung ist der Schlüssel um aus den digitalen Chancen und neuen Herausforderungen einen nachhaltigen Mehrwert für Menschen und Unternehmen zu schaffen. Das bedeutet, dass zukünftige Führung zu einer Steigerung der Effizienz und der Kundenzufriedenheit sowie einer individuellen Kompetenzentwicklung und Arbeitszufriedenheit beitragen soll. Im folgenden 4D-Modell der Führung, welches in Abbildung 4 skizziert ist, werden die größten Herausforderungen der Führung der Zukunft dargestellt. Die darunter abgebildeten Instrumente sind Anregungen für eine maßgeschneiderte Gestaltung im Unternehmen. Führungsinstrumente sollen im Einzelfall mit allen Beteiligten zusammen entwickelt und durch eine schrittweise Einführung an die aktuellen Gegebenheiten angepasst werden (Franken, 2016, S. 47).

Abbildung 4: 4D-Modell der Führung



Quelle: Eigene Darstellung nach Franken (2016, S. 48)

Um den aktuellen Herausforderungen gerecht zu werden, hat sich eine Vielzahl von neuen Führungsansätzen entwickelt. In der zweiten Hälfte des letzten Jahrhunderts haben sich verstärkt partizipative Führungsmodelle etabliert, welche den MitarbeiterInnen ein höheres Maß an Mitbestimmung geben. Agile Führung geht noch weiter, indem MitarbeiterInnen weitgehend selbstgesteuert arbeiten. Die Führungskraft gestaltet Strukturen und Prozesse, gibt Orientierung, lebt Werte vor und fungiert als Coach für das eigene Team (Weinreich, 2016, S. 151).

Da es zu den Themen Führung im Wandel ein breites Spektrum an verschiedenen Ansätzen gibt, wird in dieser Masterarbeit nur auf ausgewählte relevante Konzepte eingegangen. Die folgenden Konzepte wurden ausgewählt, da die anfänglichen Führungskonzepte, bei denen der Fokus vor allem auf den Fähigkeiten, Eigenschaften und dem Verhalten der Führungskraft liegt, zur Interpretation des Phänomens Führung zu kurz greifen (Stippler, Moore, Rosenthal & Dörffler, 2017, S. 102). Organisationsformen wie Matrixorganisationen haben klassische pyramidenförmige Strukturen abgelöst. Direktes Durchgreifen ist aus diesem Grund nicht mehr möglich und die disziplinari-

sche Mitarbeiterführung tritt in den Hintergrund. Temporäre und abteilungsübergreifende Arbeitsstrukturen gewinnen an Bedeutung und Führung erfolgt dadurch nur noch fachlich oder oft nur lateral. Führungskräfte sind daher in ihrem persönlichen Verhalten und Vorleben gefordert. MitarbeiterInnen der Generation Y, welche als „Digital Natives“ zukünftig für Organisationen wichtig werden, dulden hierarchische Führung kaum. Daher ist agile Führung ein vielversprechender Ansatzpunkt (Weinreich, 2016, S. 156f.).

Aus den genannten Gründen wird im ersten Schritt auf die transformationale Führung eingegangen, welche die Rolle der Führungskraft betont und den Fokus auf Inspiration, die Vermittlung von Visionen und Sinnstiftung legt. Darauf folgend werden die Prinzipien der lateralen Führung beschrieben, welche vor allem aufgrund der Verflachung von Hierarchien an Bedeutung gewinnt. Abschließend wird auf agile Führung eingegangen, welche sich aufgrund der steigenden Komplexität und Veränderungen in der Arbeitswelt auf Flexibilität und die Förderung der Selbstorganisation fokussiert.

In weiterer Folge wird im empirischen Teil dieser Arbeit erforscht, inwieweit moderne Führungsansätze bereits in der Praxis Einzug gehalten haben oder ob traditionelle Ansätze noch stärkere Verwendung finden.

Transformationale Führung

Aufgrund der geänderten Führungsanforderungen durch veränderte Marktbedingungen und schlankeren Organisationsstrukturen wird ein transformationales Führungsverhalten immer wichtiger. Diese Dimension des Führungsverhaltens zielt darauf ab, MitarbeiterInnen Sinn in der Arbeit zu stiften (Nerdinger, 2014, S. 90).

Der Begriff „transformationale Führung“ geht auf den amerikanischen Politikwissenschaftler James MacGregor Burns (1978, zitiert in Blessin & Wick, 2014, S. 115) zurück, welcher zwischen transformationaler und transaktionaler Führung unterscheidet. Nach Bass und Avolio (1990, zitiert in Blessin & Wick, 2014, S. 117f.) wird transaktionale Führung durch drei Variablen abgedeckt. Bei „Laissez-faire“ wird auf das Eingreifen der Führungskraft verzichtet und die MitarbeiterInnen sind bei der Aufgabenerfüllung sich selbst überlassen. „Management-by-exception“ beschreibt ein Verhalten, bei dem die Führungskraft nur in Ausnahmefällen eingreift. Das Führungsprinzip der „bedingten Belohnung“ folgt dem Tauschhandelsprinzip, bei dem die MitarbeiterInnen für eine definierte Leistung eine bestimmte Gegenleistung, wie Entgelt oder Lob, erhalten. Im Rahmen der transformationalen Führung werden vier Techniken beschrieben, die diese Art der Führung ausmachen. Durch „idealisierten Einfluss“ vermitteln Führungskräfte den Geführten eine erreichbare Mission und Vision, wodurch diese der Führungskraft vertrauen und nacheifern. Die „inspirierende Motivierung“ steigert durch

Symbole und emotionale Appelle das Bewusstsein für gemeinsame Ziele. Bei der „intellektuellen Stimulation“ werden die Geführten dabei unterstützt die eigenen Werte, Überzeugungen und Erwartungen, aber auch die der Führungskraft und des Unternehmens infrage zu stellen. Die Führungskraft kümmert sich im Zuge der „individualisierten Fürsorge“ um die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen und unterstützt sie bei der Erreichung von Zielen und der Bewältigung von Herausforderungen.

Transformationale Leader agieren in ihrer Rolle als Vorbild. Sie erhalten aufgrund ihres Verhaltens Respekt und Vertrauen und stellen ihre eigenen Interessen im Zweifelsfall hinter die Interessen des Teams (Brühl, 2011, S. 42).

Während bei der transformationalen Führung stark die Führungsperson im Mittelpunkt steht, geht es im Konzept der lateralen Führung um Führung ohne Weisungsbefugnisse, welche für neue Organisationsformen immer wichtiger wird.

Laterale Führung

Die digitale Revolution führt zu großen Veränderungen und einer Umbruchsphase in Wirtschaft und Gesellschaft. Aufgrund von instabilen Märkten brechen Geschäftsmodelle ganzer Branchen weg und neue kommen auf. Dabei wird die Entwicklung von Innovationen zur Schlüsselkompetenz. Aufgrund dessen benötigen Unternehmen neue Organisationsstrukturen. In Zeiten der Digitalisierung führt die in der Unternehmenspraxis noch sehr geläufige Anweisungshierarchie zu Überforderung und Demotivation der Top- und Mittelmanager sowie der MitarbeiterInnen. Als möglicher Ansatzpunkt dient die laterale Führung, bei der auf Augenhöhe geführt und gearbeitet wird (Geschwill & Nieswandt, 2016, S. 32).

In Organisationen gibt es immer mehr Anlässe, in denen hierarchische Weisungsbefugnisse nicht mehr möglich sind. Kühl und Schnelle (2009, S. 51ff.) greifen diese Problematik mit ihrem Konzept der lateralen Führung auf, welches einen Führungsansatz ohne hierarchische Steuerung darstellt. Um trotzdem auf andere Organisationsmitglieder einwirken zu können, bedarf es der Nutzung der drei Einflussmechanismen Verständigung, Vertrauen und Macht. Mit Verständigung ist gemeint, die Denkmuster des Gegenübers so zu verstehen, dass neue Handlungsmöglichkeiten entdeckt werden. Vertrauen entsteht, wenn eine Person in Vorleistung geht und dies von einer anderen Person nicht ausgenutzt wird, sondern später erwidert wird. Macht als Mechanismus der Einflussnahme spielt im Rahmen des Konzepts eine wichtige Rolle. Hier geht es um Machtquellen wie die Kontrolle der internen und oft informellen Kommunikation, der Nutzung von Expertenwissen oder Kontakten zur Organisationsumwelt. Verständigungs-, Macht- und Vertrauensprozesse können sich gegenseitig verstärken,

aber auch behindern. Bei der lateralen Führung kommt es darauf an, situationsabhängig die passende Mischung der drei Möglichkeiten zur Einflussnahme zu finden.

Agile Führung

In der Führungsforschung haben viele Managementvordenker zahlreiche Managementtheorien und Konzepte entwickelt. Diese Konzepte können auf einige wenige Haltungen verdichtet werden und historisch einem bestimmten Zeitabschnitt zugeordnet werden. So kann agile Führung als neue, flexible Haltung der heutigen Zeit gesehen werden. Dabei ist sie eine Weiterentwicklung bereits existierender Ideen und kein neuer Führungsstil und kein neues Managementkonzept (Hofert, 2016, S. 39f.).

Nach Hofert (2016, S. 83) ist agiles Führen eine dynamische Haltung, welche ständige Veränderung als Konstante versteht. Agile Führungskräfte handeln beweglich, ziel- und prozessorientiert und fördern die Selbstorganisation von Teams. Führung wird nicht mehr als Position oder Funktion, sondern als Rolle verstanden, welche bestimmte Aufgaben beinhaltet. Agile Führung ist einerseits dienende Führung aus dem Hintergrund und andererseits sinnvermittelnde Führung, die dadurch steuert.

Agile Methoden haben die Arbeitsweise in vielen IT-Abteilungen und vor allem in der Softwareentwicklung revolutioniert. Nun finden diese auch Eingang in andere Funktionsbereiche wie Marketing, Vertrieb und das Management. Im Kern geht es bei Agilität um Innovation. Die Methoden eignen sich nicht für Routinetätigkeiten, aber die meisten Unternehmen agieren bereits in einem hochdynamischen Umfeld. Führungskräfte müssen verstehen wie Agilität funktioniert und erkennen, wann sich agile Methoden eignen. Die Erfinder dieses Konzepts halten vier Grundwerte fest, auf denen agilen Methoden bis heute basieren. Diese Werte und Prinzipien sind auch für Führungskräfte im Zuge der agilen Führung relevant. Demnach sind Menschen wichtiger als Prozesse und Tools. Motivierte Menschen stehen im Vordergrund, welche ein kreatives Umfeld und Freude an der Problemlösung gegen Fließbandarbeit tauschen. Die Aufgabe der Führung ist es dabei, Hemmnisse für eine einfachere, produktivere und vertrauensvollere Zusammenarbeit zu eliminieren. Außerdem steht die Reaktion auf Veränderung im Zentrum, statt einen Plan abzuarbeiten. Zusätzlich sind funktionierende Prototypen wichtiger, als ausführliche Dokumentation. Dies bedeutet, dass Innovationen rasch unter realen Marktbedingungen getestet werden sollen, um schneller daraus zu lernen und somit zu mehr Zufriedenheit führen. Abschließend ist die Zusammenarbeit mit den Kunden bedeutsamer als starre Verträge. Die Führungskräfte in agilen Unternehmen führen mit Fragen, es geht darum zu vermitteln was, anstatt wie etwas getan werden soll. Dadurch steigt die Innovationskraft. Von Silodenken, bei dem eine starke Fixie-

rung auf die eigene Abteilung vorherrscht und um Macht und Ressourcen konkurriert wird, geht es hin zu kooperativen funktionsübergreifenden Teams (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2017, S. 13ff.).

2.2 Führungskräfteentwicklung

Day, Fleenor, Atwater, Sturm und McKee (2014, S. 63f.) halten fest, dass sich Führungskräfteentwicklung zu einem aktiven Feld der Theoriebildung und -forschung entwickelt hat. Die Forschung bietet eine wissenschaftliche und evidenzbasierte Grundlage und eine Ergänzung zu dem langjährigen Interesse der Praktiker an diesem Thema. Im Vergleich zu der langen Geschichte der Führungstheorien und Führungsforschung, gibt es in Bezugnahme auf Führungskräfteentwicklung eine relativ kurze Geschichte der streng wissenschaftlichen Theorie und Forschung.

Führungskräfteentwicklung ist ein Teil der Personalentwicklung. Die Hauptaufgabe der Personalentwicklung besteht in der Erkennung und Entwicklung vorhandener Fähigkeiten von MitarbeiterInnen und der Anpassung dieser an die Anforderungen des Arbeitsplatzes. Personalentwicklung stellt eine systematische Förderung und Weiterbildung der MitarbeiterInnen dar. Obwohl Personalentwicklung sich an alle MitarbeiterInnen richtet, nimmt die Förderung von Führungskräften eine dominante Rolle ein (Mentzel, 2008, S. 2ff.). Unter Führungskräfteentwicklung versteht Becker (2013, S. 338) „... *alle Maßnahmen der individuellen, beruflichen Entwicklung von Führungskräften und Führungsnachwuchskräften, die von einer Person oder Organisation zielbezogen und systematisch durchgeführt und evaluiert werden. Führungsbildung dient der Sicherung des Führungsnachwuchses und der Verwirklichung der Karriereziele aufstiegsorientierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.*“

Day (2000, S. 583) verweist auf den Unterschied zwischen den Begriffen „Leader Development“ als individuelle Perspektive und „Leadership Development“ als kollektive Perspektive. Beide Betrachtungsweisen sind relevant. Demnach ist das Ziel einer Führungskräfteentwicklung einerseits die Fähigkeiten der Führungskräfte auf individueller Ebene auszubauen und sie andererseits zu befähigen, die an sie gestellten Aufgaben zu meistern und die erworbenen Kompetenzen in ihre Interaktion mit anderen einfließen zu lassen.

Aus Unternehmenssicht ist eine strategische Ausrichtung der Führungskräfteentwicklung essenziell. Für eine wirksame Qualifizierung sind sowohl die individuelle Standortbestimmung der MitarbeiterInnen als auch die strategischen Schwerpunkte des Unternehmens grundlegend. Für die Integration der Unternehmensstrategie in die Weiter-

entwicklung der Führungskräfte bedarf es einer zentralen Steuerung, Standardisierung und Verwaltung (Titzrath, 2013, S. 280).

2.2.1 Relevanz von Führungskräfteentwicklung

Organisationen sind dem rasanten Wandel der heutigen Zeit stark ausgesetzt. Um die dadurch entstehenden Herausforderungen gut zu bewältigen, besteht ein Ansatzpunkt darin, Führungskräfte kontinuierlich weiterzubilden und lebenslanges Lernen zu fördern (von Rosenstiel, 2011, S. 955).

Die Relevanz für gut ausgebildete Führungskräfte ergibt sich unter anderem daraus, dass Führungskräfte einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg und die Effizienz der Tätigkeiten sowie die Leistung und Zufriedenheit ihrer MitarbeiterInnen haben. Sie stellen beispielsweise den wichtigsten Einflussfaktor auf die Fluktuation dar (Kobi, 2012, S. 23f.). Eine Gallup-Studie aus dem Jahr 2010 hebt ebenfalls hervor, dass die direkte Führungskraft Einfluss auf die Fluktuation, Engagement und Produktivität hat. Nur 11 Prozent der Befragten haben eine hohe emotionale Bindung an ihr Unternehmen. Die Mehrheit, 62 Prozent, sind emotional distanziert und engagieren sich ein wenig mehr als nötig um ihren Arbeitsplatz zu behalten. 21 Prozent geben sogar an, überhaupt nicht emotional an ihren Arbeitgeber gebunden zu sein und bereits innerlich gekündigt zu haben (Gallup 2010, S. 2ff.). Einer der Hauptgründe liegt in der Qualität der Führungskraft. Hohe Qualität in der Führung stellt folglich einen zentralen Wettbewerbsvorteil dar, da die meisten Personalrisiken in Zusammenhang mit Führungsqualität stehen (Kobi 2012, S. 131).

Malik (2002, S. 55ff.) betont, dass Management der wichtigste Massenberuf der heutigen Gesellschaft ist, dass jedoch wenige Führungskräfte eine systematische Management Ausbildung vorweisen. Eine große Anzahl an Führungskräften hat ein Universitätsstudium absolviert. Hier wird jedoch ein akademisches Fach gelehrt und keine Management Ausbildung. Gute fachliche Kompetenzen führen zu einer Führungsfunktion, bei der zusätzlich Führungsfähigkeiten benötigt werden. Interne Ausbildungsprogramme, welche vorwiegend in großen Unternehmen zu finden sind, bieten eine Möglichkeit sich dieses fehlende Wissen anzueignen. Ebenso externe Seminare, welche jedoch für eine systematische Ausbildung als zusammenhangslos kritisiert werden.

In Zusammenhang mit der Relevanz von Führungskräfteentwicklung ist auch interessant, was zum Erfolg von Führungskräfteentwicklung beiträgt. Nach Titzrath (2013, S. 267) ist Führungskräfteentwicklung dann erfolgreich, wenn sie zu einer Verbesserung der Führungs- und Managementkompetenzen führt. Durch den Einsatz von ge-

eigneten Instrumenten wie Mitarbeitergespräche oder Trainings können Führungskräfte ihren Entwicklungsbedarf erkennen, reflektieren und sich stetig weiterentwickeln.

In Bezug auf den Trainingserfolg haben Baldwin und Ford (1988, S. 64f.) in ihrem Transfermodell die wichtigsten Einflussfaktoren zusammengefasst und unterscheiden dabei zwischen Trainingsdesign, Teilnehmermerkmalen und Arbeitsumgebung. Die wichtigsten Faktoren, die das Trainingsdesign betreffen sind der Einbezug von Lernprinzipien, die Sequenzierung von Trainingsmaterialien und die Relevanz von Trainingsinhalten für den beruflichen Alltag. Bei den Teilnehmermerkmalen sind Fähigkeiten, Motivation und die Persönlichkeit relevant. Die Faktoren der Arbeitsumgebung umfassen Unterstützung durch Vorgesetzte oder Kollegen sowie die Möglichkeiten der Anwendung des Gelernten am Arbeitsplatz.

2.2.2 Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung

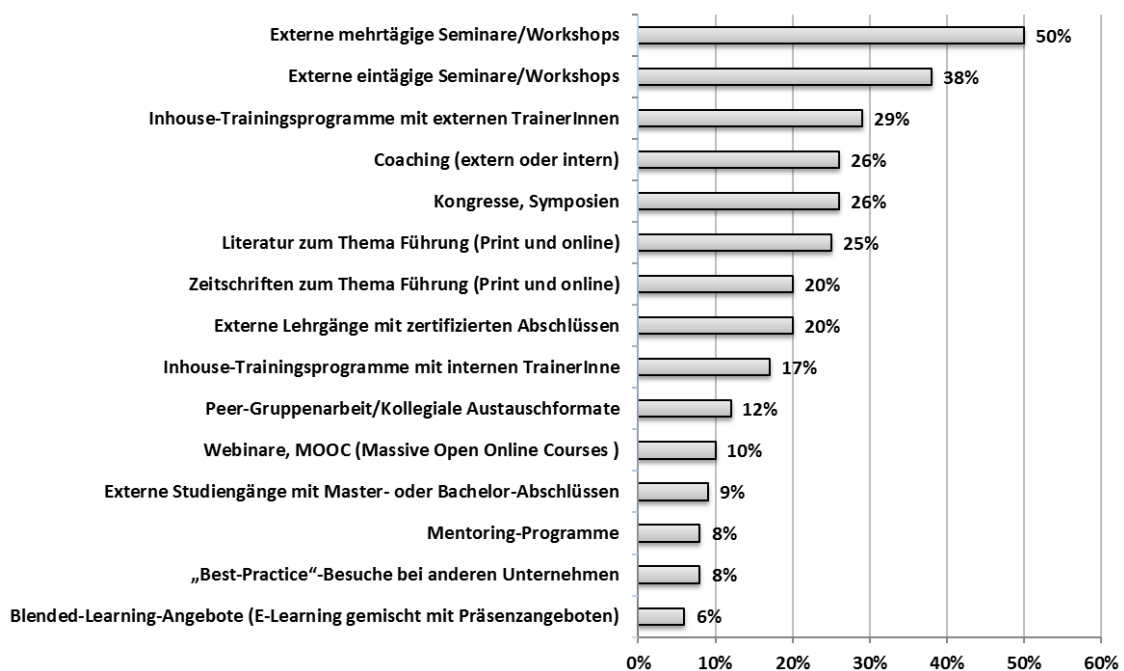
Von Rosenstiehl (2011, S. 995) gibt ebenfalls Antworten auf die Fragen, warum Führungskräfte entwickelt werden, aber auch was entwickelt wird und wie dabei vorgegangen wird. Die Gründe liegen darin, dass durch Führungskräfteweiterbildung aktuellen und zukünftigen Herausforderungen begegnet werden kann. Das Ziel ist die dafür nötige fachliche, motivational-emotionale, soziale und strategische Qualifizierung. Bei der Qualifizierung geht es nicht nur um aktuelles Inhalts- und Prozesswissen, sondern um die Erweiterung von motorischen oder sprachlichen Fähigkeiten, sozialen Kompetenzen, Einstellungen und Werthaltungen, Gefühlen, Motivation und weiteren psychischen Funktionen. Die Wissens- und Kompetenzvermittlung erfolgt durch Instruktion, Erleben, Beobachtung oder eigenem Verhalten. Grob wird zwischen inhaltsorientierten Techniken wie Vorträgen, prozessorientierten Techniken wie Rollenspielen oder vermischten Techniken wie Gruppendiskussionen unterschieden. Die inhaltsorientierten Techniken dominieren in der Praxis jedoch immer noch stark. Wohingegen Kopf, Herz und Hand gleichermaßen angesprochen werden sollten. Demnach erfolgt die Wissensvermittlung, gefolgt vom eigenen Erleben und der Anwendung der neuen Handlungskompetenz.

2001 wurde mit einer umfangreichen Studie begonnen, mit der anhand von 700 europäischen Unternehmen die Führungskräfteentwicklung in Europa, erforscht wurde. Es zeigte sich, dass Österreich im europäischen Ländervergleich bei den monetären Ausgaben für Führungskräfteentwicklung im Mittelfeld liegt. Bei den für Führungskräfteentwicklung aufgewendeten Tagen bildet Österreich das Schlusslicht. Betrachtet man die Führungskräfteentwicklungsinstrumente, werden interne und externe Weiterbildungen am häufigsten eingesetzt. Betreuung und Coaching sowie interne Jobrotation ha-

ben ebenfalls große Bedeutung. Diese Ergebnisse decken sich im europäischen Vergleich. Akademische Programme, externe Jobrotation und E-Learning werden hingegen in Österreich weniger häufig eingesetzt. Die Häufigkeit der Verwendung dieser Instrumente korrespondiert mit der zugeschriebenen Wichtigkeit (Ernten-Buch, Mayrhofer, Seebacher & Strunk, 2006, S. 107ff.).

Der Hernstein Management Report zum Thema „Investitionen in die Entwicklung von Führungskräften“ (2016, S. 10ff.) zeigt anhand von aktuelleren Daten ein ähnliches Bild. Bei der jährlichen Umfrage unter Führungskräften in Deutschland und Österreich wurde unter anderem die Frage gestellt, welche Formate der Führungskräfteentwicklung in Unternehmen häufig genutzt werden. Die Ergebnisse zeigen, dass externe Formate, eintägig oder mehrtägig, die Rangliste, der in den letzten zwölf Monaten von den Befragten tatsächlich genutzten Formate anführen. Alle drei Management-Ebenen - oberes, mittleres und unteres Management – nehmen diese Formate in einem ähnlichen Ausmaß in Anspruch. Diese Ergebnisse decken sich mit jenen des Hernstein Management Reports aus dem Jahr 2014, welche in Abbildung 5 detailliert dargestellt werden.

Abbildung 5: Nutzung von Angeboten der Führungskräfteentwicklung



Quelle: Eigene Darstellung nach Hernstein Management Report (2014, S. 14)

Allio (2005, S. 1071) kritisiert, dass die meisten SeminaranbieterInnen keine Führungskräfte entwickeln. Demnach lehren typische Programme Führungstheorien, Konzepte

und Prinzipien und fördern somit keine Entwicklung von Führungskompetenzen. Aus Sicht des Autors kann Leadership paradoxerweise nicht gelehrt werden, aber dennoch gelernt werden. Führungskräfte lernen in der Praxis, indem sie konkrete Führungshandlungen durchführen. Die primäre Rolle einer guten, kompetenten und ethischen Führungskraft besteht darin, Werte zu etablieren und zu stärken, eine Vision und Strategie zu entwickeln, Gemeinschaft aufzubauen und organisatorische Veränderung zu initiieren. Effektives Führungsverhalten erfordert Charakter, Kreativität und Mitgefühl. Diese Kerneigenschaften können nicht kognitiv erworben werden. Dennoch hängt gute Führung in erster Linie vom Verhalten und den Handlungen einer Führungskraft ab und nicht von Persönlichkeitseigenschaften. Im ersten Schritt ist es notwendig, die geeigneten Personen für eine Führungsrolle auszuwählen. Als Auswahlkriterien werden starke Motivation, eine positive Haltung, Moral und Wachstumspotenzial genannt. Zweitens sollen Lern-Herausforderungen geschaffen werden. On-the-Job-Training ist die Grundvoraussetzung für den Führungsentwicklungsprozess. Der dritte und abschließende Punkt ist die Etablierung von Mentoring. Feedback einer erfahrenen Führungskraft hilft die Erfolge und Misserfolge des Einzelnen im Umgang mit Führungsherausforderungen zu identifizieren. Die effektivsten Programme zur Führungskräfteentwicklung fördern Reflexion und Selbsterkenntnis und stärken Fähigkeiten in Rhetorik und kritischem Denken.

2.2.3 Aktuelle Trends in der Führungskräfteentwicklung

Nach Rawolle, Kehr und Strasser (2016, S. 24ff.) befindet sich die Führungskräfteentwicklung aufgrund von großen Herausforderungen wie Globalisierung, Digitalisierung, Generations- und Wertewandel sowie Wettbewerbs- und Kostendruck im Umbruch. Demnach kommt es aufgrund der veränderten Anforderungen an Führungskräfte zu einem Paradigmenwechsel in der Führungskräfteentwicklung, welcher sich in zwei Trends manifestiert. Zum einen steuern und organisieren Führungskräfte ihre Entwicklung zukünftig selbst. Dies resultiert aus der Notwendigkeit heraus, sich dynamischen Unternehmensumwelten flexibel anzupassen. Dabei sind Erfolgsfaktoren für selbst organisierte Entwicklung die Vermittlung von Selbstlernkompetenz, der Schaffung von handlungs- sowie bedarfsorientierten Lernmodellen und die Förderung von Kooperation und Wissenstransfer zwischen den Lernenden. Zum anderen steigt die Konzentration auf die Entwicklung von persönlichen Kompetenzen und transformationaler Führung. Denn Führungskräfte erhalten ihre Legitimation zukünftig immer weniger aufgrund von Hierarchie und Macht. Traditionelle Führungskräfteentwicklung basiert bei der Vermittlung von Methodenkompetenz auf einem transaktionalen Führungsverständnis, der Interaktionskompetenz. Diese besteht aus dem Dreiklang Kommunikati-

on, Kooperation und Konflikt. Bei der Förderung von transformationalen Führungsfähigkeiten geht es um die Entwicklung von persönlichen Kompetenzen. Dazu gehören bewusst gelebte Werte, Authentizität und die Entwicklung einer starken Vision. Ein bewusstes Auseinandersetzen mit Schwierigkeiten und Widersprüchen und die stetige Reflexion des eigenen Führungsverständnisses führen zum Erwerb von persönlichen Kompetenzen, welche nicht von außen vermittelt werden können.

Schwuchow (2014) nennt als größte Herausforderung der zukünftigen Personalentwicklung die Orientierung der Mitarbeiterqualifizierungen an der Unternehmensstrategie und die transferförderliche Ausrichtung von Personalentwicklungsmaßnahmen. Es lassen sich dabei vier Handlungsfelder identifizieren, die zukünftige Trends beschreiben. Erstens kommt es zu einer stärkeren Entwicklungsprozessorientierung. Statt der Vermittlung von Inhalten werden neue Denk- und Handlungsmuster erfahrungsbezogen entwickelt sowie etablierte Muster hinterfragt und überwunden. Zweitens tritt die individuelle Verantwortung für die eigene Entwicklung in den Vordergrund. Anstatt des Managements oder der Human Resources Abteilung wird durch Eigenverantwortung und Autonomie die intrinsische Motivation gefördert. Drittens liegt der zukünftige Fokus auf der Entwicklung des eigenen Führungsverhaltens anstatt der Orientierung an allgemeinen Führungstheorien und -konzepten. Führung wird zukünftig als kollektiver Prozess verstanden, dessen Grundlage Einfluss und Leistung ist und nicht auf einem formalen hierarchischen Rollenverständnis beruht. Viertens geht der Trend bei Personalentwicklungsmaßnahmen von inhaltlichen Schwerpunkten in Richtung Selbsterleben und Coaching. Entwicklungsprozesse werden durch 360 Grad-Entwicklungsarchitekturen ergänzt, die unterschiedliche Blickwinkel, wie die der MitarbeiterInnen, der direkten Führungskraft oder KollegInnen miteinbezieht.

2.3 Generation Y

Eine Generationskohorte ist nach Twenge, Campbell, Hoffman und Lance (2010, S. 1120) eine Gruppe von Personen, die in derselben Periode geboren wurden und dieselben markanten sozialen und historischen Ereignisse erlebt haben. Dies deckt sich mit dem Generationenbegriff von Karl Mannheim, der als Vorreiter der heutigen Generationenforschung gilt. Demnach verbinden eine Generation aufgrund von ähnlicher Erfahrungen ähnliche Einstellungen und Werte (Mannheim, 1928, S. 311f.).

Durch eine Klassifikation werden individuelle Unterschiede ausgeblendet. Daher wird der Generationenbegriff kontrovers diskutiert. Dennoch bietet die Kategorisierung der Generationenzugehörigkeit eine gute Basis, um ein Verständnis für wichtige Entwick-

lungen der Gesellschaft zu erhalten und Generationen miteinander zu vergleichen (Klaffke & Parment, 2011, S. 6f.).

Nach Tavolato (2016, S. 12) befinden sich derzeit vier Generationen am Arbeitsmarkt:

- Baby Boomer (1948- 1962)
- Generation X (1963-1977)
- Generation Y (1978-1992)
- Generation Z (1993-2007)

Wie auch für frühere Generationen gibt es für die Generation Y keine allgemeingültige zeitliche Definition. 1993 wurde der Begriff erstmals in der Zeitschrift Ad Age erwähnt und umfasst die Jahrgänge 1984 bis 1994 (Parment, 2013, S. 3). Nach Sacks (2006) wurde diese Generation zwischen 1978 und 2000 geboren. Crampton und Hodge (2009, S. 1) bezeichnen mit der Generation Y die Jahrgänge 1980-1999.

Für die vorliegende Forschungsarbeit wird die Definition nach Tavolato (2016) verwendet und umfasst somit die Jahrgänge 1978-1992. Diese Definition wird gewählt, da dadurch bereits eine Abgrenzung zur nachfolgenden Generation Z möglich ist, die von den anderen AutorInnen noch nicht berücksichtigt wird.

Für die Generation Y werden in der Literatur unterschiedliche Begrifflichkeiten verwendet. So sind auch die Begriffe Millennials, Digital Natives, Nexter oder Trophy Generation (Crampton & Hodge, 2009, S. 1; Tavolato, 2016, S.12) geläufig.

Um den aktuellen Anteil der Generation Y am österreichischen Arbeitsmarkt zu erheben wurde dem Mikrozensus der Statistik Austria Daten entnommen. Diese Daten stehen jedoch nur in 10-Jahresgruppen zur Verfügung. Im Jahresdurchschnitt 2017 gab es 4.260.500 Erwerbstätige. Davon entfallen 970.500 Personen auf die 25-34 Jährigen, welche der Generation Y zugerechnet werden können, was wiederum einem Anteil von 22,8 Prozent entspricht.

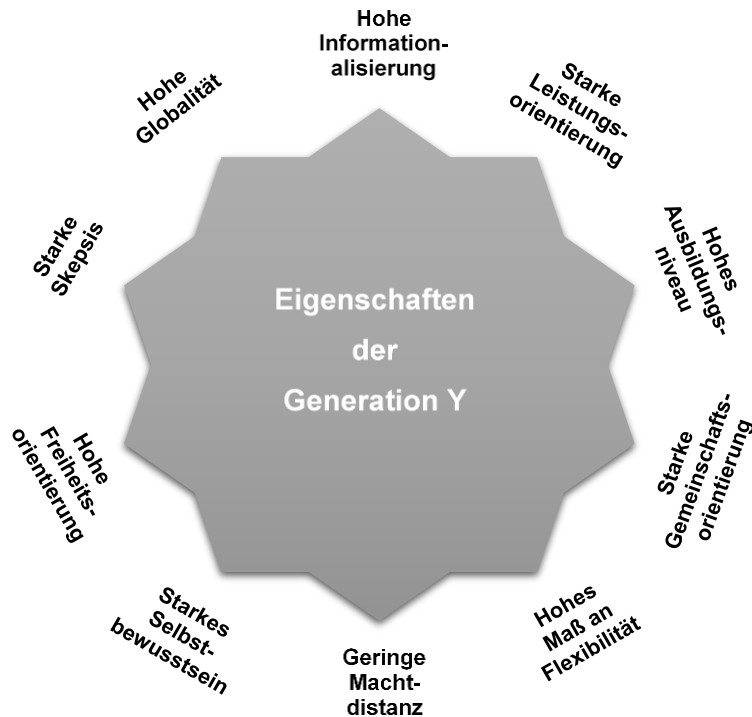
2.3.1 Eigenschaften und Präferenzen der Generation Y

Um ein Bild zu erhalten, welche Präferenzen die Generation Y im Arbeitsleben hat und welche Eigenschaften dieser Generation zugeschrieben werden, werden die Ergebnisse unterschiedlicher Fachbeiträge und Studien beleuchtet. Aufgrund der Analyse der Präferenzen können auch Rückschlüsse auf das Führungsverhalten der Generation Y getroffen werden.

Schulenberg (2016, S. 9f.) untersuchte und analysierte aktuelle Forschungsarbeiten und identifizierte dabei 50 verschiedene Eigenschaften, die der Generation Y zuge-

schrieben werden. Diese wurden dann auf die in Abbildung 6 dargestellten, übergeordneten Eigenschaftskategorien reduziert.

Abbildung 6: Eigenschaften der Generation Y



Quelle: Eigene Darstellung nach Schulenberg (2016, S. 10)

Diese Klassifikation soll typische Merkmale aufzeigen. Es wird jedoch nicht davon ausgegangen, dass diese Eigenschaften bei jedem Mitglied der Generation Y gleichermaßen vorhanden, sondern bei den einzelnen Personen stärker und schwächer ausgeprägt sind. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass Mitarbeitende der Generation Y mit hoher Wahrscheinlichkeit diese Eigenschaften aufweisen, ein individuelles Eingehen auf jede Person ist jedoch unabdingbar (Schulenberg, 2016, S. 9f.).

Auch im Arbeitsumfeld ergeben sich durch den Eintritt der Generation Y in den Arbeitsmarkt andere Herausforderungen und Ansprüche. Vieles, das für Vorgängergenerationen als selbstverständlich angesehen wurde, wird von der Generation Y hinterfragt. Sie fordern umgehendes und häufiges Feedback ein, was die Unternehmen vor andere Anforderungen stellt, da Feedback gewöhnlich einmal jährlich in Mitarbeitergesprächen gegeben wurde (Parment, 2013, S. 5). Konstantes Feedback und offene Kommunikation, unabhängig von Titel und Position wird erwartet (Crampton & Hodge,

2009, S.4). Die Generation Y bevorzugt Teamarbeit. Wichtig ist, eine bedeutungsvolle Rolle in einem engagierten und motivierten Team zu spielen (Martin, 2005, S. 39f.).

Dies deckt sich auch mit einer Metaanalyse aktueller Studien von Fischer, Weber und Zimmermann (2015, S. 361). In dieser wurde das Selbstbild der Generation Y in Bezug auf Erwartungen an den Arbeitgeber analysiert. Die Reihenfolge spiegelt die Häufigkeit der Nennung wieder. Demnach ist der Generation folgendes wichtig: Flexibilität und Work Life Balance, Weiterbildung und Entwicklungschancen, herausfordernde und vielfältige Aufgaben, internationale Karrieremöglichkeiten, Feedback und Anerkennung mit Kommunikation auf Augenhöhe, teamorientiertes und kollegiales Arbeitsumfeld sowie sinnvolle Tätigkeit und Selbstverwirklichung.

Die Deutschen Gesellschaft für Personalführung (2011, S.11) versucht anhand einer Typisierung der Charakteristika die Generation Y näher zu betrachten. Die Einschätzung erfolgte über Personalverantwortliche und ist somit eine Fremdbildeinschätzung. Die enthaltenen Attribute sind: Selbstbewusstes Auftreten, Orientierungslosigkeit und Sprunghaftigkeit, Suche nach Sicherheit und Stabilität, Streben nach Leistung, Sinn und Spaß im Arbeitsleben, Wunsch nach Flexibilität und Zeit, Forderung nach stetiger Entwicklung und klarer Kommunikation, Versiertheit im Umgang mit Technologie und Netzwerken.

Aus den vorangegangenen Ausführungen ergibt sich ein teilweise widersprüchliches Bild. Aus diesem Grund erfolgt anschließend eine differenzierte Betrachtung der Generation Y.

2.3.2 Differenzierte Betrachtung der Generation Y

Kritisch zu hinterfragen ist, ob sich die Generation Y von anderen Generationen wirklich stark unterscheidet. Giesenbauer, Mürdter und Stamov Roßnagel (2017) fanden in ihrer Studie heraus, dass sich die Generationen deutlich ähnlicher sind als bisher angenommen und dass den Menschen diese Ähnlichkeiten nicht bewusst sind. Die Autoren heben hervor, dass sich Altersstereotype darauf auswirken, was Personen von anderen und sich selbst erwarten. Es wurde die Selbst- und die Fremdeinschätzung der Baby Boomer, der Generation X und der Generation Y miteinander verglichen. Individuelle Vorlieben sind vorwiegend unabhängig vom Alter und eher von der individuellen Persönlichkeit abhängig. Es zeigt sich klar, dass Altersstereotype fest in den Köpfen verankert sind und dass Fremdeinschätzungen wenig Substanz haben. Denn die Selbsteinschätzungen der unterschiedlichen Generationen weisen ähnliche arbeitsbezogene Präferenzen auf. Die Ergebnisse zeigen, dass über alle Altersgruppen hinweg die Präferenzen „Freude und Spaß an der Arbeit“ sowie „Mitgestaltung und Mitwirkung“

am wichtigsten sind. Erst ab dem dritten Rang ergeben sich Unterschiede. Der Generation Y ist Weiterbildung wichtiger, der Generation X und den Baby Boomern hingegen Professionalität.

Auch Metzler, Werner und Zibrowius (2014, S. 13) verweisen in ihrer Studie mit intergenerationalen Vergleich darauf, dass sich die Generation Y nicht substantiell von der Generation X unterscheidet. Das den Medien oftmals dargebotene Bild der Generation Y ist daher mit Vorsicht zu interpretieren und kritisch zu hinterfragen. Häufig werden darin Generationsunterschiede dargestellt, die mit altersbedingten Unterschieden der älteren Generation X im Vergleich zur jüngeren Generation Y begründbar sind. Beispielsweise kann der beschworene Wunsch der Generation Y nach gänzlicher Arbeitszeitflexibilisierung bei älteren ArbeitnehmerInnen der Generation X auf Ablehnung stoßen, wenn dadurch Freizeit für familiären Aufgaben für Arbeitszeit geopfert werden soll. Dennoch kann eine solche Arbeitszeitpolitik bei den Mitgliedern der Generation Y ebenfalls auf Ablehnung stoßen, wenn das Privatleben darunter leidet.

2.3.3 Generation Y und Führung

Im Zusammenhang mit der Generation Y und Führung gibt es zahlreiche Fachliteratur, über die Führung dieser Generation. Über die Generation Y als Führungskräfte ist in der Literatur noch wenig bekannt. Aus diesem Grund wird dieser Aspekt im empirischen Teil dieser Masterarbeit erforscht. Im Folgenden werden Erkenntnisse betrachtet, wie die Generation Y geführt werden möchte sowie welche Implikationen es für die Führung dieser Generation gibt, weil dies darüber Aufschluss geben kann, wie die Generation selbst führt.

Tavolato (2016, S. 178f.) führt interessante Implikationen für die Führung der Generation Y an. Demnach ist es wesentlich, dieser Generation eine Vision zu vermitteln und das große Ganze aufzuzeigen, bei dem sie mitwirken können. Die Mitglieder der Generation Y engagieren sich besonders, wenn es der Führungskraft gelingt, zu inspirieren und zu begeistern. Wie bereits unter 2.4.1 erwähnt, ist rasches und häufiges Feedback ein zentrales Führungsinstrument. Für diese Generation ist es bedeutsam, dass sie bei der Erreichung ihrer Ziele Unterstützung erhalten. Für die Führungskraft ist es daher hilfreich, diese Ziele zu kennen und mit den Zielen des Aufgabenbereichs in Einklang zu bringen. Eine Führungskraft, die authentisch und fair ist, ist bei der Generation Y anerkannt. Zusätzlich ist direkter Kontakt und Kommunikation auf Augenhöhe ein zentraler Punkt.

Diese Implikationen decken sich auch mit der Studie von Dulin (2008, S. 47ff.), in der Leadership-Präferenzen der Generation Y erhoben wurden. Die fünf zentralen Ergeb-

nisse sind Kompetenz, interpersonelle Beziehungen, Management von anderen, Selbstmanagement und Kommunikation. Kompetenz bedeutet in diesem Zusammenhang die Fähigkeit einer Führungskraft, die Organisation in die richtige Richtung zu lenken, eine Vision für die Organisation und die Mitarbeitenden zu haben und diese auch zu kommunizieren. Die Dimension interpersonelle Beziehung legt den Fokus auf den direkten und informellen Kontakt zum Vorgesetzten, der konstruktives Feedback gibt und einen respektvollen Umgang pflegt. Management von anderen impliziert die Schaffung eines positiven Arbeitsumfeldes, in der Diversität geschätzt wird. Im Zuge des Selbstmanagements ist es für die Generation Y wichtig, der Führungskraft vertrauen zu können und dass ein ethischer Führungsstil verfolgt wird. Durch das Kommunikationsverhalten soll der Vorgesetzte demnach glaubwürdig sein und Selbstvertrauen beweisen. Abschließend wird festgehalten, dass die Generation Y Führungskräfte präferiert, die eine Mentorenrolle einnehmen und Möglichkeit zum persönlichen Wachstum bieten.

Nach Bruch, Kunze und Böhm (2010, S. 114ff.) erwarten sich Mitglieder der Generation Y klare Vorgaben und Regeln um sich im Berufsleben integrieren zu können, aber auch Visionen und Ziele als Perspektive für die Zukunft. Eine Einbindung in konsensorientierte Entscheidungen ist daher nicht zielführend. Eine starke und visionäre Führung ist wie in Tabelle 1 ersichtlich, der empfohlene Ansatz. Es wird für jede der fünf Generation ein spezifisches Führungsverhalten beschrieben. Im Folgenden werden spezifische Stärken der Generationen, Kommunikation und Führungsverhalten sowie die beste Form der Leistungsbewertung dargestellt.

Tabelle 1: Überblick Führung der Generationen

Generation	Stärken	Kommunikation und Führung	Leistungsbewertung
Wirtschaftswunder-Generation 1946-1955	<ul style="list-style-type: none"> •Erfahrung •Soziale Kompetenz •Hohe Arbeitsmoral 	<ul style="list-style-type: none"> •Persönliche Kommunikation •Hierarchie wird kritisch gesehen, daher partizipative Führung •Sinnhaftigkeit der Tätigkeit klar machen 	Individuelle Leistungsbeurteilung
Baby Boomer 1956-1965	<ul style="list-style-type: none"> •Durchsetzungsfähigkeit •Soziale Kompetenz •Gute Teamarbeiter 	<ul style="list-style-type: none"> •Weiterentwicklungschancen aufzeigen um Demotivation zu vermeiden •Konsensorientierte Führung 	Kompetitive Leistungsbewertung
Generation X 1966-1980	<ul style="list-style-type: none"> •Leistungsbereitschaft •Flexibilität •Stressresistenz 	<ul style="list-style-type: none"> •Kommunikation über neue Medien •Klarheit in Zielen und Führung 	Kompetitive Leistungsbewertung
Generation Y ab 1980	<ul style="list-style-type: none"> •Innovationsfähigkeit •Flexibilität •Multitasking-Fähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> •Kommunikation über neue Medien •Starke und visionäre Führung, aufgrund geringer Lebens- und Arbeitserfahrung 	Kompetitive Leistungsbewertung

Quelle: Eigene Darstellung nach Bruch, Kunze & Böhm (2010, S.126)

In einer Kienbaum-Studie (2015, S. 23ff.) wurde untersucht, wie sich Führung in Zusammenhang mit der Generation Y in Zukunft darstellt. Es zeigt sich, dass die klassische Führungskarriere nicht mehr als primäres Ziel gesehen wird. Es ist zwar eine Tendenz in Richtung General Management im Vergleich zu einer Fachkarriere erkennbar, dennoch waren beide Karriereanker sehr schwach ausgeprägt. Festzuhalten ist, dass sich ein heterogenes Bild der Generation Y zeigt und unterschiedliche Typen innerhalb der Kohorte identifiziert wurden. Demnach ist der Karriereorientierte-Typ sehr karrieremotiviert und besitzt die nötige Motivation und Einstellung für eine Führungstätigkeit. Für die anderen Typen sind die inhaltliche Rolle und eine harmonische Zusammenarbeit wichtiger, als eine klassische hierarchische Führungskarriere. Im Allgemeinen erscheint eine Arbeit in Projektteams, bei der Aufgaben in ihrer Gesamtheit bearbeitet werden können, am interessantesten. Diejenigen, die die Verantwortung einer Führungsfunktion übernehmen möchten, gilt es frühzeitig in der Entwicklung ihrer Führungsfähigkeiten zu unterstützen.

2.3.4 Generation Y und Führungskräfteentwicklung

Aus dem Wissen über Lernpräferenzen, dem Führungsverständnis sowie Erkenntnissen aus der Personalentwicklung können wesentliche Parameter für Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen der Generation Y abgeleitet werden.

Im Rahmen einer empirischen Studie identifizierten Schofield und Honoré (2009/2010, S. 27) Lernpräferenzen der Generation Y. Dabei zeigt sich, dass Millennials weniger Wert auf Wissen legen, da dies bei Bedarf abgerufen werden kann. Handeln und Ergebnisse stehen im Vordergrund. Außerdem ist rasche Informationsgewinnung wichtiger als Genauigkeit. Problembasiertes Lernen wird präferiert, da Versuch-und-Irrtum der bevorzugte Lösungsweg ist. Kurze Sequenzen von Lerneinheiten werden präferiert. Die Autorinnen halten fest, dass die Generation Y gemeinsames Lernen, Interaktion und Netzwerken als wesentlich erachten.

Zwei weitere Präferenzen werden im Forrester Report (2006, S. 5) genannt. Darin wird festgehalten, dass Millennials visuelles Lernen und kurze Informationsinputs dem Lesen eines Textes bevorzugen. Zusätzlich sind Multitasking und Parallelbearbeitung mehrerer Aufgaben gewohnte Arbeitsweisen.

Kleiminger (2011, S. 140ff.) erläutert konkrete Methoden der Personalentwicklung für die Generation Y. Demnach sollen Seminare eher an einzelnen Tagen oder stundenweise angeboten, um kürzere Lerneinheiten zu erreichen. Zusätzlich stellt die Wissensvermittlung anhand von E-Learning-Methoden eine gute Ergänzung dar. Die Autorin hält fest, dass erfahrungsorientiertes Lernen für diese Zielgruppe an Bedeutung

gewonnen hat. Somit rücken projektorientierte Lernformen und Planspiele in den Fokus. Coaching und Mentoring sind für die Bearbeitung von individuellen Fragestellungen sinnvolle Ergänzungen. Für alle Methoden spielen die Relevanz der Inhalte und der Praxisbezug eine zentrale Rolle, um den Erwartungen dieser Generation entgegenzukommen.

Im Rahmen der Aus- und Weiterbildung ist es von wachsender Bedeutung die Vielfalt der methodischen Ansätze und Konzepte auszuweiten, um den Bedürfnissen der Generation Y gerecht zu werden. Entwicklungsmöglichkeiten haben zwar für alle Generationen einen hohen Stellenwert, für die Generation Y sind sie jedoch von größter Bedeutung. Für die Wünsche der Generation Y nach Struktur, Anleitung und Führung sowie häufigen Feedback und Klarheit über gemeinsame Ziele eignet sich ein Performance Management System. Daraus können transparente Entwicklungspläne für die MitarbeiterInnen abgeleitet werden. Denn für Millennials werden neue Konzepte zur Karriere- und Laufbahnplanung relevant, wie beispielsweise Experten- und Projektlaufbahnen, die neben traditionellen Führungswegdegängen gleichberechtigt bestehen. Mentoring-Programme bieten sich an, um die persönliche Weiterentwicklung im Unternehmen durch Kontakte und Hinweise auf formeller und informeller Basis zu unterstützen. Zusätzlich können auch Mitarbeiterakademien oder Company-Universities, bei denen sich das Angebot am zukünftigen Kompetenzbedarf des Unternehmens sowie an der Förderung des lebenslangen Lernens ausrichten, spannende Anreize bieten. Einerseits haben interne Dozenten und TrainerInnen, die Möglichkeit ihr Wissen auf dem aktuellsten Stand zu halten und sich selbst weiterzuentwickeln. Andererseits kommt es in Kombination mit Blended-Learning-Elementen dem Wunsch der Generation Y nach der Verwendung von modernen Technologien entgegen (Ruthus, 2014, S. 28ff.).

Weyland (2011, S. 443f.) verweist in ihrem Artikel in Bezug auf Lernen und Entwicklung der Generation Y auf ähnliche Faktoren. Da der Generation Y ihre eigene Entwicklung wichtig ist, erwarten sich einen erheblichen Beitrag ihres Arbeitgebers in diesem Bereich. Durch die Möglichkeit neue Erfahrungen zu machen, bleibt die Aufmerksamkeit der Generation Y aufrecht. Schätzungen zufolge wird typisches Mitglied der Generation Y im Alter von 38 Jahren 10 unterschiedliche Arbeitsgeber aufweisen. Internationale Aufgaben oder im Ausland zu arbeiten kommen dem Wunsch nach Reisen und der Vernetzung mit neuen Menschen und Kulturen entgegen. Die Einführung eines Mentoring-Systems bietet der Generation Y Unterstützung bei aktuellen Aufgaben. Letztlich ist die Etablierung einer kontinuierlichen Lernumgebung förderlich.

Die Charakteristika der Generation Y, wie ein aktiver Lernstil, Technologie-Affinität sowie der Wunsch nach Aufmerksamkeit und Feedback bieten klare Implikationen bei der Entwicklung und Gestaltung von Trainings. On-the-Job-Training, bei dem durch erfahrene MitarbeiterInnen berufliches Wissen vermittelt wird, spricht den aktiven Lernstil der Generation Y an und bietet zusätzlich die Möglichkeit für direktes Feedback (Farrell & Hurt, 2014, S. 54f.)

3 Empirischer Teil

In diesem Kapitel wird die Vorgehensweise der empirischen Erhebung vorgestellt. Für die Beantwortung der Forschungsfragen wurde ein qualitatives Vorgehen gewählt. Grund für die Wahl dieses Forschungsansatzes war, dass es zum beschriebenen Themenbereich noch nicht genügend Forschungsergebnisse gab, die eine quantitative Messung zugelassen hätten. Im Vordergrund stand die Entdeckung von Erkenntnissen über das Führungsverständnis der Generation Y und den damit zusammenhängenden Herausforderungen. Mit Hilfe dieser Methodik wurde die Wissensbasis über das Führungsverhalten der Generation Y erweitert, um Implikationen für die Praxis ableiten zu können.

Im Zentrum der qualitativen Befragung stand die Perspektive des Befragten. Die Gestaltung der Befragung in Bezug auf Fragen, Antworten und Methoden war offen, um die Sicht der interviewten Person nicht einzuschränken. Daraus resultierte der Vorteil, neue Phänomene und Sichtweisen zu entdecken (Hienerth, Huber & Süssenbacher, 2009, S. 116). Anhand der qualitativen Befragung war es außerdem möglich, im Interview Zusatzinformationen zu erhalten, welche durch eine quantitative Erhebung nicht ermittelt werden hätten können.

Die beschriebene offene Vorgehensweise ermöglichte es, die Motive der Generation Y in Bezug auf Führungskräfteentwicklung uneingeschränkt zu erheben.

Um die Herausforderungen der Generation Y in der Führungsarbeit zu erfragen und dadurch Erfordernisse an Entwicklungsmaßnahmen zu erkennen, boten sich Interviews mit Führungskräften an, welche bereits länger eine Führungsfunktion innehatten. Es wurde davon ausgegangen, dass Personen mit mehrjähriger Führungserfahrung, die Fragestellungen konkret und praxisbezogen beantworten können. Es galt zu hinterfragen, ob und welche Führungskonzepte verwendet werden und welche Lösungsansätze sich im Alltag der Befragten etabliert haben, sowie in welchen Bereichen es Unterstützungsbedarf gibt.

Nach der Erläuterung der verwendeten Methode und den Instrumenten, die zur Beantwortung der Forschungsfrage herangezogen wurden, wird auf die Auswahl der InterviewpartnerInnen eingegangen. Anschließend wird die Durchführung der empirischen Studie näher erläutert und abschließend das Vorgehen bei der Auswertung der Daten dargestellt.

3.1 Methode und Studiendesign

Auf Basis der Literaturrecherche wurde die Datenerhebung anhand von Leitfadenterviews mit offenen Fragestellungen als geeignete Form erachtet und als Methode herangezogen, da dies eine weitverbreitete Form der qualitativen Befragung ist. Durch die vorab Definition des Leitfadens und der darin enthaltenen Themenbereiche ergab sich ein Gerüst für die Datenerhebung und -analyse. Dadurch wurde der Vergleich der unterschiedlichen Interviews vereinfacht. Diese Form der Befragung bot dennoch genügend Spielraum, um während des Interviews weitere spontane Fragen einfließen zu lassen und bei der Datenauswertung Themen, die bei der Erstellung des Leitfadens nicht bedacht wurden, herauszuarbeiten (Bortz & Döring, 2005, S. 314).

Anhand von qualitativen Interviews soll den Befragten so viel Raum wie möglich gegeben werden, um ohne fremdgesteuerte Strukturvorgaben und theoriebasierten Annahmen, ihr subjektives Verständnis und ihre Perspektiven zu verbalisieren (Kruse, 2015, S. 148). Demnach stehen Leitfragen-Interviews dem Dilemma zwischen Strukturierung und Offenheit gegenüber. Im Rahmen der Leitfadenerstellung wurde daher wie in Kruse (2015, S. 212f.) beschrieben, auf eine möglichst offene Strukturierung geachtet. Dies war erstens durch einen Leitfadenaufbau möglich, der eine flexible Vorgehensweise in Bezug auf Strukturierung und Offenheit ermöglichte. Zweitens erfolgte dies durch offene Fragestellungen, die zwar den thematischen Rahmen festlegten, jedoch keine schließende Wirkung hatten.

Die inhaltliche Gestaltung des Leitfadens basierte auf den recherchierten theoretischen Ansätzen des Forschungsgegenstandes sowie auf den definierten Forschungsfragen und vorab getroffenen Annahmen. Die Fragen wurden thematisch in zwei große Themenblöcke geteilt, Führung und Führungsherausforderungen sowie Führungskräfteentwicklung und Rahmenbedingungen. Um den Gesprächseinstieg zu erleichtern und um die InterviewpartnerInnen auf die Themenstellungen einzustimmen wurden zwei „Warming-Up“ Fragen definiert. Dabei wurden die ersten Assoziationen und Gedanken zum Thema Führung und Führungskräfteentwicklung abgeholt.

Zum Einstieg in den ersten Themenblock, Führung und Führungsherausforderungen, wurde eine Frage gewählt, bei der die Führungskräfte erzählen sollten, wie sie in ihre Führungsrolle kamen. Dies diente einerseits dazu, um ein Verständnis über den persönlichen Werdegang zu erhalten und andererseits dazu die GesprächspartnerInnen zum Erzählen anzuregen. Die weiteren Fragestellungen beinhalteten die verwendeten Führungsinstrumente und den angewandten Führungsstil. Die gewonnenen Erkenntnisse aus den Fragen nach den aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des Unter-

nehmens und der eigenen Führungsrolle sollten Aufschluss über einen möglichen Entwicklungsbedarf geben.

Der zweite Themenblock orientierte sich an der Hauptfrage nach den Gründen an einer Führungskräfteentwicklung teilzunehmen und im nächsten Schritt an den Rahmenbedingungen bei einem Seminarbesuch. Es wurde angenommen, dass sich aus den Erfahrungen bereits besuchter Führungskräfte trainings oder anderen Weiterbildungen Implikationen auf Wünsche und Erwartungen an die Gestaltung von Seminaren schließen lassen. Mit der letzten Frage wurde der Bekanntheitsgrad des Herstein Instituts bei der Strichprobe abgefragt. Den InterviewpartnerInnen wurde am Ende des Gesprächs die Möglichkeit geboten, für sie wichtige Punkte hinzuzufügen oder hervorzuheben. Abschließend wurden auf einem vorab definierten Formular die demographischen und führungsrelevanten Daten dokumentiert.

Die Interviews wurden in einem persönlichen Gespräch geführt und aufgezeichnet. Der Gesprächsleitfaden wurde so konzipiert, dass die Dauer der Interviews ca. 60 Minuten betrug. Im Anschluss an die Gespräche erfolgte die Transkription und die Auswertung der Daten anhand der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger.

Aufgrund der kleinen Stichprobe war es nicht möglich, allgemeingültige Aussagen im Hinblick auf die Forschungsfragen zu treffen. Dennoch konnten die Antworten Einblicke in das Führungsverständnis der Generation Y geben und relevante Ansatzpunkte für die Praxis liefern.

Im Vorfeld der Befragung wurden folgende Annahmen getroffen, die sich an den Forschungsfragen orientierten und auf dem theoretischen Vorverständnis der Autorin beruhen. Die Überprüfung der Forschungsfragen und getroffenen Annahmen erfolgt im letzten Kapitel, in dem diese noch einmal aufgegriffen und beantwortet werden.

Forschungsfrage: Wie führen Mitglieder der Generation Y ihre MitarbeiterInnen und vor welchen aktuellen Führungsherausforderungen stehen sie dabei?

Annahme 1: Führungskräften der Generation Y ist Sinngebung und das Aufzeigen von Visionen in der Zusammenarbeit mit ihren MitarbeiterInnen im Sinne der transformationalen Führung wichtig.

Nach Tavalato (2016, S. 178f.) ist es wesentlich, Mitgliedern der Generation Y eine Vision zu vermitteln, da sie sich besonders engagieren, wenn es der Führungskraft gelingt, zu inspirieren und zu begeistern. Auch Bruch, Kunze und Böhm (2010, S. 123f.) führen an, dass sich die Generation Y Visionen und Ziele als Perspektive für die Zukunft erwartet. Daraus wird abgeleitet, dass Füh-

Leitungskräfte der Generation Y dies auch bei der Führung ihrer MitarbeiterInnen als zentral erachten.

Annahme 2: Führungskräften der Generation Y ist ein positives und kollegiales Arbeitsumfeld wichtig und sie legen wenig Wert auf hierarchische Strukturen.

Nach Dulin (2008, S. 47ff.) ist für die Generation Y ein direkter und informeller Kontakt zum Vorgesetzten bedeutsam, welcher einen respektvollen Umgang pflegt und ein positives Arbeitsumfeld schafft.

Annahme 3: Führungskräfte der Generation Y setzen bei der Führung ihrer MitarbeiterInnen agile Methoden ein.

Nach Weinreich (2016, S. 156f.) tritt disziplinarische Führung aufgrund von neuen Organisationsformen in den Hintergrund. MitarbeiterInnen der Generation Y dulden hierarchische Führung kaum mehr, daher ist agile Führung ein vielversprechender Ansatzpunkt.

Annahme 4: Bei den aktuellen Herausforderungen spielen der demographische und digitale Wandel sowie die dadurch steigende Dynamik und Komplexität eine entscheidende Rolle.

Nach Franken (2016, S. 48) hängen die größten Herausforderungen der zukünftigen Führung mit Digitalisierung, demographischem Wandel, Demokratisierung und gesteigener Dynamik zusammen. Auch Walenta (2012, S. 497f.) beschreibt die aktuelle Führungssituation als mehrdeutig, dynamisch und komplex.

Forschungsfrage: Welche Implikationen ergeben sich daraus für Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung der Generation Y?

Annahme 5: Führungskräfte der Generation Y bevorzugen interaktives Lernen sowie erfahrungsorientierte Lernformen.

Nach Kleiminger (2011, S. 140ff.) gewinnt erfahrungsorientiertes Lernen für die Generation Y an Bedeutung. Farrell & Hurt (2014, S. 54f.) halten fest, dass On-the-Job-Training, bei dem durch erfahrene MitarbeiterInnen berufliches Wissen vermittelt wird, den aktiven Lernstil der Generation Y anspricht und zusätzlich die Möglichkeit für direktes Feedback bietet.

Annahme 6: Führungskräfte der Generation Y haben eine positive Einstellung zu E-Learning in Seminaren, schätzen aber aufgrund der Netzwerkmöglichkeiten Präsenzzeiten.

Nach Ruthus (2014, S. 28ff.) kommen Blended-Learning-Elemente dem Wunsch der Generation Y nach der Verwendung von modernen Technologien entgegen. Auch Kleiminger (2011, S. 140ff.) hebt hervor, dass die Wissensvermittlung anhand von E-Learning-Methoden für diese Generation eine gute Ergänzung darstellt. Schofield und Honoré (2009/2010, S. 27) halten fest, dass die Generation Y gemeinsames Lernen, Interaktion und Netzwerken als wichtig erachten.

Annahme 7: Führungskräfte der Generation Y bevorzugen kurze Präsenzzeiten und kompakte Formate.

Nach Schofield und Honoré (2009/2010, S. 27) werden von der Generation Y kurze Sequenzen von Lerneinheiten präferiert. Kleiminger (2011, S. 140ff.) hält fest, dass Seminare an einzelnen Tagen und kürzere Lerneinheiten den Präferenzen der Generation Y entsprechen.

Annahme 8: Führungskräfte der Generation Y kennen das Herstein Institut, haben aber noch keine Seminare besucht.

3.2 InterviewteilnehmerInnen

Für die empirische Datenerhebung wurden zehn Personen interviewt, die für die Beantwortung der Fragestellung relevante Kriterien aufwiesen.

Das erste Auswahlkriterium war das Alter und zwar wie im theoretischen Teil dieser Arbeit definiert Personen, die in den Jahrgängen 1978-1992 geboren sind und somit der Generation Y angehören. Tatsächlich konnten für die Befragung Personen gewonnen werden, die den Jahrgängen 1980-1990 angehören. Die Stichprobe teilt sich in je eine Person des Jahrgangs 1980, 1987 und 1990, je zwei Personen des Jahrgangs 1983 und 1986 und drei Personen des Jahrgangs 1985.

Als zweites Kriterium war die Führungserfahrung ein wesentlicher Punkt. Es wurden Personen ausgewählt, die mindestens ein Jahr Führungserfahrung haben und derzeit in einer Führungsposition sind. Das Minimum von einem Jahr wurde gewählt um sicherzustellen, dass die Befragten ein Mindestmaß an Führungserfahrung mitbringen. Das Interesse lag dabei darauf die Meinungen einer jungen Zielgruppe zu erschließen, die auch in Bezug auf Führungskräfteweiterbildungen und -entwicklungsmaßnahmen noch wenig Erfahrung haben. Dennoch wurde darauf geachtet, dass auch Personen in der Stichprobe enthalten sind, die bereits mehrjährige Führungserfahrung haben, um auf der anderen Seite in den Interviews einen größtmöglichen Erfahrungsaustausch zu

ermöglichen. Hier wurde auf eine breite Streuung geachtet. Die Führungserfahrung reichte von einem bis neun Jahre.

Die befragten Führungskräfte wiesen alle eine disziplinarische Führungsfunktion auf und führten zwischen 2 und 40 Personen direkt. Sie waren entweder selbstständig tätig oder Angestellte in Klein- und Mittelbetrieben sowie Konzernen.

Um möglichst viele unterschiedliche Perspektiven zu erhalten, wurde bei der Branche, in der befragten Führungskräfte tätig sind, auf eine gute Durchmischung geachtet. Die Branchen umfassten Logistik, Gebäudetechnik, KFZ, Industrie, Kommunikation, Handel, IT, Gesundheit und Soziales sowie Tourismus. Ebenso wurde auf eine Geschlechterverteilung Wert gelegt. Es wurden vier weibliche und sechs männliche Personen befragt. Weder eine gewisse Branche, noch das Geschlecht stellten ein Ausschlusskriterium dar, hier ging es der Autorin lediglich um eine breite Vielfalt.

Um im Zuge der Befragung zu erheben, ob das Hernstein Institut bei Führungskräften der Generation Y bekannt ist, wurde darauf geachtet, dass die Führungskräfte nicht aus dem Teilnehmerkreis des Instituts stammten. Da die befragten Personen jedoch teilweise aus dem Umfeld der Autorin stammten, ist dahingehend eine Verzerrung nicht auszuschließen.

In der nachfolgenden Tabelle 2 werden die demographischen Daten der InterviewpartnerInnen angeführt und in Tabelle 3 die führungsrelevanten Daten strukturiert dargestellt, um einen verständlichen Überblick über die Stichprobe zu erhalten. Durch die entsprechende Interviewnummer in der ersten Spalte lassen sich die demographischen Daten aus der Tabelle 2 mit den führungsrelevanten Daten aus der Tabelle 3 zusammenführen. Um das Verständnis und die Lesbarkeit zu erleichtern, wird im Ergebnisteil bei den Zitaten auf die jeweiligen InterviewpartnerInnen durch die Anführung von Jahrgang, Geschlecht und Funktion im Unternehmen hingewiesen.

Tabelle 2: Demographische Daten der InterviewteilerInnen

Nr.	Jahrgang	Geschlecht	höchste abgeschlossene Ausbildung	Arbeitsort / Bundesland
1	1986	männlich	Meister / Unternehmer	Niederösterreich
2	1985	männlich	Universität - Bachelor	Wien
3	1985	weiblich	Universität - Magistra	Burgenland
4	1983	weiblich	Universität - Bachelor	Wien
5	1990	männlich	Universität - Master	Wien
6	1983	männlich	Universität - Master	Niederösterreich
7	1986	männlich	Universität - Master	Wien
8	1987	weiblich	Universität - Bachelor	Wien

9	1985	weiblich	Universität - Bachelor	Wien
10	1980	männlich	Matura	Wien

Quelle: Eigene Darstellung

Tabelle 3: Führungsrelevante Daten der InterviewteilnehmerInnen

Nr.	Branche	Funktion im Unternehmen	Führungserfahrung	Anzahl direktgeführten Personen (2. Führungsebene)	Mitarbeiterzahl im Unternehmen
1	KFZ	Geschäftsführer (selbstständig)	9 Jahre	10 Personen	10 Personen
2	IT	Abteilungsleiter	5 Jahre	40 Personen	700 Personen
3	Handel	Geschäftsführerin (selbstständig)	5 Jahre	2 Personen	2 Personen
4	Hotellerie / Tourismus	Front Office Managerin	2 Jahre	12 Personen	102 Personen
5	Logistik	Geschäftsführer (selbstständig)	4 Jahre	17 Personen	17 Personen
6	Industrie	Finance Manager	1 Jahr	3 Personen	102 Personen
7	Gebäude-technik	Projektleiter / Prokurist	5 Jahre	8 Personen	21 Personen
8	Gesundheit / Sozial	HR-Leitung	4 Jahre	8 Personen	450 Personen
9	Kommunikation	Bereichsleiterin	7 Jahre	3 Personen (400)	1.500 Personen
10	Gastronomie / Tourismus	Geschäftsführer	9 Jahre	10 Personen (126)	126 Personen

Quelle: Eigene Darstellung

3.3 Durchführung der empirischen Studie und Erhebungsinstrument

Die Interviews wurden im Zeitraum von Februar bis März 2018 durchgeführt und dauerten zwischen 40 und 65 Minuten. Die Kontakte zu den befragten Führungskräften stammten aus dem erweiterten Umfeld der Autorin und wurden über StudienkollegInnen, ArbeitskollegInnen und Bekannte erhoben. Die Kontaktaufnahme der potentiellen GesprächspartnerInnen erfolgte via E-Mail. Beim Erstkontakt wurden alle InterviewpartnerInnen über den Inhalt der Interviews sowie die Thematik der vorliegenden Arbeit aufgeklärt. Die Gespräche fanden aufgrund der geringen räumlichen Distanz alle persönlich statt. Die Örtlichkeiten für die Interviews wurden flexibel nach den Wünschen sowie der Verfügbarkeit der GesprächspartnerInnen vereinbart. Die Gespräche fanden entweder in den Büroräumlichkeiten der InterviewpartnerInnen oder der Autorin oder an einem ungestörten privaten Ort statt.

Der Interviewleitfaden wurde den InterviewpartnerInnen vorab zugesandt. Diese Vorgehensweise ergab sich daraus, dass die Zusendung von mehreren Gesprächspartne-

rInnen gewünscht wurde. Um für alle Befragten die gleichen Rahmenbedingungen zu schaffen und Datenverzerrungen zu vermeiden, wurde der Leitfaden vorab an alle Interviewten gesandt. Dadurch wurde es den GesprächspartnerInnen ermöglicht, sich vorab Gedanken zu konkreten Fragen und Themen zu machen und über ihr Führungsverhalten und ihre Herausforderungen im Alltag zu reflektieren. Mit Ausnahme von einer Person hatten sich die InterviewpartnerInnen vor dem Gespräch Notizen gemacht. Diese vorbereitende Reflexion stellte eine gute Ausgangsbasis für die Gespräche dar. Kritisch anzumerken ist, dass es aufgrund der Vorbereitung möglicherweise zu einer stärkeren Tendenz in Richtung sozial erwünschtem Antwortverhalten kam, als ohne. Da die Befragten beispielsweise die Möglichkeit hatten, die Frage zu ihrem Führungsstil vorab vorzubereiten, wurden auch theoretische Konzepte vorab recherchiert, um die Frage gezielter beantworten zu können.

Trotz der Vorabinformationen an die InterviewpartnerInnen wurde zu Beginn der Gespräche der Forschungsgegenstand ausführlich erläutert. Der Einleitungstext wurde vorbereitet, um das Forschungsvorhaben möglichst effizient vorzustellen. Dadurch konnte gewährleistet werden, dass alle InterviewpartnerInnen dasselbe Ausgangswissen hatten und keine Verzerrungen durch unterschiedliche Vorinformationen entstanden. Darauf folgend wurde den GesprächspartnerInnen die Anonymisierung ihrer Daten zugesichert und die Vertraulichkeit der Datenerhebung und -verwendung betont. Nach der Einholung des Einverständnisses zur Aufzeichnung, starteten die Befragungen mit der Überleitung zum Thema.

Da nicht davon ausgegangen werden konnte, dass den befragten Personen alle Fachterminologien bekannt sind, wurden für den Bedarfsfall Definitionen und Beispiele bereitgehalten. Vor allem bei jungen Führungskräften mit wenig Führungserfahrung oder Personen, die keine einschlägige oder wenig theoretische Weiterbildung durchlaufen hatten, war dies relevant. Bei der Gesprächsführung wurden die Definitionen jedoch nur genannt, wenn es bei den befragten Personen Unklarheiten gab, um diese nicht zu beeinflussen.

In der Anfangsphase des Interviews richtete sich der Gesprächsfluss auf die Vertiefung und Entwicklung der angesprochenen Themen. Die ersten Kommentare der GesprächspartnerInnen verdeutlichten nicht nur, wie sie mit dem Themenfeld zurechtkamen, sondern boten auch eine inhaltliche Vielfalt an, worüber sie in diesem Zusammenhang sprechen wollten. Die Kunst der Gesprächsführung lag nun darin, auf die angebotenen Beiträge zu achten und die InterviewpartnerInnen zu ermutigen, ihre Anmerkungen genauer anzuführen (Froschauer & Lueger, 2003, S. 70). Daher wurde im

Rahmen der Gesprächsführung darauf geachtet durch Empathie und aktivem Zuhören den Gesprächsverlauf positiv zu beeinflussen.

Grundsätzlich bildete der Interviewleitfaden die Struktur und den Rahmen der Gespräche. Durch die Dynamiken, die sich im Verlauf der Interviews ergaben, wurden des Öfteren gezielte Nachfragen gestellt oder auch weiterführende Themen angesprochen. Beispielsweise wurden teilweise auch Generationen und damit einhergehend Unterschiede in der Führung als ein Thema behandelt, wenn es sich im Gesprächsverlauf ergab. Ein Interviewpartner ist am Ende des Gesprächs bewusst auf Generationenunterschiede und die Generation Y bei seinen abschließenden Worten eingegangen.

Zum Abschluss der Interviews wurden die demographischen und führungsrelevanten Daten dokumentiert.

Anschließend an die Interviewführung, fand die Verschriftlichung der Audio-Aufnahmen statt. Jedes Interview wurde digital aufgenommen, damit sich die Interviewten und die Autorin auf das Gespräch konzentrieren konnten und keine Informationen beim Mitschreiben verloren gingen. Da die Auswertung der Daten anhand der Themenanalyse erfolgte, war keine besonders exakte Transkription erforderlich. Die Besonderheiten der sprachlichen Ausdrucksweise sind im Zuge der Themenanalyse nicht relevant (Froschauer & Lueger, 2003, S. 159).

Bei der Transkription wurden Regeln angewandt, die vor der Ausarbeitung festgelegt wurden, um die Transparenz und Nachvollziehbarkeit sicherzustellen. Die verwendeten Transkriptionsregeln sind im Anhang dieser Arbeit enthalten. Die vollständigen Interviewtranskripte liegen dieser Arbeit nicht bei, können jedoch bei Bedarf bei der Autorin eingesehen werden.

3.4 Auswertungsverfahren

Die Auswertung der Interviewergebnisse erfolgte anhand der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003, S. 158ff.). Für diese Forschungsarbeit wurde diese Methode gewählt, da mit Hilfe der Themenanalyse ein Überblick über umfassende Textmengen ausgearbeitet werden konnte und diese zu Kernaussagen gebündelt werden konnten. Dadurch war eine Zusammenfassung der zentralen Aussagen möglich und der Kontext ihres Auftretens konnte erforscht werden. Durch die Anwendung dieser Analyseverfahren wurde die zusammenfassende Aufbereitung von Inhalten zu unterschiedlichen Themen möglich und deren interne Differenziertheit wurde angezeigt. Bei der Themenanalyse kamen zwei Verfahren zur Anwendung, das Textreduktionsverfahren und das Codierverfahren.

Im ersten Verfahren, dem Textreduktionsverfahren, ging es weniger um die Analyse von Texten, sondern vielmehr um eine Zusammenfassung. Dadurch wurde die Themenvielfalt innerhalb der erhobenen Daten sichtbar und es wurde ein Überblick über die Themen, die Darstellungsweisen und Zusammenhänge geschaffen. Um Unterschiede in der Themendarstellung in einem oder unterschiedlichen Interviews zu erkennen, wurden charakteristische Elemente herausgearbeitet. Im ersten Schritt wurden zusammenhängende Textstellen zu einem Thema identifiziert und in den Transkripten markiert. Im zweiten Schritt wurden aus dem reduzierten Material zentrale Komponenten der Themendarstellung herausgearbeitet. Im dritten Schritt wurde beleuchtet, in welcher Abfolge die Themen genannt wurden. Jedoch ist die Analyse der Themenabfolge bei einem Leitfadeninterview nicht möglich, da hier nur die Gesprächsstrategie der Forscherin betrachtet werden würde. Im vierten Schritt wurden die Unterschiede innerhalb oder zwischen Gesprächen analysiert. Hierbei lag der Fokus auf Gemeinsamkeiten und Unterschieden, weil sie das Kernverständnis und die Vielfalt eines Themenverständnisses sichtbar machten. Im fünften und letzten Schritt ging es darum, inwiefern sich die Themencharakteristika in den Kontext der Forschungsfragen integrieren ließen. Dadurch wurden die Themenmerkmale in einen Gesamtzusammenhang gebracht. Wichtig war, die Unterschiedlichkeiten eines Themas keiner Vereinheitlichung zu unterziehen, sondern diese Differenzen zu erhalten und mögliche Erklärungen abzuleiten (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158ff.).

Im zweiten Verfahren, dem Codierverfahren, wurde versucht, tiefer in die Besonderheiten der Argumentation einzudringen. Demnach ist es eine aufwendigere Variante um die begriffliche Struktur von Themen und deren Zusammenhänge zu analysieren. Aus dem Gesprächstext wurden zentrale Kategorien abgeleitet. Das Codierverfahren kann als Ergänzung zum Textreduktionsverfahren verwendet werden. Hierbei wurde der Text nicht bloß reduziert, sondern auch analytisch erweitert. Im ersten Schritt wurden Textpassagen nach zentralen Aussagen codiert, zu Themenkategorien zusammengefasst und benannt. Im nächsten Schritt wurden innerhalb der Themenkategorien Subkategorien gebildet. Danach erfolgte die Strukturierung der Kategorien. Diese wurden nach ihrer relativen Bedeutung für die Forschungsfrage geordnet. In weiterer Folge wurden die Themenkategorien mit den Subkategorien verknüpft, um den Text als hierarchisches Netzwerk von Kategorien abzubilden. Im Rahmen der Interpretation des Kategoriensystems wurden Thesen zur Forschungsfrage abgeleitet. Ziel war es dabei, mit Hilfe des entwickelten Kategoriensystems und der Interpretation der Texte ein theoretisches Konzept zu erstellen, welches zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen wurde. Im letzten Schritt erfolgte die Analyse unterschiedlicher Texte, bei

der ein Vergleich der verschiedenen Texte auf Ähnlichkeiten und Unterschiede ihrer Themen und Strukturen stattfand (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158ff.).

Im Zuge der Erstellung des Interviewleitfadens wurden bereits Kategorien gebildet, die sich unter anderem aufgrund der Literaturrecherche ergaben. Bei der Datenanalyse wurden weitere Kategorien und vor allem Unterkategorien gebildet. Das entwickelte Kategoriensystem ist im Anhang dieser Arbeit beigefügt. Zwei der vorab gebildeten Kategorien haben sich aufgrund von redundanten Aussagen als nicht zielführend erwiesen. Die Kategorie „Führungswerdegang“ wird daher im Ergebnisteil nicht weiter berücksichtigt, die Kategorie „Führungsstil im Unternehmen“ wird unter Punkt 4.1.1 Führungsstil subsumiert.

4 Ergebnisse

Das folgende Kapitel befasst sich mit den Ergebnissen, die durch die Erforschung des gewonnenen Datenmaterials gewonnen wurden. Dabei wurde das Datenmaterial in Anlehnung an die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger analysiert. Die Erkenntnisse werden in weiterer Folge interpretiert und zusammengefasst. Die Resultate sind entsprechend der Reihenfolge des Kategoriensystems dargestellt, welches sich an der Relevanz zur Beantwortung der Forschungsfrage orientiert. Im Anschluss werden die Ergebnisse im letzten Teil dieser Arbeit diskutiert sowie die Forschungsfragen und die Annahmen beantwortet.

4.1 Führung

In diesem Abschnitt geht es darum zu ergründen, wie Führungskräfte der Generation Y ihre MitarbeiterInnen führen. Im Rahmen der Interviews wurde hinterfragt, welche Führungsinstrumente in der Praxis genutzt werden, wie der eigene Führungsstil beschrieben wird und was in der Zusammenarbeit mit MitarbeiterInnen besonders wichtig erscheint.

Im ersten Schritt ist es interessant zu erfahren, wie die InterviewpartnerInnen Führung begreifen und welche Assoziationen sie mit dem Thema verbinden. Die Hälfte der Befragten gibt an, dass Führung mit Zielerreichung in Verbindung stehe. Die Aufgabe von Führung bestehe unter anderem darin die Rahmenbedingungen zu schaffen, um gemeinsame Ziele zu erreichen und das Team zum Erfolg zu führen. Dabei sei auch der Spagat zwischen den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen und den Unternehmensvorgaben zu berücksichtigen.

„Im gesamten Rahmen einfach nur, dass man vielleicht als Führungskraft einfach die Systeme schaffen muss, um den Mitarbeitern diesen Raum zu geben, sich zu entwickeln und den Unternehmenszweck letztendlich zu erfüllen. Der Sinn steht dabei im Vordergrund. Sein eigenes Tun und den Unternehmenszweck zu erfüllen.“ (I 10, 1980, männlich, Geschäftsführer, Zeile 614ff.)

Drei InterviewpartnerInnen streichen dabei die damit verbundene Verantwortung heraus. Einerseits die Verantwortung für die MitarbeiterInnen und andererseits die Verantwortung für die Erreichung der Zielvorgaben und des Unternehmenszwecks. Zwei Führungskräfte betonen dabei die Wichtigkeit, Orientierung zu geben und eine Vorbildfunktion einzunehmen, um die MitarbeiterInnen in die gewünschte Richtung zu lenken.

„Eine Art Vorbildfunktion zu sein, Verantwortung vor allem für die Mitarbeiter, aber auch Prozesse. Finanzen zum Teil in meinem Bereich jetzt auch. Mitarbeiter zu motivieren oder ein motivierendes Umfeld zu schaffen, damit wir gemeinsame Ziele und Unternehmensziele erreichen können.“ (I 6, 1983, männlich, Finance Manager, Zeile 7ff.)

Eine Gesprächspartnerin hebt die Verantwortung in Richtung Weiterentwicklung hervor, die der eigenen und auch der Entwicklung der MitarbeiterInnen.

„Die ersten Gedanken sind Verantwortung, Herausforderung und Weiterentwicklung. Eigentlich auch, dass ich eine Verantwortung trage für die Weiterentwicklung meines Personals.“ (I 4, 1983, weiblich, Front Office Managerin, Zeile 7ff.)

Für eine Führungskraft ist die wichtigste Führungsaufgabe, sich um die MitarbeiterInnen zu kümmern. Damit verbunden ist die Schaffung eines angenehmen und interessanten Arbeitsumfeldes.

„Attraktiv gestalten, gut gestalten, dass die sich einfach immer was Neues überlegen mit den Leuten, dass sie die Leute auffangen, die halt vielleicht einen schweren Tag haben oder bei denen es nicht so gut geht. Dieses Kümmern um die Leute und schauen, dass es denen gut geht, das ist eine der wichtigsten Aufgaben der Führungskraft für mich.“ (I 9, 1985, weiblich, Bereichsleiterin, Zeile 374ff.)

Die Herangehensweise an das Thema Führung, gerade wenn dieses Aufgabenfeld noch neu ist, wird von zwei InterviewpartnerInnen als „Learning by Doing“ oder „work in progress“ beschrieben. Die Aussagen deuten darauf hin, dass es dabei um stetige Weiterentwicklung und einen explorativen und pragmatischen Zugang in der täglichen Arbeit geht.

„Es ist ein Thema, das man nicht an der Uni lernt. Ich bin einfach so reingerutscht und tue so wie ich glaube im Grunde. Es ist ein Thema, das ich nie so richtig gelernt habe.“ (I 3, 1985, weiblich, Geschäftsführerin (selbstständig), Zeile 14ff.)

Zwei andere InterviewpartnerInnen heben im Zusammenhang mit Führungsarbeit den zeitlichen Aspekt hervor. In diesem Sinne brauche Führung Zeit und es scheint notwendig, sich nur mehr bis zu einem gewissen Grad mit operativen Aufgaben zu beschäftigen, wenngleich dies herausfordernd sei.

„Nun ja, gerade mit so einem operativen Betrieb, da neigt man doch sehr dazu, eher operativ tätig zu sein, was aber immer weiter zurückgestellt werden muss. Ich versuche so zu 20, 30 Prozent in den operativen Bereich einzugreifen und die restlichen 70 Prozent aufzuteilen auf Führen von Mitarbeitern und eigentlich zwischen konzeptionellen und strategischen Arbeiten.“ (I 15, 1980, männlich, Geschäftsführer, Zeile 13ff.)

Die zweite Führungskraft beschreibt, dass sie anfänglich Bedenken hatte fachliche Themen nicht abdecken zu können, jedoch stellte sich für sie heraus, dass die Mitarbeiterführung die größere Herausforderung sei.

„Aber ich bin draufgekommen, Mitarbeiter sind einfach sehr fordernd und man muss sich einfach ständig um sie kümmern. Also das nimmt sehr viel Zeit in Anspruch. Also das kann man nicht so nebenbei machen, finde ich. Also wenn man gut führen möchte, dann braucht man die Zeit und das ist sehr herausfordernd, ja.“ (I 8, 1987, weiblich, HR-Leitung, Zeile 21ff.)

Daraus kann geschlossen werden, dass Maßnahmen zur Weiterentwicklung führungs-spezifischer Themen für diese Zielgruppe relevant sind. Der Bedarf nach Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung scheint demnach ebenso gegeben wie nach fachlichen Themen.

4.1.1 Führungsstil

Die Führungsstile der befragten Personen können aufgrund ihrer Beschreibungen grob in zwei Gruppen zusammengefasst und eingeteilt werden. Vier der befragten Führungskräfte schildern ihren Führungsstil als situationsbezogen. Die anderen sechs InterviewpartnerInnen beschreiben ihren Führungsstil als demokratisch, wobei zwei Führungskräfte einen direktiveren Zugang wählen.

Im Zuge des situativen Führungsstils wird von den Führungskräften betont, dass ihr Führungsverhalten von der Person, der Aufgabe oder der Situation abhängig sei und daran angepasst werde. Die Entscheidung darüber basiere auf Erfahrung und den eigenen Einschätzungen über die MitarbeiterInnen und der Situation. Wenn es die Situation erfordere, wie beispielsweise unter Zeitdruck, komme auch durchaus ein autoritärer Führungsstil zu Anwendung.

„Ich denke, mein Führungsstil ist an die Situationen und an die Menschen angepasst. Ich halte nichts davon, einen Führungsstil gnadenlos durchzuziehen und das, komme was wolle. Damit hat man, glaube ich, keinen Erfolg. Sondern es ist immer wichtig, mit welchen Menschen hast du gerade zu tun, was ist die

Situation, um dann das Verhalten daran anzupassen. Das ist eigentlich meine Vorgehensweise.“ (I 9, 1985, weiblich, Bereichsleiterin, Zeile 45ff.)

In Zusammenhang mit dem situativen Führungsverhalten wird oft hervorgehoben, den MitarbeiterInnen viele Freiheiten zu lassen sowie den Verantwortungs- und Entscheidungsspielraum zu erweitern. Dabei gehe es einerseits darum, den MitarbeiterInnen Entfaltungsmöglichkeiten zu bieten und andererseits das Team zu befähigen auch dann gute Arbeitsleistung zu erbringen, wenn die Führungskraft nicht anwesend ist.

„Wie gesagt, dass ich nicht einen bestimmten Führungsstil habe, sondern dass es eben sehr situations-, fall- und personenbezogen ist. Aber grundsätzlich lasse ich eher mehr Freiheit.“ (I 3, 1985, weiblich, Geschäftsführerin (selbstständig), Zeile 98ff.)

Wie der Entscheidungsspielraum angenommen wird, hänge jedoch stark von der Persönlichkeit und den Vorlieben der MitarbeiterInnen ab und unterscheide sich stark. Drei InterviewpartnerInnen halten daher fest, dass Unterschiede zwischen den MitarbeiterInnen zu berücksichtigen sind.

„Es gibt Mitarbeiter, die sich, wenn ich ihnen alle Freiheiten lasse, außerordentlich positiv entwickeln, die neue Ideen einbringen, die neue Dinge machen, die schneller fertig werden, die Dinge optimieren. Und dann gibt es andere, die sitzen da und fragen, was soll ich denn als Nächstes machen. Ich kann mit beiden, man muss sich halt auch an das anpassen.“ (I 2, 1985, männlich, Abteilungsleiter, Zeile 161ff.)

Die andere Gruppe der InterviewpartnerInnen charakterisiert ihren Führungsstil als demokratisch oder kooperativ. Dabei werden die MitarbeiterInnen bei Entscheidungen oder Veränderungen miteinbezogen. Durch die Mitbestimmung soll die Motivation des Teams gefördert werden. Die gemeinsame Entscheidungsfindung wird von einem Gesprächspartner hervorgehoben.

„Na also wir, oder bei uns in der Gruppe wird wirklich sehr viel gemeinsam entschieden. Das heißt, es ist jetzt nicht so, dass ich sage: "Wir machen das jetzt so und es gibt gar keine Diskussion." Sondern ich versuch eher, sage ich mal, dass ich die Leute zu mir hole, dass wir gemeinsam entscheiden, wie legen wir es am besten an.“ (I 7, 1986, männlich, Projektleiter/Prokurist, Zeile 85ff.)

Trotz des kooperativen Ansatzes bezeichnet einer der Führungskräfte den Spielraum, den er seinem Team lässt, als eng. Hier wird das Ausmaß der Aufgabenerfüllung der MitarbeiterInnen kontrolliert.

„Sonst sehr eng, weil ich sie auch noch nicht so gut kenne. Das heißt zum Teil mache ich das absichtlich so, damit ich den Überblick noch habe, ob eh alles gemacht wird. Das heißt, ich schaue oft vorbei, ich frage oft nach, ob eh gerade an dem gearbeitet wird.“ (I 6, 1983, männlich, Finance Manager, Zeile 98ff.)

Zwei der Befragten gehen noch einen Schritt weiter. Trotz der Mitbestimmungsmöglichkeiten der MitarbeiterInnen wird der Führungsstil als kooperativ, aber bestimmend beziehungsweise hart, aber fair beschrieben.

„Ich habe natürlich auch meine Vorstellungen, deshalb sage ich, ich bin hart aber fair.“ (I 1, 1986, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 427ff.)

Einer der beiden Führungskräfte begründet dabei einen Wechsel des Führungsstils aufgrund der Vergrößerung des Unternehmens. Die Änderung des Führungsverhaltens weg von sehr kooperativ hin zu einem direktiven Vorgehen sei in diesem Fall ein Erfolg gewesen.

„Wir haben von dieser Start-Up-Mentalität, die wir sicher gehabt haben, wo alles so überkooperativ war und die Entscheidungswege ganz kurz waren und sehr viel Selbstbestimmung da war, weggehen müssen, hin zu einem bisschen konservativeren Führungssystem, sagen wir es mal so.“ (I 5, 1990, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 66ff.)

Abschließend ist noch zu erwähnen, dass drei der befragten Führungskräfte die Bedeutung von Sinn und Vision hervorheben. Die Sinnstiftung in der täglichen Arbeit, aber auch das Aufzeigen eines übergreifenden Ziels oder der Vision sei essenziell.

„Wenn Sie nicht wissen, wenn sie keine Vision haben oder keine Mission und nicht wissen, wo wir eigentlich hinwollen, dann werden Sie mir nicht helfen können, mein Ziel zu erreichen, deswegen ist das sehr wichtig.“ (I 9, 1985, weiblich, Bereichsleiterin, Zeile 145ff.)

Im Rahmen der Befragung wurde auch erhoben, ob die Führungskräfte in Bezug auf ihr Führungsverhalten Vorgaben von Unternehmensseite erhalten. Der Großteil der InterviewpartnerInnen gibt an, dass keine ausformulierten Führungsleitlinien vorhanden seien. Dennoch sei das Wertegerüst des Unternehmens bekannt oder es erfolge eine Orientierung an der Unternehmensstrategie.

„Ausformuliert, soweit ich weiß nicht. Ich würde sagen, dass er recht gut gelebt wird. Ich finde, das Personal wird sehr geschätzt und geht durch die Bank und das sehe ich bei allen so.“ (I 4, 1983, weiblich, Front Office Managerin, Zeile 96ff.)

„Und ich sollte jeden meiner Mitarbeiter auch vermitteln was er zur Gesamt-Strategie beitragen kann.“ (I 2, 1985, männlich, Abteilungsleiter, Zeile 200f.)

Daraus folgt, dass es zwar mehrheitlich keine niedergeschriebenen Führungsleitlinien zu geben scheint. Die Aussagen aber dennoch darauf hindeuten, dass sich Führungskräfte bei ihrer Führungsarbeit an Unternehmenswerten und -strategien orientieren.

4.1.2 Führungsinstrumente

In engem Zusammenhang mit dem Führungsstil stehen auch die verwendeten Führungsinstrumente. Hier wird eine breite Vielfalt an Ansatzmöglichkeiten genannt. Ein weit verbreitetes Führungsinstrument ist das Mitarbeitergespräch, welches von fast allen befragten Führungskräften eingesetzt wird. Der zeitliche Rahmen reicht hier von monatlichen Leistungsgesprächen bis hin zu Quartals- oder Jahresgesprächen. Die Gespräche werden für die Zielsetzung, Leistungsüberprüfung und dem Erkennen von Verbesserungspotenzialen genutzt.

„Was zum Teil vom Konzern vorgegeben wird, was ich so und so auch gemacht hätte, sind jährliche Mitarbeitergespräche beziehungsweise halbjährliche, die auch zur Leistungsbeurteilung dienen.“ (I 6, 1983, männlich, Finance Manager, Zeile 192ff.)

Die Vereinbarung der Ziele erfolge dabei in Abstimmung mit den MitarbeiterInnen. Es werden unternehmensbezogene, aber auch persönliche Ziele vereinbart. Eine Führungskraft beschreibt die Zielvereinbarung durch Objectives and Key Results, einem transparenten, metrischen System zur Leistungsverfolgung.

„Wir haben zum Beispiel Quartalsziele, Halbjahresziele und Jahresziele bei diesen OKRs. Und da geht es auch ganz stark darum, wenn Ziele wirklich underperformen und nicht erreicht werden, endet das in einer Kündigung. Das ist schon eine ganz harte Linie. Wobei wenn die Ziele gut erreicht werden, hier gibt es eine Abstufung in drei Stufen, dann gibt es wirklich gute Prämien, also wirklich viel Geld dafür.“ (I 5, 1990, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 142ff.)

Dem gegenüber steht die Erfahrung einer anderen Interviewpartnerin, die die intrinsische Motivation der MitarbeiterInnen hervorhebt und daher von starren Zielvereinbarungen abkehre.

„Es ist auch so, dass beide sehr intrinsisch motiviert sind. Daher habe ich das abgestellt mit der Provision. Somit gibt es nicht mehr so klar definierte Ziele.“ (I 3, 1985, weiblich, Geschäftsführerin (selbstständig), Zeile 127ff.)

Einige der befragten Führungskräfte heben hervor, dass sie den informellen Austausch abseits der Mitarbeitergespräche ebenfalls als sehr wesentlich erachten. Den MitarbeiterInnen solle die Möglichkeit geboten werden, ihre Anliegen offen anzusprechen. Feedback und Lob werden regelmäßig eingesetzt und teilweise auch von den MitarbeiterInnen direkt eingefordert.

„Es ist mir wichtig, dass Feedback möglichst schnell passiert. Wenn es nicht sofort möglich ist, warum auch immer, sowohl positiv als auch konstruktiv. Ich habe mir auch zum Ziel für dieses Jahr gesetzt, dass ich wirklich regelmäßig Vier-Augen-Gespräche führe. Nicht unbedingt in Form von Mitarbeitergesprächen, sondern kurz und informell, ob es etwas gibt, was er oder sie abseits der täglichen Arbeit kurz besprechen möchte.“ (I 4, 1983, weiblich, Front Office Managerin, Zeile 136ff.)

Darauf aufbauend ist festzuhalten, dass der Großteil der befragten Personen vorab definierte Meetings für den Informationsaustausch mit den MitarbeiterInnen nutzt. Die Bandbreite reicht von 10-minütigen Stand-Up-Meetings, die täglich stattfinden bis hin zu wöchentlichen Jour-Fixes oder monatlichen Team-Meetings.

„Was ich sonst mache, sind Teamgespräche, das heißt ich schaue, dass wir uns zumindest alle zwei Monate, je nachdem wie viel zu tun ist und ob es etwas Wichtiges gibt, zusammensetzen und kurz besprechen wer an was arbeitet.“ (I 6, 1983, männlich, Finance Manager, Zeile 195ff.)

Hieraus ergibt sich, dass bei der Führung der MitarbeiterInnen regelmäßiger Informationsaustausch und Feedback zentrale Elemente der Mitarbeiterführung zu sein scheinen und die Mitarbeiterpartizipation auch bei der Festlegung von Zielen bedeutungsvoll ist.

Drei Führungskräfte probieren in diesem Zusammenhang agile Methoden aus, um die Innovationsfähigkeit im Team zu erhöhen. Als eine Methode wird „Slack-Time“ beschrieben, bei dem die MitarbeiterInnen eine gewisse Prozentzahl ihrer Arbeitszeit verwenden dürfen wofür sie möchten und neue Dinge ausprobieren können. Ein anderer Ansatz wird als „Innovation-Meeting“ beschrieben, bei dem MitarbeiterInnen ihre eigene Meinung einbringen und Verbesserungsvorschläge machen können, auch wenn es nicht das eigene Aufgabengebiet betrifft. Ein Interviewpartner beschreibt sein Vorgehen in Richtung Ambidexterity, somit die Beidhändigkeit von Exploitation und Exploration.

„In Richtung explorativ zu sein. Das kann in Produkten zum Ausprobieren sein, das kann in Produktabläufen sein, das kann ein Kochverfahren sein, das kann

im Denken sein. Einfach Dinge auszuprobieren und nicht alles zu machen, was zehn Jahre lang gut war. Das heißt aber auch nicht, dass man Dinge, die gut waren zehn Jahre lang jetzt wegschmeißt, sondern an denen festhält, aber vielleicht u.a. immer weiter aufbaut oder neue ergänzende Produkte und neue Geschäftsmodelle anbringt.“ (I 10, 1980, männlich, Geschäftsführer, Zeile 138ff.)

Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass die Führungskräfte der Generation Y zwar nicht im Sinne der Selbstorganisation agil führen, jedoch agile Methoden zur Innovationssteigerung einsetzen, um auf stetige Veränderungen reagieren zu können.

Ein weiteres häufig genanntes Führungsinstrument sind Teamentwicklungsmaßnahmen. Die Hälfte der Befragten nutzt Teambuilding-Workshops, Teamevents oder andere Benefits, um die Zusammenarbeit im Team verbessern zu können und auch den Zusammenhalt zu stärken.

„Wir haben Ski-Wochenenden, wir fahren Paintball spielen, Laser-Tag spielen. Es gibt After-Work-Veranstaltungen. Also es gibt zwei so Events pro Monat, wo einfach der Teamspirit gefördert werden soll.“ (I 2, 1985, männlich, Abteilungsleiter, Zeile 281ff.)

Mehr als die Hälfte der InterviewpartnerInnen gibt an, dass sie, um die Motivation der einzelnen MitarbeiterInnen zu steigern, den Fokus auf Weiterentwicklung und die Übertragung von Verantwortung legen. Einerseits um die Aufgaben anzureichern und die Personen innerhalb der Position weiterzuentwickeln, aber auch um kurz- und langfristige Karriereziele zu verwirklichen. Eine Führungskraft streicht Wettbewerbe als mögliches Tool hervor, aber auch die Steigerung der Verantwortung.

„Ich finde, man kann Mitarbeiter auf unterschiedliche Art und Weise motivieren. Finanzielle funktionieren besonders in der Türkei ganz gut, weil dort freuen die sich natürlich, wenn sie viel besser als in allen anderen Unternehmen verdienen. Viel geht aber auch über Competitions oder dass einfach eine Urkunde erstellt wird für den besten Mitarbeiter oder, dass er von den Kollegen gefeiert wird, wenn er besonders gut ist.“ (I 9, 1985, weiblich, Bereichsleiterin, Zeile 170ff.)

Im Zusammenhang mit der Übernahme von Verantwortung heben zwei Führungskräfte die Wichtigkeit von Delegation als Führungsinstrument hervor. Dadurch werde die Selbstständigkeit des Teams gefördert und die Führungskraft im operativen Bereich entlastet.

*„Delegation natürlich, also mein Team, wenn ich nicht da bin, rennt von allein. Das ist mir auch sehr wichtig, dass wenn ich nicht da bin, dass das Team läuft.“
(I 8, 1987, weiblich, HR-Leitung, Zeile 180ff.)*

4.1.3 Zusammenarbeit mit MitarbeiterInnen

Um weitere Aspekte des Führungsverhaltens der befragten Personen zu beleuchten, wird im Folgenden darauf eingegangen, was Führungskräften der Generation Y in der Zusammenarbeit mit ihren MitarbeiterInnen wichtig ist. Im Allgemeinen ist den Interviews zu entnehmen, dass Ehrlichkeit und Vertrauen in der Zusammenarbeit als essenziell erachtet werden. Ehrlichkeit wird von mehreren Befragten als sehr wesentlich eingestuft und hervorgehoben. Im Rahmen einer vertrauensvollen Beziehung ist den Führungskräften wichtig, sich auf das Team verlassen zu können und dass Aufgaben ordnungsgemäß erledigt werden. Eine Interviewpartnerin spricht in diesem Zusammenhang auch eine offene Fehlerkultur an.

„Vertrauen. (...) Ehrlichkeit, aber ich denke, das geht eh einher. Dass die Mitarbeiterinnen alles ansprechen können, auch wenn etwas schief gegangen ist. Das keine Angst herrscht.“ (I 3, 1985, weiblich, Geschäftsführerin (selbstständig), Zeile 242ff.)

Drei Führungskräfte betonen, dass für sie die Gleichbehandlung der MitarbeiterInnen bedeutsam sei. Bei der Führung des Teams wird darauf geachtet, persönliche Themen auszublenden und alle MitarbeiterInnen fair zu behandeln. Ein Interviewpartner beurteilt sein Vorgehen dabei jedoch realistisch und erzählt, dass ihm dies nicht immer gelinge. In der Zusammenarbeit werden der respektvolle Umgang untereinander und die Kommunikation auf Augenhöhe hervorgehoben.

„Was mir an der Zusammenarbeit wichtig ist mit den Leuten ist Fairness. Mein Bestreben ist, jeden gleich zu behandeln, ganz egal, ob die mir sympathisch sind oder nicht.“ (I 9, 1985, weiblich, Bereichsleiterin, Zeile 133ff.)

„Also es gibt welche mit denen versteht man sich besser, mit manchen weniger. Ich versuche das auszublenden, wenn ich Dinge bewerte, kann das aber nicht immer. Ist aber glaube ich auch normal.“ (I 2, 1985, männlich, Abteilungsleiter, Zeile 222ff.)

Vier der befragten Personen geben an, dass klare Kommunikation und Transparenz für sie zentral seien und zwar auf beiden Seiten. Klarheit sei auch im Sinne der Formulierung von transparenten Zielen von Bedeutung, um diese gemeinsam zu verfolgen.

„Klarheit und Ehrlichkeit und Commitment. Das ist, was für mich extrem wichtig ist. Aber auch in beide Richtungen, das ist alles für mich keine Einbahnstraße.“ (I 5, 1990, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 131ff.)

Der Beitrag der Führungskräfte zu einer positiven Arbeitsatmosphäre wird von der Mehrheit der Befragten als wesentlich erachtet. Die Schaffung einer angenehmen bis hin zu familiären Atmosphäre mit Wohlfühlfaktor wird für die Bindung der MitarbeiterInnen als wichtig beschrieben.

„Ansonsten ist es so, dass wir versuchen vom Employer Branding wirklich gut zu sein und neben den harten Vergütungen, Geld und so weiter, wirklich viel Energie reinzusetzen, dass es den Mitarbeitern gut geht. Da geht es von einmal in der Woche wird gekocht bis hin zu Fitness Center wird bezahlt.“ (I 5, 1990, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 327ff.)

Zwei Interviewpartnerinnen sehen die Mitglieder ihres Teams eher als Kolleginnen und nicht als MitarbeiterInnen. Dies scheint sich auch mit kooperativen Führungstendenzen verknüpfen zu lassen.

„Also ich sehe sie eher als Kolleginnen, als dass ich jetzt der Chef bin, der jetzt ständig etwas befiehlt.“ (I 3, 1985, weiblich, Geschäftsführerin (selbstständig), Zeile 245f.)

Daraus ergibt sich, dass das Denken in hierarchischen Strukturen bei den Führungskräften in den Hintergrund rücken dürfte und flache Hierarchien in der Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen präferiert werden.

Dennoch bringt es eine Führungskraft folgendermaßen auf den Punkt, dass nicht nur das positive Verhältnis zu den MitarbeiterInnen im Vordergrund bei der Zusammenarbeit stehe, sondern auch die Ergebnisorientierung und Zielerreichung.

„Ja und sonst, versuche ich ergebnisorientiert zu arbeiten. Weil wenn ich eben zu allen ein perfektes Verhältnis habe und schaue, dass sich alle wohlfühlen und alle alles brav machen, aber wir mit unseren Dingen nicht fertig werden, dann mache ich ja auch was falsch.“ (I 2, 1985, männlich, Abteilungsleiter, Zeile 225ff.)

4.2 Führungsherausforderungen

In diesem Abschnitt werden die Herausforderungen, vor denen die interviewten Führungskräfte stehen, näher betrachtet. Teilweise wurden auch Lösungsstrategien genannt, um den Herausforderungen zu begegnen beziehungsweise werden diese von

der Autorin näher beleuchtet und gegenübergestellt. Es wird auf die eigenen Erwartungen der InterviewpartnerInnen eingegangen, aber auch auf die Erwartungen, die an sie gestellt werden. Im letzten Kapitel dieser Forschungsarbeit werden daraus Implikationen für die Führungskräfteentwicklung als Antwort auf diese Herausforderungen und Erwartungen abgeleitet.

4.2.1 Führungsherausforderungen und Lösungsansätze

Im Allgemeinen ist den Interviews zu entnehmen, dass die größten Herausforderungen mit dem Thema Personal zusammenhängen. Vor allem das Finden von qualifiziertem Personal wird als sehr schwierig erachtet. Dies wird sowohl in der eigenen Führungsrolle, als auch als unternehmensweite Herausforderung beschrieben.

*„Also die aktuelle, tagesaktuelle aber auch jahresaktuelle Situation ist einfach so, dass ich sechs freigegebene Positionen habe, aber keine Mitarbeiter finde.“
(I 2, 1985, männlich, Abteilungsleiter, Zeile 442ff.)*

Für zwei Führungskräfte spielen dabei kulturelle Themen eine Rolle. Ein Interviewpartner in der IT-Branche berichtet davon, immer mehr ExpertInnen auch im Ausland zu suchen und dabei aufgrund der Sprachbarrieren, mit vorrangig österreichischen KundInnen, vor einer für ihn zentralen Herausforderung zu stehen. Die zweite Befragte beschreibt ihre kulturell herausfordernde Situation im Zuge der internationalen Ausrichtung ihres Unternehmens wie folgt:

„Für mich ist es schwierig gewesen, Standortleiter im Ausland zu finden, die auch das machen, was wir brauchen. Vor allem kulturelle Unterschiede spielen in meinem Fall eine große Rolle. Da habe ich oft die Erfahrung gemacht, dass die Führungskräfte, die wir dort rekrutiert haben, nicht den Führungsstil oder den Anspruch an eine Führung, die unser Unternehmen hat, leben können oder wollen. Weil einfach die Kultur dort eine andere ist.“ (I 9, 1985, weiblich, Bereichsleiterin, Zeile 302ff.)

Eine Interviewpartnerin spricht im Zusammenhang mit der Mitarbeiterauswahl die Schwierigkeiten im Recruiting-Prozess an. Gerade für selbstständige UnternehmerInnen, die wenig Erfahrung in diesem Bereich haben, stelle die Auswahl der geeigneten MitarbeiterInnen eine große Herausforderung dar. Vor allem, da sich eine Fehlbesetzung erst zeitverzögert im Umsatz niederschlägt.

„Schwierig ist die Auswahl, auf was man achten muss, welche Fragen man stellen muss und wie man es sieht, ob jemand geeignet ist, in dieser einen Stunde, die man hat. Das ist eine riesen Herausforderung. Und dann Mitarbeiter zu fin-

den und zu halten, die auch so arbeiten möchten.“ (I 3, 1985, weiblich, Geschäftsführerin (selbstständig), Zeile 280ff.)

Als Lösungsansatz beschreibt die befragte Führungskraft, dass sie sich Hilfe durch Freunde hole, die in größeren Firmen beschäftigt sind und Unterlagen zur Verfügung stellen oder mit einer Bekannten, die im HR tätig ist, Bewerbungsgespräche übe. Denn sie beklagt in diesem Bereich das mangelnde Angebot an Weiterbildungsangeboten.

„Man sieht irrsinnig viel Kursangebote mit dem Titel „wie führe ich ein Bewerbungsgespräch als Bewerber“ aber nicht umgekehrt. Das war irrsinnig schwer für mich und ist noch immer irrsinnig schwer für mich.“ (I 3, 1985, weiblich, Geschäftsführerin (selbstständig), Zeile 271ff.)

Eine weitere Möglichkeit, um Herausforderungen im Personalbereich zu begegnen, beschreibt ein selbstständiger Unternehmer indem er sich externes Know-how in Form einer HR-Managerin in sein Unternehmen hole, um von den Erfahrungen und dem Wissen zu profitieren.

„Weil mir da auch definitiv das Know-how fehlt. Also ich könnte mir das irgendwie im Internet zusammensuchen, habe aber selbst keine Erfahrung damit, dementsprechend bin ich immer ein großer Fan davon, wenn man sich Leute holt, die das gut können oder besser können.“ (I 5, 1990, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 101ff.)

Daraus lässt sich die Schlussfolgerung ziehen, dass die Aneignung von Wissen auch über andere Wege als formale interne und externe Entwicklungsmaßnahmen erfolgen könnte. Hier zeigt sich, dass eine differenzierte Betrachtung zwischen selbstständigen GeschäftsführerInnen und angestellten Führungskräften sinnvoll wäre. Während angestellte Führungskräfte Unterstützung von der eigenen Führungskraft oder Personalabteilung in Anspruch nehmen können, beschaffen sich Selbstständige dieses Know-how über neue MitarbeiterInnen, Freunde oder passende Seminare.

Ferner wird die Mitarbeiterbindung als herausfordernd beschrieben. Geeignete MitarbeiterInnen zu halten und so weiterzuentwickeln damit die Motivation aufrecht erhalten bleibt sei schwierig.

„Das ist für mich das Wichtigste. Dass der Mitarbeiter auch bleibt. Man muss ja heutzutage auch sagen, wenn man qualifiziertes Personal hat, muss man darauf achten, dass er im Unternehmen bleibt. Der muss hier alt werden. Der muss sich hier so wohlfühlen, dass er nicht abgeworben wird.“ (I 1, 1986, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 351ff.)

Eine ähnliche Auffassung vertritt eine weitere Interviewpartnerin. Sie hebt den großen Know-how-Verlust durch den Abgang von MitarbeiterInnen als große Herausforderung hervor.

„Ich finde generell, Unternehmen haben hohen Wissensverlust dadurch, dass sie gute Leute nicht halten können. Das ist in unserem Unternehmen nicht anders, als in anderen. Gerade junge Führungskräfte, denke ich, die vor allem sehr engagiert sind, möchten erfolgreich sein. Und wenn sie da irgendwann im Unternehmen auf Grenzen stoßen, weil da vielleicht Alteingesessene im Unternehmen sind, die eben auch neue Sachen ein bisschen nicht so positiv aufnehmen, dann gehen die Leute sehr schnell weg. Ich glaube, dass das eine große Herausforderung ist.“ (I 9, 1985, weiblich, Bereichsleiterin, Zeile 277ff.)

Zwei InterviewpartnerInnen verdeutlichen, dass die Nachbesetzung von MitarbeiterInnen mit Schwierigkeiten in ihrer Führungsfunktion verbundenen sei, da sie als Führungskraft bei der Integration in das bestehende Team eine zentrale Rolle spielen.

„Auch, sicher das Thema, wenn ich jetzt Externe reinhole die vielleicht zwar Seniors sind und in ihrem absteckten Bereich viel Erfahrung haben, mehr Erfahrung als ich vermutlich auch, die auch so einzugliedern, da sie diesen Teamspirit, den wir jetzt haben, auch mittragen. Da sehe ich mich auch ganz stark gefordert.“ (I 5, 1990, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 274ff.)

Demgegenüber steht die Aussage einer Interviewpartnerin, die in Ihrer Rolle als Führungskraft aktuell keine Herausforderungen sehe. Sie begründet dies damit, dass bereits sehr viel Energie investiert wurde, damit das Team gut funktioniere.

„Aber vom Thema Führung her, habe ich jetzt gar kein Thema, wo ich sage, das wird mich jetzt herausfordern.“ (I 8, 1987, weiblich, HR-Leitung, Zeile 296f.)

Weiters sind den Interviews Herausforderungen zu entnehmen, die bei der Übernahme der ersten Führungsfunktion entstehen. Ein Interviewpartner verdeutlicht die Situation damit, sich als unerfahrene Führungskraft gegenüber anderen Führungskräften behaupten zu können.

„Als neue Führungskraft stehe ich immer noch vor der Herausforderung mich gegenüber anderen Abteilungen und leitenden Angestellten zu beweisen, die mich noch nicht so angenommen haben, weil sie mich noch nicht so gut kennen.“ (I 6, 1983, männlich, Finance Manager, Zeile 279ff.)

Vier InterviewpartnerInnen beschreiben, dass ihnen die Unterstützung durch MentorInnen oder erfahrene MitarbeiterInnen im Unternehmen in dieser Phase sehr geholfen

haben und sie dadurch besser in ihre Führungsrolle hineingewachsen seien. Eine Führungskraft hebt hervor, dass ein Mentor zur Begegnung dieser Herausforderung wünschenswert sei.

„Was man vielleicht schon noch sagen kann, was ich sehr wichtig finde, wenn man aufsteigt in eine bestimmte Ebene und noch nicht so viel Erfahrung mitbringt und auch neu einsteigt, dass man einen Mentor bekommt. Das habe ich nicht gehabt und das hätte ich sehr gut gefunden.“ (I 8, 1987, weiblich, HR-Leitung, Zeile 695ff.)

Die Aussagen lassen darauf schließen, dass die Führungskräfte der Generation Y eine Unterstützung durch ein Mentoring, vor allem zu Beginn ihrer Führungsfunktion, als wertvoll erachten würden.

Zwei Führungsanfänger nennen ihre Herausforderung beziehungsweise ihren Wunsch, einen Abgleich ihres Selbst- und Fremdbildes in Bezug auf ihr Führungsverhalten zu bekommen. Dies ergäbe sich vor allem dadurch, dass MitarbeiterInnen ihren Vorgesetzten allgemein wenig Feedback und auch womöglich wenig ehrliche oder direkte Rückmeldung zur Führungsarbeit geben.

„Ich weiß eigentlich nicht genau, wie ich führe. Es ist alles ‚Learning by Doing‘ und ich tue wie ich glaube. Ich habe keine Ahnung, ob das gut ist oder ob das schlecht ist. Da Feedback zu bekommen wäre interessant. Wenn man Mitarbeiter fragt, sagen immer alle ‚passt eh‘.“ (I 3, 1985, weiblich, Geschäftsführerin (selbstständig), Zeile 316ff.)

Daraus folgt, dass es den befragten Führungskräften einerseits wichtig zu sein scheint, den eigenen MitarbeiterInnen regelmäßig Feedback zu geben und sie andererseits selbst den Wunsch haben, Feedback über ihre Führungsleistung zu erhalten.

Ein weiterer Punkt, der näher betrachtet wird, sind genannte Herausforderungen in Bezug auf Führung von verschiedenen Generationen. Im Allgemeinen ist den Interviews zu entnehmen, dass sie keine Herausforderungen im Zusammenhang mit unterschiedlichen Generationen im Team sehen. Zwei Führungskräfte beschreiben dennoch die Wahrnehmung von Veränderungen der Arbeitsweise von jüngeren MitarbeiterInnen hin zu mehr Freizeit und Benefits und dass sich die Unternehmen daran anpassen sollten.

„Das Führungsthema ist sehr schwer, ja, auch für mich als Unternehmer, weil durch die Altersgruppierungen jeder andere Einstellungen hat und mit jungen Leuten ist das heutzutage sehr schwer, weil jeder will mehr Freizeit haben, keiner will mehr länger arbeiten. Das Arbeiten ist heute nicht mehr so ein großes

Thema wie es früher einmal war, und deshalb ist es schwer ein Team zusammenzuhalten.“ (I 1, 1986, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 7ff.)

Eine entgegengesetzte Wahrnehmung beschreibt ein Interviewpartner. Demnach scheinen sehr junge Angestellte sehr hohe Erwartungen an sich selbst und auch an das Unternehmen zu haben. Damit einher geht die Herausforderung den MitarbeiterInnen die geforderten Entwicklungs- und Aufstiegschancen zu bieten.

„Es ist eher, dass ganz, ganz junge Leute studiert haben oder studieren und dann vom Studium zurückkommen und extrem viele Unsicherheiten haben und deswegen, weil so viel Unsicherheiten da sind, sei es jetzt Wohnung oder was ist in 10 Jahren, glauben, dass sie in ihrem Alter sofort schon eine Führungskraft sein müssen und Geld verdienen müssen und overperformen müssen. Und ich mir denke, arbeite einmal ein paar Jahre als Angestellter.“ (I 5, 1990, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 483ff.)

Eine ganz andere Sichtweise zur Generationenthematik vertritt ein Interviewpartner, der die Herausforderung in der Führung an den einzelnen Persönlichkeiten festmacht und nicht am Alter.

„Na, es geht gar nicht mal so um das Alter, muss ich ehrlich sagen, wenn ich so weiterdenke. Einerseits um die Person selbst. Es gibt ja diese Personen, die etwas unterwürfig sind vielleicht, sie wollen das sogar, dass sie einen haben, der das Ganze führt und vorgibt. Ja, und ich glaube am schwierigsten ist es mit den Leuten, die halt auch sehr selbstständig sind und verlässlich und ehrgeizig und motiviert sind. Mit denen tut man sich am schwersten. Aber ich glaube das liegt nicht immer am Alter, sondern das liegt auch an der Person natürlich.“ (I 7, 1986, männlich, Projektleiter/Prokurist, Zeile 71ff.)

Herausforderungen, die die Führungskräfte unternehmensseitig beschreiben, sind einerseits ebenfalls Personalthemen wie Mitarbeiterbindung und Suche nach qualifiziertem Personal und andererseits Themen der Veränderung und Digitalisierung. Im Zuge neuer Technologien entstünden andere Herausforderungen.

„Also, da kommt schon noch einiges auf uns zu, wo wir sicher Effizienzpotenziale erheben können oder wo der Kunde uns einfach auferlegt oder wo Dinge zum Standard werden und du einfach mitgehen musst.“ (I 10, 1980, männlich, Geschäftsführer, Zeile 236ff.)

4.2.2 Erwartungen aufgrund der Führungsrolle

Im Rahmen der Leitfadenterviews wurden auch die Erwartungen der MitarbeiterInnen an die Führungskräfte der Generation Y besprochen. Hier wurde von mehreren InterviewpartnerInnen genannt, dass sich die MitarbeiterInnen klare Kommunikation und konkrete Anweisungen wünschen würden.

„Dass klare Ansagen kommen, dass es klare Anweisungen gibt. Man merkt, wenn man nicht deutlich genug sagt, was erwartet wird, dass dann auch eine Unruhe reinkommt. Man merkt ja oft häufig nicht gleich, was man jetzt anders machen hätte sollen.“ (I 4, 1983, weiblich, Front Office Managerin, Zeile 243ff.)

Eine Geschäftsführerin hebt hervor, dass es ihrem Team wichtig sei, eine Vision vermittelt zubekommen und Informationen darüber, wie sich die Zukunft des Unternehmens gestalte. Dies wird von einer weiteren Führungskraft bekräftigt. Seiner Meinung nach, sei es für die MitarbeiterInnen von großer Bedeutung, eine Führungskraft zu haben, die eine Vorbildfunktion einnimmt und das Unternehmen steuert.

„Und ich glaube, dass die Mitarbeiter eine ganz starke Erwartungshaltung dahingehend haben, dass ich einfach das so vorgebe und vorlebe, dass es erreichbar ist. Ich merke ganz stark, wenn ich Vertrauen habe und ich ruhig bleibe und ich einfach das Boot weiterlenke, dann passt das für sie.“ (I 5, 1990, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 300ff.)

Zu den Erwartungen, die die befragten Führungskräfte an ihre Vorgesetzten haben, ist festzuhalten, dass Freiräume, Offenheit und gemeinsame Entscheidungsfindung wichtige Parameter zu sein scheinen. Es wird auch der Wunsch nach einem freundschaftlichen Verhältnis verdeutlicht.

„Transparenz, offene Zusammenarbeit, dass man eben auch ehrlich und offen miteinander reden kann.“ (I 9, 1985, weiblich, Bereichsleiterin, Zeile 393f.)

Eine Führungskraft beschreibt ein Negativbeispiel mit ihren früheren Vorgesetzten aufgrund von demotivierendem Verhalten. Aus ihrer Sicht gab es nie ein Best-Practice-Beispiel, wo sie sich ein inspirierendes Führungsverhalten anschauen hätte können.

„Hauptsächlich war das Problem, dass sie demotiviert waren. Nach der Uni stellt man sich halt vor, dass alle so motiviert sind. Steve Jobs ist jetzt ein blödes Beispiel, denn der war auch nicht so angenehm, aber so ungefähr in die Richtung.“ (I 3, 1985, weiblich, Geschäftsführerin (selbstständig), Zeile 471ff.)

Im Gegenzug dazu, ist bei den beschriebenen Erwartungen der Vorgesetzten an die InterviewpartnerInnen ein roter Faden erkennbar. Es zeigt sich, dass es vorrangig wichtig sein dürfte, die Ergebnisse zu erreichen.

„Dass ich darauf achte, dass alle Aufgaben erfüllt werden. Dass ich meinem Team wirklich auf die Finger schaue, dass auch kleine Fehler angesprochen werden und daran gearbeitet wird. Also da ist mein Chef sehr genau. Dass ich die wichtigen Informationen weiterkommuniziere und eben die Pläne und Änderungen, die vom oberen Management kommen, weitergebe und umsetze und herunterbreche.“ (I 4, 1983, weiblich, Front Office Managerin, Zeile 227ff.)

4.3 Führungskräfteentwicklung

Dieser Abschnitt analysiert die Sichtweise der InterviewpartnerInnen zum Thema Führungskräfteentwicklung. Im Grunde geht es darum näher zu betrachten, welche Einstellung Führungskräfte der Generation Y zu Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen haben und was für sie von Bedeutung ist. Dabei werden die Gründe für eine Teilnahme an Führungskräfteweiterbildungen, aber auch für eine Nicht-Teilnahme hinterfragt und wann eine Maßnahme als erfolgreich beschrieben wird. Es wird darauf eingegangen welche Weiterbildungsangebote es für Führungskräfte im jeweiligen Unternehmen gibt und welche Formate die interviewten Führungskräfte nutzen. Durch die Analyse der bereits besuchten Weiterbildungen, werden abschließend positive und negative Erfahrungen sowie Verbesserungsvorschläge und Wünsche hervorgestrichen.

4.3.1 Gründe für und gegen Führungskräfteentwicklung

Bei den Gründen für die Teilnahme an Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen werden von den InterviewpartnerInnen sehr unterschiedliche Aspekte genannt. Grundsätzlich erzählen die Befragten mehrheitlich davon, dass sie Führungskräfteentwicklung als sehr wichtig erachten. Im Fokus stehe dabei die eigene Weiterentwicklung und das Wachsen an neuen Aufgaben in der Führungsrolle. Stetige Weiterentwicklung sei wesentlich, um sich als Führungskraft zu verbessern.

„Führungskräfteentwicklung ist für mich ein wichtiges Thema. Ein sehr wichtiges, weil ich denke, nur eine Führungskraft, die sich auch weiterentwickelt ist in der Lage eine gute Führungskraft zu sein. Ich denke, niemand wird als Führungskraft geboren, und es ist wirklich wichtig, um auch als Führungskraft erfolgreich zu sein, dass man sich weiterentwickelt.“ (I 9, 1985, weiblich, Bereichsleiterin, Zeile 15ff.)

Drei Führungskräfte beschreiben, dass sie im Fall von Kritik von MitarbeiterInnen oder schlechten Ergebnissen bei der Erreichung von Unternehmenszielen eine Weiterentwicklungsmaßnahme andenken. Ebenso wenn Probleme oder Konflikte bei der Zusammenarbeit mit dem Team auftreten, die bearbeitet werden müssten.

„Wenn ich natürlich Feedback bekomme, du machst das schlecht, es kann ja sein das Kritik kommt, dann müsste ich mir Gedanken machen. Und ich mache mir immer sehr viele Gedanken, ob es eh für jeden passt.“ (I 1, 1986, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 346ff.)

Auch die Steigerung von Verantwortung oder die Erhöhung der Führungsspannen nennen zwei befragte Führungskräfte als Gründe für den Besuch einer Weiterbildungsmaßnahme.

„Andererseits auch wenn ich merken würde, dass ich überfordert bin. Weil es ja doch von wenig bis gar keiner Führungserfahrung jetzt halt doch schon mehr Verantwortung ist. Wenn ich für mich sehen würde, dass ich externe Hilfe brauche.“ (I 5, 1990, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 343ff.)

Eine Führungskraft merkt als Grund an, dass es im Rahmen von Führungsaufgaben immer wieder zu neuen und schwierigen Situationen käme und sie damit umgehen müsse, wie beispielsweise Entlassungen oder andere Personalthemen. In diesem Zusammenhang streicht die Interviewpartnerin hervor, dass es aus ihrer Sicht essenziell sei, sich Wissen über Personalmanagement, wie rechtliche Vorgaben und Regelungen, anzueignen.

„Wenn man dann in die Führungsposition aufsteigt, merkt man eigentlich, dass man sich doch relativ viel Wissen im Personalmanagement aneignen muss, also über Vorgaben, Gesetze, Regelungen, Verträge. Da sind Kurse auch gar nicht mal schlecht. Es ist zwar die Personalabteilung da und hilft und unterstützt, aber ich glaube für einen selbst ist es gar nicht schlecht, wenn man da wirklich nochmal auffrischt und mehr weiß.“ (I 4, 1983, weiblich, Front Office Managerin, Zeile 347ff.)

Eine ähnliche Auffassung vertritt auch folgende Interviewpartnerin, die betont, dass die Inhalte, die an der Universität in Bezug auf Personalführung vermittelt wurden, wenig mit der Realität gemein hätten und nicht gut darauf vorbereiten würden. Daher sei für diese Führungskraft, die Teilnahme an einer weiteren, eher praxisorientierteren Führungskräfteentwicklung eine mögliche Option.

„Die Gründe, dass ich es nie richtig gelernt habe und dass man es auch an der Uni nicht lernt. Was ich durchaus falsch finde.“ (I 3, 1985, weiblich, Geschäftsführerin (selbstständig), Zeile 437ff.)

Eine weitere befragte Führungskraft hebt ebenfalls die Bedeutung des Praxisbezuges hervor. Es sei zwar wichtig, die Theorie zu kennen, jedoch werden der Austausch und die Diskussion von Praxisfällen mit anderen Führungskräften und TrainerInnen als größter Mehrwert erachtet und als Grund für die Teilnahme genannt.

„Wichtig ist mir dann auch immer der Austausch mit anderen Führungskräften, dass ich einfach von den Erfahrungen von anderen profitiere. Das, ja, das war mir einfach auch beim letzten Seminar am wichtigsten.“ (I 8, 1987, weiblich, HR-Leitung, Zeile 413ff.)

Der Hauptgrund bei den meisten befragten Führungskräften nicht an einer Führungskräfte-Weiterbildung teilzunehmen ist Zeitmangel. Zwar würde von den übergeordneten Führungskräften die Möglichkeit von Weiterbildung angeboten, aber aufgrund von zu starker Auslastung von den befragten Führungskräften nicht angenommen. Es wird jedoch herausgestrichen, dass die Teilnahme zu einem späteren Zeitpunkt angedacht sei.

„Ich bin selbst schuld, wenn ich nicht hingehe. Also ich meine, unser Chef, unser Geschäftsführer würde mir sicher erlauben, dass ich wahrscheinlich auf 5 Kurse im Jahr gehe. Nur, ich weiß wie das dann ist: Ich gehe auf den Kurs und habe vorher den Mörderstress. Gehe auf den Kurs und komme zurück und habe wieder den Mörderstress, dass ich das irgendwie einholen kann. Ja, deswegen habe ich das wirklich auf ein Minimum reduziert“ (I 7, 1986, männlich, Projektleiter/Prokurist, Zeile 644ff.)

Eine befragte Führungskraft steht dem Thema formeller, interner als auch externer, Führungskräfteentwicklung allgemein kritisch gegenüber. Einerseits weil der Interviewpartner beschreibt, dass er bereits seinen eigenen Führungsstil entwickelt habe, den er nicht mehr ändern wolle. Andererseits weil sich externe Coaches aus seiner Sicht nicht in den spezifischen beruflichen Kontext hineinversetzen könnten. Selbst Dinge auszuprobieren und sich von anderen Personen oder anderen Unternehmen, wie Start-Ups, Dinge abzuschauen wird von dieser Führungskraft als zielführender erachtet.

„Und deswegen ist eben sehr schwer einen Coach für mich zu finden. Einfach deswegen, weil ich nur einen akzeptiere, der in der gleichen Situation war oder der weiß, wie man solche Situationen, in die man bei uns als Führungskraft

kommt, handelt. Das wären die ehemaligen Geschäftsführer unserer Unit und die kommen dafür sehr gut in Frage und die haben mir auch sehr viel weitergeholfen. Bei externen Coaches habe ich das Problem, die können sich in das halt gar nicht hineinversetzen.“ (I 2, 1985, männlich, Abteilungsleiter, Zeile 602ff.)

In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass der Interviewpartner seitens des Unternehmens an einem Führungskräfteentwicklungsprogramm teilnehmen muss, weil er in eine bestimmte Altersgruppe fällt. Die Verpflichtung durch das Unternehmen kann somit ebenfalls als Grund für die Teilnahme angeführt werden.

„Ich habe das jetzt aufoktrojiert bekommen, weil es das seit fünf Jahren nicht gegeben hat, gibt es jetzt einen Junior-Führungslehrgang. Bei dem darf ich jetzt mitmachen. Mit Inhalten, die aus meiner Sicht, also ich kenne nur das Programm, ich weiß nicht was wirklich gemacht wird, aber das wird mir alles nichts bringen. Und genauso etwas verurteile ich eigentlich.“ (I 2, 1985, männlich, Abteilungsleiter, Zeile 568ff.)

Es kann daher gesagt werden, dass im Zuge der Auswahl für eine Entwicklungsmaßnahme auf die Freiwilligkeit der Teilnahme der nominierten Person geachtet werden sollte. Im Vordergrund sollte die Sinnvermittlung und der Nutzen stehen, da diese ausschlaggebend für die Motivation und das Interesse an der Entwicklungsmaßnahme sind.

4.3.2 Erfolg von Führungskräfteentwicklung

Im Folgenden geht es darum den Interviews zu entnehmen, welche Erwartungen die InterviewpartnerInnen in Bezug auf den Output einer Führungskräfteentwicklung haben. Die subjektiven Einschätzungen zum Erfolg von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen stehen im Fokus der Auswertung.

Im Allgemeinen ist den Interviews zu entnehmen, dass der Erfolg einer Führungskräfteentwicklung dann gegeben sei, wenn dadurch die Führungsarbeit erleichtert werde. Wenn es vor der Weiterbildung ein Problem gab, ist es zentral, dass die Weiterbildungsmaßnahme zur Problemlösung beiträgt. Unter anderem wurde genannt, dass es hilfreich sei, schwierige Situationen anhand von Praxisbeispielen im Seminar durchzuspielen.

„Also einerseits würde ich einmal sagen, dass Dinge leichter von der Hand gehen müssen, bei denen ich vorher gemerkt habe, dass ich Probleme habe, was Führung betrifft.“ (I 5, 1990, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 418ff.)

Eine erfolgreiche Führungskräfteentwicklungsmaßnahme sei dadurch zu erkennen, dass eine Erleichterung im alltäglichen Tun spürbar ist. Eine befragte Führungskraft schildert dabei, dass der Erfolg anhand von gewonnener Freizeit oder einem entspannteren Umgang im Team sichtbar werden würde.

„Ich selbst muss merken, das hat etwas gebracht. Also wenn ich jetzt merke, ein plakatives Beispiel, ich hätte jetzt vier Stunden mehr Freizeit pro Woche, weil ich jetzt alle so viel besser delegiere und bei mir im Team alles viel lockerer läuft und ich weniger am Abend von Kunden angerufen werde. Dann würde ich sagen ok, es ist irgendetwas passiert, das gut war.“ (I 2, 1985, männlich, Abteilungsleiter, Zeile 739ff.)

Einen weiteren wesentlichen Aspekt verdeutlichen zwei Interviewpartnerinnen. Sie beschreiben den Erfolg eines Führungsseminars damit, dass sie sich danach sicherer fühlen sollen. Im Seminar werde die eigene Herangehensweise näher betrachtet und die Befragten erhalten durch den Austausch mit anderen Führungskräften Bestätigung und fühlen sich sicherer in dem was sie tun.

„Ein paar so Tipps und Tricks wie man mit gewissen Situationen umgeht. Der Output sollte sein, dass man sich sicherer fühlt, wenn man Mitarbeiter führt und dass man ein bisschen mehr das Gefühl hat, dass man weiß, was man tut. Und dass es nicht so ist wie jetzt aus dem Bauchgefühl raus.“ (I 3, 1985, weiblich, Geschäftsführerin (selbstständig), Zeile 529ff.)

Dabei betonen zwei andere befragte Führungskräfte, dass bei einer erfolgreichen Führungskräfteentwicklung wichtig sei, die erlernten Inhalte gleich in der Praxis anwenden zu können. Die konkrete Umsetzung in den Alltag sei dabei wesentlich. Damit das gelingt, sei es aus ihrer Sicht von Bedeutung, dass konkrete Praxisfälle bearbeitet werden und dass die Lösungsmöglichkeiten auf Problemstellungen von jemandem vorgezeigt werden.

„Also, ich brauche neue Ideen. Ich brauche eine konkrete Vorstellung, wie ich das bei mir dann umsetzen kann im Unternehmen und gegebenenfalls, wenn es mir sehr schwerfällt, das neu umzusetzen, auch noch jemanden, der es mir vormacht, der es mir zeigt.“ (I 9, 1985, weiblich, Bereichsleiterin, Zeile 547ff.)

In Bezug auf den Ablauf erzählten drei Führungskräfte wesentliche Ansatzpunkte für den Erfolg einer Entwicklungsmaßnahme. So hebt ein Befragter hervor, dass es wichtig sei, die TeilnehmerInnen oder in diesem Fall das Team im Vorfeld gut vorzubereiten. Einerseits um die Erwartungen abzustecken und andererseits um das Bewusstsein für die Ziele der Weiterbildung zu stärken.

„Also bei dem zweitägigen Workshop, was mir extrem gut gefallen hat und das ist glaube ich das Wichtigste, dass man die Mitarbeiter, die dann auch dabei waren, soweit darauf vorbereitet, dass sie sich darauf einlassen können generell.“ (I 5, 1990, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 380ff.)

Die anderen beiden Interviewpartnerinnen verdeutlichten die Wichtigkeit des Transfers. Sie sehen den Erfolg von Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen sehr kritisch, wenn keine transferfördernden Maßnahmen gesetzt werden. Vor allem weil transferfördernde Maßnahmen oft vernachlässigt werden. Als Problem wird beschrieben, dass die erlernten Themen im Seminar als sehr spannend wahrgenommen, danach aber wieder vergessen und nicht angewendet werden. Eine Möglichkeit sei, die Inhalte aus dem Seminar durch die Begleitung im Tagesgeschäft, beispielsweise durch Vorgesetzte oder KollegInnen zu festigen.

„Was mir nicht gefällt an Führungskräfte Trainings, und das ganz allgemein, egal ob interne oder externe, für mich funktioniert von den meisten Führungskräfte Trainings der Transfer vom Theoretischen in die Praxis überhaupt nicht. Es gibt keine Art Verbindlichkeiten und keine Nachverfolgung. Das ist auch bei uns im Unternehmen so, der Campus trainiert die Leute und dann schickt er sie zurück und nach zwei Wochen ist dann alles wieder vergessen.“ (I 9, 1985, weiblich, Bereichsleiterin, Zeile 491ff.)

4.3.3 Nutzung von Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung

Nachfolgend werden die angebotenen Entwicklungsmaßnahmen in den Unternehmen der befragten Führungskräfte beleuchtet und analysiert, welche Weiterbildungsangebote durch die Führungskräfte bisher genutzt werden.

Bei den unternehmensinternen Führungskräfteentwicklungsangeboten zeigt sich, dass die Breite des Angebots stark von der Unternehmensgröße abhängt. Der Großteil der befragten Führungskräfte beschreibt, dass es interne Möglichkeiten zur Teilnahme an Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen gäbe. Ausgenommen sind die selbstständigen UnternehmerInnen, die den Bedarf extern abdecken. Bei den InterviewpartnerInnen, die in Klein- und Mittelbetrieben angestellt sind, wird Weiterbildung anhand des Bedarfs angeboten.

„Es ist eher so nach Bedarf. Das heißt, wenn man feststellt, es gibt da mehrere Personen, die da Interesse hätten oder wo das sinnvoll wäre oder es gibt ein Thema, bei dem es wichtig ist, dass weitergebildet wird, dann werden die Weiterbildungen gebucht.“ (I 4, 1983, weiblich, Front Office Managerin, Zeile 269ff.)

Bei den InterviewpartnerInnen, die in einem großen Unternehmen oder in Konzernen tätig sind, ist ein interner Schulungskatalog vorhanden, der eine Reihe von Themen abdeckt. Einerseits fachliche und technische Themen und andererseits Persönlichkeits- und Führungskräfteentwicklung.

„Es gibt eine Academy, die hat generell 30 oder 35 Seminare, dazu gehören aber auch technische. Bei Führung weiß ich nicht. Ich habe eben eines besucht, das heißt "Becoming a Leader". Das macht man bevor man in die erste Führungsrolle kommt. Dann gibt es eines, das heißt "Beeing a Leader", das setzt darauf auf. Ich nehme an, dort wird nochmal alles wiederholt und noch ein paar zusätzliche Tools gegeben.“ (I 6, 1983, männlich, Finance Manager, Zeile 465ff.)

Eine befragte Führungskraft streicht hervor, dass es zwar ein Angebot gibt, dieses jedoch zu kurz greife und die Notwendigkeit nicht von der Unternehmensleitung erkannt werde. Hierbei gehe es vor allem darum, ein ganzheitliches Konzept für standardisierte Trainings mit mehreren verschiedenen Themenbereichen über alle Hierarchieebenen und Funktionen hinweg zu entwickeln.

„Ja, ich denke, dass der Campus eben zu klein ist im Moment. Die Ressourcen fehlen und dass einfach der Fokus der Unternehmensleitung nicht darauf liegt, weil die sagen: okay es ist relativ leicht, motivierte Leute zu finden, die sind günstig. Also, warum in Leute investieren, die länger dabei sind.“ (I 9, 1985, weiblich, Bereichsleiterin, Zeile 594ff.)

Als eine Ergänzung zu Seminarprogrammen nennt eine Führungskraft Cross-Training-Aktivitäten. Die Führungskraft agiere dabei selbst als Vorbild indem sie in unterschiedlichen Abteilungen einen Tag im Jahr mitarbeitet, um das Verständnis füreinander und andere Tätigkeitsbereiche im Unternehmen zu fördern.

„Ich mache das auch, ich gehe auch einen Tag in die Patisserie oder in die Reinigung. Erstens hilft es mir, die anderen zu verstehen. Es fördert den Austausch von den Mitarbeitern und färbt hoffentlich auch auf die Anderen ein bisschen ab.“ (I 10, 1980, männlich, Geschäftsführer, Zeile 503ff.)

Auffallend ist außerdem, dass die meisten InterviewpartnerInnen von Erfahrungen in Bezug auf Führungskräfteweiterbildungen im Rahmen des Studiums berichten. Die Hälfte der Befragten macht derzeit ein Masterstudium oder einen MBA. Die Meinungen zu der Nützlichkeit und Anwendbarkeit der Inhalte gehen stark auseinander. Eine befragte Führungskraft beschreibt, dass die Inhalte im Rahmen des Studiums wenig mit der Realität zu tun haben, wie folgt:

„Wobei ich sagen muss, von der Ausbildung her, ich hatte zwar an der FH ganz viel so Kommunikationstrainings, Führungsmanagement, aber das ist so weit weg von dem wie es dann wirklich ist, dass das meistens dann eh Learning by Doing ist.“ (I 5, 1990, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 371ff.)

Wohingegen ein anderer Interviewpartner die Vielfalt der Methoden und dem Praxisbezug in seinem MBA-Studium betont:

„Ich fand das sehr gut, wir haben immer einen Uniprofessor gehabt, für den war kein einziger Lehrender jemals nur Theoretiker, sondern immer beides. – Also Praxis für riesen Firmen und der hatte echt ein breites Wissen und dann immer gerade beim Leadership Modul Experten-Coaches, Extrembergsteiger und was weiß ich alles.“ (I 10, 1980, männlich, Geschäftsführer, Zeile 410ff.)

Drei InterviewpartnerInnen haben ein Nachwuchskräfteentwicklungsprogramm im Unternehmen absolviert. Dabei wird vor allem die Vermittlung von theoretischem Hintergrundwissen zum Thema Führung sowie der Austausch mit anderen Nachwuchsführungskräften genannt.

„Ich habe ein Seminar gemacht, und zwar, ja das war so ein internes Führungskräfteprogramm. Das waren acht Module oder so. Ja. Da waren ganz viele Themen dabei. Aber extern habe ich jetzt noch nichts gemacht. Also auf der FH jetzt ist das Thema Führung natürlich auch immer dabei, aber sonst habe ich nichts gemacht.“ (I 8, 1987, weiblich, HR-Leitung, Zeile 462ff.)

Aufgrund von Zeitmangel nennt eine befragte Führungskraft den Vorteil von Abendangeboten, um sich neue Inputs zum Thema Führung zu holen.

„Und ich mache es viel zu wenig, also ich komme da kaum dazu. Wenn ich so Kurse mache, gehe ich am Abend dann zur WKO. Also da gibt es ja Abendkurse von 19-21 Uhr, meistens so Kurzvorträge. Und das ist ganz belebend.“ (I 7, 1986, männlich, Projektleiter/Prokurist, Zeile 504ff.)

Daraus lässt sich ableiten, dass die befragten Führungskräfte ihren Weiterbildungsbedarf in erster Linie durch ein Studium abgedeckt hätten. Abgerundet wird dies durch interne Entwicklungsmaßnahmen oder in geringerer Form durch externe Seminare. Der Wunsch nach einer möglichst realitätsnahen Ausbildung wird deutlich.

4.3.4 Erfahrungen in Bezug auf Führungskräfteentwicklung

Eng verbunden mit der Nutzung des Angebots sind die gemachten Erfahrungen der befragten Personen bei besuchten Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen. Es wer-

den die positiven und negativen Aspekte analysiert sowie Verbesserungsvorschläge und Wünsche näher betrachtet.

Ein Interviewpartner betont im Zusammenhang mit der eigenen Entwicklung als Führungskraft die Unterstützung durch die eigenen Vorgesetzten. Seiner Erfahrung nach, sei der persönliche Gestaltungsspielraum wichtig. Jedoch werde die Begleitung durch erfahrene Führungskräfte als essenzieller Beitrag zur eigenen Weiterentwicklung gesehen und die Bedeutung von informellem Lernen am Arbeitsplatz hervorgehoben.

„Ich wurde schon von den damaligen Geschäftsführern unterstützt, diese haben mir meine Freiheiten gelassen und mich auch entsprechend gecoacht, aber die haben mich viel probieren lassen. Ob das alles gut war oder schlecht, das sei dahingestellt.“ (I 2, 1985, männlich, Abteilungsleiter, Zeile 95ff.)

Eine andere befragte Führungskraft beschreibt hingegen, dass es trotz der Weiterentwicklung im beruflichen Alltag selbst, ebenso wichtig sei, externe Seminare zu besuchen. Durch das Nutzen von externen Weiterbildungsangeboten werden neue Sichtweisen aufgezeigt und es wird die Möglichkeit geboten, in einem anderen Rahmen neue Ansätze kennenzulernen.

„Ich habe bisher nicht sehr viele Chancen zum Besuch eines Seminars oder einer Weiterbildung gehabt. Und ich glaube, dass das noch viel mehr gefördert werden kann, denn man lernt viel On-the-Job, aber es ist auch gut sich in einem anderen Zusammenhang Gedanken darüber zu machen und die Zusammenhänge zu erkennen und neue Denkanstöße zu bekommen.“ (I 4, 1983, weiblich, Front Office Managerin, Zeile 13ff.)

Dem pflichtet auch eine weitere befragte Führungskraft bei. Demnach sei ein Mix zwischen internen und externen Trainings gewinnbringend. Abwechslung wird sehr geschätzt.

„Ansonsten ist mir Abwechslung sehr wichtig. Der Mix zwischen interner und externer Weiterbildung teilweise verpflichtend, langfristig aufgebaut und abwechslungsreich soll es sein.“ (I 10, 1980, männlich, Geschäftsführer, Zeile 519ff.)

Ein roter Faden, der bei den positiven Erfahrungen in den Interviews erkennbar ist, ist die Möglichkeit des Austausches und der Vernetzung mit anderen Führungskräften. Als großer Mehrwert wird das Kennenlernen von verschiedenen Zugängen und Herangehensweisen beschrieben.

„Ja, ich finde sonst war das wirklich sehr belebend. Wenn man nämlich in diesen Gruppenarbeiten oft die verschiedenen Zugänge auch noch sieht. Also das war echt spannend.“ (I 7, 1986, männlich, Projektleiter/Prokurist, Zeile 562ff.)

Außerdem werden von einigen InterviewpartnerInnen Methoden wie die kollegiale Fallberatung und Rollenspiele positiv hervorgehoben. Beispielsweise wird die konkrete Vorbereitung einer Verhandlung oder eines Mitarbeitergespräches genannt.

„Wir haben dann auch ein Mitarbeitergespräch per Rollenspiel geübt. Das war am interessantesten, weil das denke ich etwas ist, was viele nicht ganz richtig machen. Sonst war es gut sich einmal mit Personen, die auch jetzt kurz vor der Führungsrolle stehen, auszutauschen. Das hat mir am meisten geholfen.“ (I 6, 1983, männlich, Finance Manager, Zeile 488ff.)

Im Rahmen des Praxisbezuges hebt eine befragte Führungskraft die Ergänzung durch Case Studies hervor. Projektbasiertes Arbeiten wird als interessanter Mehrwert beschrieben.

„Bei den LSE und Insight-Kursen war eigentlich alles Case Study basiert, das hat es an der WU kaum gegeben. Sie haben gute Modelle und Konzepte dahinter gehabt, bei denen man sich einfach gedacht hat, die sind gut.“ (I 3, 1985, weiblich, Geschäftsführerin (selbstständig), Zeile 512ff.)

Als eine sehr positive Erfahrung nennt eine Führungskraft, dass nach dem Besuch einer Führungskräfteentwicklung, Probleme klarer und lösbarer seien. Durch die Entwicklungsmaßnahme wurden aktuelle Probleme aufgegriffen und bearbeitet, was als ein großer Mehrwert beschrieben wird.

“Und was mir extrem gefallen hat noch, dass alles viel klarer war und dass viele Probleme, die irgendwie da waren und wie riesen Probleme erschienen sind, irgendwie eh Low-Hanging-Fruits waren, die man irgendwie lösen konnte.“ (I 5, 1990, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 384ff.)

Die Aussagen deuten darauf hin, dass die Führungskräfte interne als auch externe Weiterbildungsangebote schätzen. Ein abwechslungsreiches Angebot und erfahrungsorientiertes Lernen werden als sehr positiv wahrgenommen und gewünscht.

Wenn die befragten Führungskräfte frei entscheiden könnten, wie Weiterbildung bei ihnen im Unternehmen aussehe, erzählen sie mehrheitlich davon, dass es wesentlich sei das Trainingsangebot auf das Unternehmen maßzuschneidern. Eine Führungskraft hebt dabei hervor, dass die Vermittlung von Werten des Unternehmens in Seminaren vorteilhaft sei.

„Ich finde es einerseits gut, dass wir zum Teil intern Programme haben, die die Konzernziele nicht ganz außer Acht lassen, das Ganze sozusagen dahingehend aufzubereiten und dass man die Werte, die der Konzern vertritt sozusagen mehr oder weniger im Seminar mitbekommt, dass man dies an die Mitarbeiter weitergibt.“ (I 6, 1983, männlich, Finance Manager, Zeile 522ff.)

Als einen besonders negativen Aspekt führt ein Interviewpartner an, wenn keine Zielgruppenanpassung stattfände. Die Auseinandersetzung mit der Seminargruppe im Vorfeld und maßgeschneiderte Vorbereitung sei ausschlaggebend für Umsetzungsmöglichkeiten der Führungskräfte in der Praxis.

“Also das hatte ich erlebt und das ist halt wirklich ein No-Go. Wenn die sehen, die Buchungen kommen von Firmen mit einer Größe von bis zu 20 Mitarbeitern, dann kenne ich diese Firmengruppierung, dann weiß ich, ich muss darauf eingehen und sehen was man als Firma bis 20 Mitarbeiter braucht, was da wichtig ist. Aber wenn ich von Coca-Cola beginne oder von Nestle oder von Apple, das ist eine Themenverfehlung.“ (I 1, 1986, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 599ff.)

4.4 Rahmenbedingungen

Eine weitere Dimension, die in Zusammenhang mit Führungskräfteentwicklung eine Rolle spielt, sind die Rahmenbedingungen. Grundsätzlich war interessant zu erfahren, worauf die Befragten bei SeminaranbieterInnen Wert legen und welche Vorlieben sie in Bezug auf TrainerInnen sowie die Didaktik und Methodik haben. Außerdem wurden die zeitlichen und örtlichen Präferenzen erfragt sowie ihre Einstellung zu Präsenzzeiten und E-Learning. Die Bekanntheit und die Assoziationen mit dem Hernstein Institut sind ebenfalls Teil dieses Abschnitts.

4.4.1 Erwartungen an SeminaranbieterInnen

In Bezug auf die Erwartungen an SeminaranbieterInnen zeigen sich viele unterschiedliche Meinungen und differenzierte Betrachtungsweisen. Eine befragte Führungskraft hebt als wichtigstes Kriterium die Kompetenz von SeminaranbieterInnen hervor.

„Erwartungen habe ich keine. Es sollte kompetent sein, das ist das Wichtigste.“ (I 1, 1986, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 544f.)

Ein anderer Interviewpartner streicht ein pragmatisches Thema hervor. Die Erwartungen an SeminaranbieterInnen seien demnach, dass die Abstimmung untereinander reibungslos funktioniere und dass sich der Kunde um so wenig wie möglich kümmern

müsse. Die Kundenorientierung und die Ausrichtung auf Kundenwünsche scheinen somit als zentral erachtet zu werden.

„Einerseits ganz pragmatische Sachen. Ich möchte mich um so wenig wie möglich kümmern.“ (I 5, 1990, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 497f.)

Bei der Gestaltung des Seminarangebots führt eine Führungskraft die Bedeutung von Individualität an. Damit sei vor allem das Eingehen auf die konkrete Führungsperson sowie die aktuelle Situation des Unternehmens gemeint. Die individualisierte Abstimmung der Inhalte und Methoden auf diese Anforderungen werden für den Nutzen als wesentlich gesehen.

„Natürlich muss es irgendwelche Standardangebote geben, die man im Katalog oder online hat und die man anbietet. Aber ich glaube, es ist heute sehr wichtig, jetzt sind wir alle auf dieser Individualisierungsebene, aber gerade in dem Führen von Mitarbeitern und um Unternehmen zu verstehen und deren Herausforderungen muss man da dem Angebot sehr individuell begegnen.“ (I 10, 1980, männlich, Geschäftsführer, Zeile 533ff.)

Eine Interviewpartnerin erwartet sich von SeminaranbieterInnen, dass diese immer auf dem Laufenden sind, was neue Trends betrifft und beschreibt es folgendermaßen:

„Ich finde, Seminaranbieter sollten Input liefern, was sie sicherlich machen und vielleicht auch ein bisschen so den neuesten Schrei was Führung betrifft parat haben. Das heißt auf dem neuesten Stand zu sein, neuester Stand der Theorie, neuester Stand der Praxis, neuester Stand der Wissenschaft, einfach zu dem Thema, dass sie Führungskräften da auch immer einen Ausblick geben können, einen Horizont. (I 9, 1985, weiblich, Bereichsleiterin, Zeile 611ff.)

Dennoch übt die Interviewpartnerin auch Kritik an SeminaranbieterInnen. Demnach solle aus ihrer Sicht dem Transfer nach dem Seminar mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden. Sie schreibt die fehlende Transfersicherung dem mangelnden Bewusstsein auf Geschäftsführungsebene zu, dies von SeminaranbieterInnen zu fordern und in weiterer Folge zu finanzieren.

„Was so Instituten definitiv fehlt ist, oder Seminaranbietern, der Transfer in die Praxis glaube ich.“ (I 9, 1985, weiblich, Bereichsleiterin, Zeile 618f.)

Eine Interviewpartnerin hebt die unzureichende Kommunikation an die potenziellen Teilnehmenden als Kritik hervor. Demnach seien Seminarbeschreibungen oft zu unklar

und wenig aussagekräftig. Bei einer konkreteren Erwartungsklärung im Vorfeld, würden mehr Seminare besucht werden.

„Eigentlich, dass in ziemlich kompakter Form Informationen weitergegeben werden. Oft sind die Seminarbeschreibungen so vage, wo alles und nichts drinnen sein kann. Dass das klarer formuliert ist, damit ich weiß was ich mitnehme oder damit ich weiß, was ich erwarten kann. Wenn ich eine klarere Vorstellung darüber hätte, was ich erwarten kann, dann würde ich es auch öfter besuchen.“ (I 3, 1985, weiblich, Geschäftsführerin (selbstständig), Zeile 584ff.)

4.4.2 Bekanntheit des Hernstein Instituts

In Zusammenhang mit den Erwartungen an SeminaranbieterInnen war auch interessant zu erfahren, ob das Hernstein Institut bei den befragten Führungskräften bekannt ist und wenn ja, was sie damit verbinden. Bis auf einer Interviewpartnerin war das Hernstein Institut bekannt, teilweise gut oder zumindest vom Namen her geläufig. Zwei befragte Führungskräfte erwähnen, dass sie das Hernstein Institut aufgrund des Bezugs zur Wirtschaftskammer kennen würden. Hervorzuheben ist, dass keiner der InterviewpartnerInnen ein Hernstein Seminar besucht hat. Eine Führungskraft hebt ihn diesem Zusammenhang auch das Preissegment hervor, weshalb er sich gegen das Hernstein Institut entschieden habe.

„Aus meiner Sicht ist es federführend in Führungskräfte Seminaren. Ich kriege regelmäßig einen Newsletter zugeschickt, in Papierform sogar, per Post. Habe noch nie etwas gebucht, weil wir uns auf Grund des Preissegments, oder ich vielleicht selbst oft für das WIFI entscheiden.“ (I 7, 1986, männlich, Projektleiter/Prokurist, Zeile 819ff.)

Jene der InterviewpartnerInnen, die das Hernstein Institut kennen, verbinden positive Assoziationen damit. Die Exklusivität, die mit der Marke verbunden ist, und die gute Reputation werden von einem Drittel der Befragten genannt.

„Es ist ein Top-Weiterbildungsinstitut, was man immer hört.“ (I 1, 1986, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 636f.)

Ein Interviewpartner hat das umfangreichste Bild über das Institut und das Angebot. Eine so klare Abgrenzung konnte sonst keiner der Befragten geben, sondern eher ein oberflächliches Bild zeichnen.

„Ein sehr renommiertes Institut. Ich höre auch hin und wieder, dass Leute von uns im Konzern hingehen und halt gut darüber sprechen, weil es ja schon relativ lange gibt. Ich denke schon fast 50 Jahre, so etwas in der Art. Dass es

hauptsächlich Seminare im Social Skills Bereich, was Gruppendynamik betrifft und eben Führungsverhalten, anbietet.“ (I 6, 1983, männlich, Finance Manager, Zeile 617ff.)

Im Gegensatz dazu streicht eine befragte Führungskraft zwar die positiven Erfahrungen mit dem Seminarhotel Schloss Hernstein hervor, das Seminar wurde jedoch nicht vom Hernstein Institut angeboten. Somit wird das Seminarhotel aufgrund der Namensgleichheit mit dem Institut gleichgesetzt, obwohl keine Trainingsleistung vom Institut erbracht wurde.

„Das Seminar hat dort stattgefunden. Wir hatten einen eigenen Trainer, der uns seit mehreren Jahren begleitet hat. Nur quasi der Ort und die Leistungen des Hauses wurden dort konsumiert. Der Trainer nicht.“ (I 10, 1980, männlich, Geschäftsführer, Zeile 607ff.)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Hernstein Institut die Bekanntheit bei jüngeren Zielgruppen noch steigern sollte. Eine klarere Abgrenzung zum Schloss Hernstein und den unterschiedlichen Leistungen würde dazu beitragen, nicht mit anderen SeminaranbieterInnen, die ebenfalls dort Seminare veranstalten, verwechselt zu werden.

4.4.3 TrainerInnen, Methodik und Didaktik

Im Weiteren werden die Erfahrung und Wünsche der Führungskräfte der Generation Y in Bezug auf die TrainerInnen und die angewendete Methodik sowie didaktische Aufbereitung untersucht. Zwei befragte Personen streichen hervor, dass der Erfolg eines Seminars sehr stark mit der Trainerpersönlichkeit verknüpft sei und die Trainerkompetenz ausschlaggebend sei. Eine gute Vorbereitung und strukturierte Vorgehensweise werden als wichtig beschrieben sowie als TeilnehmerIn im Training gefordert zu werden.

„Weil ich der Meinung bin, dass der Erfolg von einem Seminar damit steht und fällt wie der Trainer mit den Teilnehmern agiert und ob er in die Gruppe passt und auch gut ist. Das ist sehr wichtig.“ (I 5, 1990, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 520ff.)

Im Rahmen der didaktischen und methodischen Gestaltung nennt die Hälfte der befragten Führungskräfte die Anpassung an den Bedarf der TeilnehmerInnen als wichtige Kompetenz von TrainerInnen. Die Prozessorientierung und Flexibilität während des Seminars auf die Bedürfnisse der Gruppe einzugehen werden als wesentlich erachtet.

„Und, ja vom Trainer her, der muss halt schauen, dass er auf die Bedürfnisse, die gerade in der Runde entstehen, eingehen kann. Man hat halt immer sein vorgefertigtes Programm geplant, aber das kann man halt auch nicht immer durchziehen.“ (I 8, 1987, weiblich, HR-Leitung, Zeile 626ff.)

Eine befragte Führungskraft beschreibt die langjährige interne Begleitung durch einen Trainer als vorteilhaft. Dadurch werden die Inhalte nicht nur an die TeilnehmerInnen angepasst, sondern es sei auch eine Maßschneidung der Inhalte an die Spezifika des Unternehmens möglich.

„Also da haben wir unseren eigenen Vortragenden, der uns schon begleitet seit 10 Jahren, sage ich mal, und der macht halt immer wieder so Kurse bei uns.“ (I 7, 1986, männlich, Projektleiter/Prokurist, Zeile 530ff.)

Ein zentraler Punkt, der die Methodik betrifft und sehr häufig genannt wird, ist die Praxisorientierung. Dies trifft jedoch auch auf die TrainerInnen zu. Sie sollen keine TheoretikerInnen sein, sondern SpezialistInnen im jeweiligen Fach, die auf Praxisfragen eingehen können. In Trainings solle der Bezug zu arbeitsrelevanten Themen gegeben sein und verschiedene Beispiele aus der Praxis bearbeitet werden.

„Wichtig ist auch sehr prägnant und sehr praxisnah die Theorie zu gestalten, anhand von Beispielen, dann bleibt es auch am besten im Gedächtnis, denke ich. Wenn man irgendwelche Modelle einfach nur ausgräbt, die jeder im Studium vielleicht einmal gehört hat und in jedem Fachbuch stehen, aber mit denen so nicht wirklich etwas anfangen kann, vergisst man es dann halt sehr schnell. Man muss das immer festmachen an Beispielen denke ich, durchspielen, Rollenspiele, diskutieren, einen Austausch gewährleisten.“ (I 6, 1983, männlich, Finance Manager, Zeile 582ff.)

Die Häufigkeit der Nennung des Wunsches nach Methodenvielfalt verdeutlicht die Bedeutung für die Gestaltung und Durchführung von Trainings. Mehr als die Hälfte hebt hervor, dass eine Mischung aus Vortrag, Gruppenarbeiten und Rollenspielen für die Anwendbarkeit in der Praxis und auch für die Aufmerksamkeit während des Seminars sehr relevant sei. Reiner Frontalvortrag wird dabei als besonders negativ beschrieben. Der Einbezug der TeilnehmerInnen und die interaktive Gestaltung sind dem Großteil der InterviewpartnerInnen besonders wichtig. Im Training sollte es die Möglichkeit geben, eigene Fälle oder Probleme mit MitarbeiterInnen zu besprechen und dadurch die verschiedenen Herangehensweisen mit anderen Führungskräften zu reflektieren.

„Ich finde, es sollten unterschiedliche Methoden eingesetzt werden, sowohl Theorieinhalte, als auch Praxisübungen beinhaltet sein und jeder sollte danach

mit dem Gefühl rausgehen ‚jetzt konnte ich mir was mitnehmen‘.“ (I 9, 1985, weiblich, Bereichsleiterin, Zeile 633ff.)

Bei Gruppenarbeiten hebt eine Interviewpartnerin den Vorteil von Kleingruppen hervor. Aus ihrer Sicht sei dadurch ein intensiverer Austausch von Erfahrungen und Bearbeitung möglich.

„Vielleicht Gruppenspiele oder auch, dass man seine eigenen Erfahrungen einbringen kann. Wie man mit Problemen und in verschiedenen Situationen umgehen kann. Also vielleicht kleinere Gruppen und dass da intensiver gearbeitet wird.“ (I 3, 1985, weiblich, Geschäftsführerin (selbstständig), Zeile 633ff.)

Die Aussagen deuten darauf hin, dass den befragten Führungskräften das Eingehen auf ihre Probleme und Themen sowie die Interaktion und der Austausch mit anderen am wichtigsten sind. Von TrainerInnen wird Kompetenz, Prozessorientierung und Flexibilität erwartet. Methodenvielfalt und Praxisorientierung scheinen somit zentrale Parameter für die Gestaltung von Entwicklungsmaßnahmen zu sein.

4.4.4 Ort und Dauer

Die örtlichen und zeitlichen Präferenzen wurden in den Interviews ebenfalls erhoben, um zu erkennen, welche Formate für die Führungskräfte der Generation Y ansprechend sind. Im Allgemeinen ist den Interviews zu entnehmen, dass die befragten Führungskräfte Seminare auswärts und nicht direkt im Büro bevorzugen. Dadurch ergeben sich weniger Möglichkeiten sich mit dem Tagesgeschäft zu beschäftigen und dies hilft Abstand zu gewinnen. Eine Interviewpartnerin hebt dabei hervor, dass die Trainings dadurch mehr als Belohnung erlebt werden und bei Abendeinheiten ein informeller Austausch möglich sei.

„Extern. Also wir haben das immer extern, dass man da irgendwo rauskommt. Wir haben auch immer sehr schöne Hotels, dass es mal was Besonderes ist. Mit Abendessen, dass man sich auch am Abend ein bisschen, so leger austauschen kann.“ (I 8, 1987, weiblich, HR-Leitung, Zeile 644ff.)

Demgegenüber erzählt eine befragte Führungskraft, dass es für sie nicht relevant sei wo das Seminar stattfindet und die Ortswahl vom Thema abhängig sei. Dennoch sei eine ungestörte und angenehme Atmosphäre wichtig.

„Das hängt für mich ganz, ganz stark davon ab, zu welchem Thema. Ich finde, es sollte ein Raum sein, wo man nicht gestört ist. Ob das jetzt im Unternehmen oder irgendwo extern in einem Hotel ist, das ist egal. Es sollte ein Raum sein,

wo sich alle wohlfühlen können.“ (I 9, 1985, weiblich, Bereichsleiterin, Zeile 628ff.)

In Bezug auf die Dauer erzählen die Befragten mehrheitlich davon, dass sie kürzere und kompaktere Formate bevorzugen. Eine geblockte Form mehrerer Einheiten, um zwischendurch Gelerntes in der Praxis auszuprobieren wird auch als mögliche Variante beschrieben. Als ein Maximum für die Dauer werden zwei Tage durchgängig genannt.

„Von der Dauer, ich sage maximal drei Tage, das ist vielleicht etwas zu lange, also zwei sind sogar meistens ausreichend.“ (I 6, 1983, männlich, Finance Manager, Zeile 579ff.)

Zwei InterviewpartnerInnen merken an, dass sie mehrtägige Seminare an den Wochenenden präferieren. Da beide selbstständige UnternehmerInnen sind, werde dadurch das Tagesgeschäft nicht beeinträchtigt und es komme zu keinem Umsatzentgang aufgrund der Abwesenheit.

„Bis jetzt haben wir es immer so gemacht, dass, wenn wir längere Seminare gemacht haben, dass wir sie Freitag und Samstag gemacht haben. Eben um das Tagesgeschäft nicht zu stark zu beeinträchtigen.“ (I 5, 1990, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 513ff.)

4.4.5 Präsenzzeit und E-Learning

Abschließend wird auf die Einstellungen zu Präsenzzeiten und E-Learning eingegangen. Mehrheitlich war den Interviews zu entnehmen, dass die befragten Führungskräfte eine Kombination aus Präsenzzeiten und E-Learning bevorzugen. Mehr als die Hälfte der Befragten findet, dass Blended-Learning ein guter Ansatz sei und die Kombination aus Präsenz- und E-Learning-Elementen wird positiv konnotiert.

„Ich glaube, dass eine Mischung aus Anwesenheit und Selbststudium einfach eine gute Kombi ist. Also dass man nicht sagt, ok gut, man macht jetzt nur noch Online-Seminare oder so. Davon halte ich nichts. Ich finde ein Trainer vor Ort ist einfach immer was anderes.“ (I 8, 1987, weiblich, HR-Leitung, Zeile 586ff.)

Präsenzzeiten werden tendenziell als positiver beschrieben und in der Gegenüberstellung mit E-Learning präferiert. Das Ausarbeiten von Themen und der Austausch mit Anderen werden als Mehrwert von Präsenzphasen genannt. Eine Führungskraft beschreibt, dass sie Präsenzzeiten vor allem im Bereich der Führungskräfteentwicklung den Vorrang gebe und E-Learning in diesem Bereich aus seiner Sicht wenig Sinn mache. Begründet wird dies damit, dass es im Rahmen von Persönlichkeitsentwicklung sehr viel um das persönliche Erleben gehe und dies im Rahmen von E-Learning nicht

möglich sei. Für den Austausch von Materialien oder Tests wird es dennoch als nützlich beschrieben.

„Weil es meiner Meinung nach um einen kurzen Theorieinput geht und viel um Austausch und praxisnahes Lernen in Form von Rollenspielen und Erkennen von sich selbst und seinen Mustern.“ (I 6, 1983, männlich, Finance Manager, Zeile 597ff.)

Dem schließen sich vier InterviewpartnerInnen an, die E-Learning als gute Ergänzung zu Präsenzzeiten sehen. Zur Vorbereitung von theoretischen Themen oder zur Nachbereitung in Form von Reflexionen oder Online-Tests, um den Wissenstand zu überprüfen.

„E-Learning finde ich sehr gut als vorbereitende und nachbereitende Maßnahme. Ich finde E-Learning ersetzt nicht ein Präsenztraining, weil das Feedback fehlt. Nicht fehlt-fehlt, sondern ich kann die richtigen Antworten eingeben und es ist gut, aber ob ich das dann wirklich so umsetzen kann in der Praxis ist die Frage.“ (I 9, 1985, weiblich, Bereichsleiterin, Zeile 646ff.)

Drei InterviewpartnerInnen beschreiben als Nachteile bei E-Learning, dass es einerseits oft schwierig sei, sich im Alltag die Zeit zu nehmen, um Themen in dieser Form zu bearbeiten. Und andererseits die Gefahr besteht, dass die Inhalte nur beziehungsweise weitergeklickt werden, um am Ende der Lernstrecke ein gewisses Ergebnis zu erreichen.

„Und ich bin einfach leider jemand, der am besten unter Druck arbeiten kann und das ist dann bei E-Learning eine noch viel größere Gefahr, dass man dann Dinge noch mehr rauszögert. Das ist einfach nur für mich persönlich.“ (I 4, 1983, weiblich, Front Office Managerin, Zeile 407ff.)

Im Gegensatz dazu streicht eine befragte Führungskraft die Vorteile von E-Learning aufgrund der zeitlichen und örtlichen Flexibilität hervor.

„E-Learning finde ich angenehm, weil man zeitlich flexibler ist. Muss aber gut aufbereitet sein. Also ich glaub eher, dass es die Kombination aus E-Learning und Präsenz-Kurs.“ (I 3, 1985, weiblich, Geschäftsführerin (selbstständig), Zeile 641ff.)

Hieraus ergibt sich, dass die Befragten Präsenzzeiten gegenüber E-Learning bevorzugen. Reines E-Learning wird als eher negativ beschrieben und sei für Führungskräfteentwicklung weniger geeignet. Blended-Learning-Ansätze beziehungsweise die Ergänzung durch E-Learning Elementen werden bevorzugt.

5 Diskussion und Ausblick

Abschließend werden in diesem Kapitel die wesentlichen empirischen Ergebnisse zusammengefasst und auf dieser Basis die Forschungsfragen beantwortet. Darauf aufbauend werden Implikationen für die Praxis abgeleitet. Die Forschungsarbeit wird kritisch reflektiert und vorhandene Stärken vorgestellt. Mögliche Anknüpfungspunkte für die weitere Forschung in diesem Bereich runden das letzte Kapitel ab.

5.1 Schlussfolgerungen und Beantwortung der Forschungsfragen

Um die Forschungsfragen beantworten zu können, werden die wichtigsten Ergebnisse zusammengefasst und diskutiert. Die Überprüfung der vorab getroffenen Annahmen ist ebenfalls Teil dieses Abschnitts.

Forschungsfrage 1: Wie führen Mitglieder der Generation Y ihre MitarbeiterInnen und vor welchen aktuellen Führungsherausforderungen stehen sie dabei?

Wie im theoretischen Rahmenmodell der Führung von Nerdinger (2014, S. 84ff.) beschrieben, kann den Interviews entnommen werden, dass Führung dem Schaffen von Rahmenbedingungen dient, um gemeinsame Ziele zu erreichen. In den Interviews wird einerseits die Verantwortung für die MitarbeiterInnen und andererseits die Verantwortung für die Erreichung der Zielvorgaben des Unternehmens hervorgehoben. Die Schwierigkeit bestehe im Spagat zwischen den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen und den Unternehmensvorgaben.

Die Führungsstile der befragten Personen lassen sich aufgrund ihrer Beschreibungen in situativ und in demokratisch einteilen. Eine klare Zuordnung ist trotz der Beschreibungen schwierig. Im Rahmen der situativen Führung ist das Verhalten von der Person, der Aufgabe und der Situation abhängig. Beim demokratischen Führungsstil werden die MitarbeiterInnen in Entscheidungen mit einbezogen. Dennoch wird trotz der Mitbestimmungsmöglichkeiten das Führungsverhalten teilweise als bestimmend beschrieben. Nach Laufer (2005, S. 85ff.) erfordert erfolgreiche Mitarbeiterführung unter heutigen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Aspekten einen demokratisch geprägten situativen Führungsstil.

Das am häufigsten verwendete Führungsinstrument ist das Mitarbeitergespräch. Jedoch wird auch Wert daraufgelegt, dass laufend ein informeller Austausch stattfindet und Meetings zum regelmäßigen Informationsaustausch genutzt werden. Dabei spielt Feedback eine wesentliche Rolle. Nach Parment (2013, S. 5) ist der Generation Y um-

gehendes und häufiges Feedback abseits der jährlichen Mitarbeitergespräche wichtig. Zum einen äußerten die befragten Führungskräfte, dass es für sie von Bedeutung sei, den MitarbeiterInnen regelmäßig Lob und Feedback zu geben. Zum anderen wurde der Wunsch genannt, selbst Feedback zu erhalten. Der gewünschte Abgleich zwischen Selbst- und Fremdbild würde die Möglichkeit bieten, Feedback über die eigene Führungsleistung zu erhalten. Tavalato (2016, S.178f.) führt rasches und häufiges Feedback als ein zentrales Führungsinstrument der Generation Y an.

Mehr als die Hälfte der Befragten ist um die Entwicklung der MitarbeiterInnen bemüht. Durch das Aufzeigen von Weiterentwicklungs- und Karrieremöglichkeiten sowie dem häufigeren Übertragen von mehr Verantwortung werde die Motivation gesteigert und die Bindung an das Unternehmen erhöht. Nach Ruthus (2014, S. 28ff.) sind Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Generation Y von großer Bedeutung. Demnach ist den Führungskräften nicht nur ihre eigene Weiterentwicklung sehr wichtig, sondern auch jene ihrer MitarbeiterInnen. Weiters werden von den InterviewpartnerInnen häufig Teamentwicklungsmaßnahmen zur Stärkung des Zusammenhalts und Verbesserung der Zusammenarbeit als Führungsinstrument eingesetzt.

Eine Führungskraft hebt hervor, dass sie so führt, wie sie selbst gerne geführt werden möchte. Dies kommt der Annahme der Autorin entgegen, dass vom theoretischen Vorverständnis über die Führung der Generation Y auch Umkehrschlüsse auf das Führungsverhalten möglich sind.

„Was mir immer wichtig war, ich probiere die Mitarbeiter so zu behandeln, wie ich gerne als Angestellte behandelt worden wäre. Das ist irgendwie so mein Führungsleitbild, wenn man das so sagen kann.“ (I 3, 1985, weiblich, Geschäftsführerin (selbstständig), Zeile 64ff.)

Wie Schleiter und Armutat (2004, S. 4) ausführen, reduziert sich die Anzahl der BerufseinsteigerInnen und HochschulabsolventInnen aufgrund der demographischen Entwicklung. Dies birgt aufgrund des erhöhten Wettbewerbs um qualifizierte Fach- und Führungskräfte neue Herausforderungen. Dieser Fachkräftemangel spiegelt sich auch in den Interviews wieder. Im Zuge der Befragung ergab sich, dass die größten Herausforderungen in Zusammenhang mit den MitarbeiterInnen stehen. Einerseits bestehe die Herausforderung darin qualifiziertes Personal zu finden, aber auch dieses dann zu halten und in weiterer Folge in das Team zu integrieren. Der Know-how-Verlust durch den Abgang von MitarbeiterInnen wird ebenfalls als Problematik beschrieben.

Führung selbst wird als größere Herausforderung erachtet als fachliche Themen. Somit scheint der Bedarf an Maßnahmen zur Persönlichkeitsentwicklung und führungs-spez-

fischen Kompetenzen gegeben. Eine Gallup-Studie aus dem Jahr 2010 hebt hervor, dass die direkte Führungskraft Einfluss auf die Fluktuation, Engagement und Produktivität hat (Gallup 2010, S. 2ff.). Nach Kobi (2012, S. 131) stellt die Qualität der Führung einen zentralen Wettbewerbsvorteil dar, da die meisten Personalrisiken in Zusammenhang mit Führungsqualität stehen. Demnach verdeutlichen die Ergebnisse, dass Führungskräfteentwicklung auch große Relevanz für die Generation Y zu haben scheint.

Annahme 1: Führungskräften der Generation Y ist Sinngebung und das Aufzeigen von Visionen in der Zusammenarbeit mit ihren MitarbeiterInnen im Sinne der transformationalen Führung wichtig.

Für ein Drittel der befragten Führungskräfte sind die Sinnvermittlung in der täglichen Arbeit und das Aufzeigen einer Vision relevant. Dies entspricht dem „idealisierten Einfluss“ der transformationalen Führung, bei dem Führungskräfte den Teammitgliedern eine erreichbare Mission und Vision vermitteln (Bass & Avolio, 1990, zitiert in Blessin & Wick, 2014, S. 117f.). Eine Führungskraft sieht ihre Aufgabe darin, sich um MitarbeiterInnen zu kümmern und sie zu fördern. Auch dies betrifft einen Aspekt der transformationalen Führung. Die Führungskraft kümmert sich im Zuge der „individualisierten Fürsorge“ um die Bedürfnisse der MitarbeiterInnen und unterstützt sie bei dem Erreichen von Zielen und dem Bewältigen von Herausforderungen (Bass & Avolio, 1990, zitiert in Blessin & Wick, 2014, S. 117f.). Vor allem die selbstständigen Führungskräfte versuchen ihren MitarbeiterInnen eine Vision zu vermitteln und eine Vorbildfunktion einzunehmen, weil dies auch vom Team gefordert werden würde.

Annahme 2: Führungskräften der Generation Y ist ein positives und kollegiales Arbeitsumfeld wichtig und sie legen wenig Wert auf hierarchische Strukturen.

Für die Generation Y ist ein direkter und informeller Kontakt zum Vorgesetzten bedeutsam, welcher einen respektvollen Umgang pflegt und ein positives Arbeitsumfeld schafft (Dulin, 2008, S. 47ff.). Dies deckt sich mit den erhobenen Erwartungen, die die InterviewpartnerInnen an ihre Vorgesetzten haben. Zentrale Erwartungen sind Freiräume, Offenheit, eine gemeinsame Entscheidungsfindung sowie ein freundschaftliches Verhältnis.

Den InterviewpartnerInnen ist es wichtig, dass sich die MitarbeiterInnen wohlfühlen. Das Schaffen einer positiven und angenehmen Arbeitsatmosphäre wird einerseits selbst geschätzt und sei andererseits für die Mitarbeiterbindung relevant. Mit Flexibilität in Bezug auf Arbeitszeiten, Teamevents und anderen Benefits wird versucht, MitarbeiterInnen an das Unternehmen zu binden.

„Wir haben Ski-Wochenenden, wir fahren Paintball spielen, Laser-Tag spielen. Es gibt After-Work-Veranstaltungen. Also es gibt zwei so Events pro Monat, wo einfach der Teamspirit gefördert werden soll.“ (I 2, 1985, männlich, Abteilungsleiter, Zeile 281ff.)

Außerdem sind vor allem Ehrlichkeit und Vertrauen in der Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen wesentlich. Dies deckt sich im Umkehrschluss mit den Ausführungen von Dulin (2008, S. 47ff.) wonach es für die Generation Y wesentlich ist, der eigenen Führungskraft vertrauen zu können. Zusätzlich wird auf eine Gleichbehandlung der MitarbeiterInnen geachtet. Transparenz und klare Kommunikation werden ebenso gefördert und gefordert. Nach Tavolato (2016, S. 178f.) wird von der Generation Y eine Führungskraft anerkannt, wenn sie authentisch und fair handelt.

Diese Wohlfühlaspekte, aber auch die Betrachtung der MitgliederInnen ihres Teams als Kolleginnen und nicht als MitarbeiterInnen lassen darauf schließen, dass das Denken in hierarchischen Strukturen bei den Führungskräften in den Hintergrund zu rücken scheint. Flache Hierarchien in der Zusammenarbeit mit den MitarbeiterInnen würden präferiert werden. Obwohl alle befragten Führungskräfte über Weisungsbefugnis verfügen, zeigen sich Ansätze der lateralen Führungen bei der nach Geschwill und Nieswandt (2016, S. 32) auf Augenhöhe geführt und gearbeitet wird.

Annahme 3: Führungskräfte der Generation Y setzen bei der Führung ihrer MitarbeiterInnen agile Methoden ein.

Nach Hofert (2016, S. 83) handeln agile Führungskräfte beweglich, ziel- und prozessorientiert und fördern die Selbstorganisation von Teams. Dies trifft auf ein Drittel der befragten Führungskräfte zu, die angeben agile Methoden zu nutzen. Mit dem Einsatz agiler Methoden wird versucht die Innovationskraft zu fördern, um auf Veränderungen zu reagieren. Im Kern geht es bei Agilität um Innovation. Die Aufgabe der Führung ist es dabei, Hemmnisse für eine einfachere, produktivere und vertrauensvollere Zusammenarbeit zu eliminieren (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2017, S. 13ff.). Als eine Methode wird „Slack-Time“ beschrieben, bei dem die MitarbeiterInnen eine gewisse Prozentzahl ihrer Arbeitszeit verwenden dürfen wofür sie möchten und neue Dinge ausprobieren können. Ein anderer Ansatz wird als „Innovation-Meeting“ erläutert, bei dem MitarbeiterInnen ihre eigene Meinung einbringen und Verbesserungsvorschläge machen können, auch wenn es nicht das eigene Aufgabengebiet betrifft. Ein Interviewpartner beschreibt sein Vorgehen in Richtung Ambidexterity, somit der Beidhändigkeit von Exploitation, der Nutzung von bestehendem Erfolgspotenzialen und Exploration, der Schaffung von Neuem.

Annahme 4: Bei den aktuellen Herausforderungen spielen der demographische und digitale Wandel sowie die dadurch steigende Dynamik und Komplexität eine entscheidende Rolle.

Nach Walenta (2012, S. 497f.) wird die aktuelle Führungssituation als mehrdeutig, dynamisch und komplex charakterisiert. Dies wird als ein Grund für das Entstehen neuer Führungsansätze angeführt. In den Interviews zeigt sich jedoch, dass die beschriebenen Herausforderungen in der eigenen Führungsrolle wenig mit aktuellen Themen wie Digitalisierung, demographischem Wandel, Demokratisierung und gesteigener Dynamik in Zusammenhang zu stehen scheinen, wie Franken (2016, S. 48) im 4D-Modell der Führung aufzeigt. Einzig das Thema Diversität und der demographische Wandel und der damit verbundene Fachkräftemangel sind in den Interviews als große Herausforderung in der Führungsarbeit spürbar. Im Allgemeinen ist den Interviews zu entnehmen, dass die Befragten keine Herausforderungen im Zusammenhang mit unterschiedlichen Generationen im Team sehen. Zwei Führungskräfte beschreiben dennoch die Wahrnehmung von Veränderungen der Arbeitsweise von jüngeren MitarbeiterInnen hin zu mehr Freizeit und Benefits und dass sich die Unternehmen daran anpassen sollten. Eine entgegengesetzte Wahrnehmung beschreibt ein Interviewpartner. Demnach scheinen sehr junge Angestellte sehr hohe Erwartungen an sich selbst und auch an das Unternehmen zu haben. Damit einher geht die Herausforderung den MitarbeiterInnen die geforderten Entwicklungs- und Aufstiegschancen zu bieten.

Zu erwähnen ist, dass sich in den Interviews außerdem zeigt, dass große Herausforderungen mit der Übernahme von Führungsverantwortung in Verbindung stehen. Dies scheint vor allem mit dem Alter der befragten Führungskräfte und der geringen Führungserfahrung zusammenzuhängen und nicht mit der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generationenkohorte. Je erfahrener die befragten Führungskräfte sind, desto mehr spielen Strategiethemen in der Führung eine Rolle. Unterschiede bei den genannten Herausforderungen hängen auch damit zusammen, ob es sich um eine angestellte oder selbstständige Führungskraft handelt.

Bei den Herausforderungen, die die Führungskräfte unternehmensseitig beschreiben, sind einerseits ebenfalls Personalthemen wie Mitarbeiterbindung und die Suche nach qualifiziertem Personal und andererseits sehr wohl Themen wie Veränderung und Digitalisierung relevant. Im Zuge neuer Technologien und geänderter Kundenwünsche entstünden neue Hürden für das Unternehmen.

Forschungsfrage 2: Welche Implikationen ergeben sich daraus für Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung der Generation Y?

Für das Beantworten der Forschungsfrage ist zusätzlich relevant, was den Befragten in Bezug auf Führungskräfteentwicklung wichtig ist.

Nach Ruthus (2014, S. 28ff.) haben Entwicklungsmöglichkeiten zwar für alle Generationen einen hohen Stellenwert, für die Generation Y sind sie im Vergleich jedoch von größter Bedeutung. Im Rahmen einer Studie des Zukunftsinstituts (Huber & Rauch, 2013, S.11), bei der die Lebensziele der Generation Y erhoben wurden, gaben 85% der 20 bis 35-Jährigen an, dass neugierig bleiben und sich im Leben stetig weiterzuentwickeln zu den für sie zentralsten Lebenszielen zählen. Die Relevanz von Führungskräfteentwicklung für die Generation Y wird auch im Rahmen dieser empirischen Untersuchung bestätigt. Den befragten Führungskräften ist ihre stetige Weiterentwicklung in ihrer Funktion als Führungskraft wichtig. Aufgrund der Tatsache, dass es immer wieder neue und schwierige Situationen in der Führungsarbeit gibt, erhöhe sich auch der Bedarf an stetiger Führungskräfteentwicklung.

Den Interviews ist zu entnehmen, dass die Gründe für eine Entwicklungsmaßnahme Herausforderungen oder Probleme mit den MitarbeiterInnen oder die Nicht-Erreichung der Unternehmensziele sind. Auch bei gesteigerter Verantwortung oder einer größeren Führungsspanne ergebe sich Bedarf. Nach von Rosenstiehl (2011, S.995) liegen die Gründe für Führungskräfteentwicklung darin, aktuellen und zukünftigen Herausforderungen begegnen zu können. Eine Interviewpartnerin hebt hervor, dass sie nie gelernt habe richtig zu führen. Gerade für junge selbstständige Führungskräfte sei es schwierig sich Feedback zu holen und der Wunsch nach einem Vorbild wird deutlich. Außerdem wird der Austausch mit anderen Führungskräften über konkrete Praxisfälle allgemein als Grund für die Teilnahme genannt. Der Hauptgrund für die Nicht-Teilnahme ist der Zeitmangel. Sich die Zeit für eine Entwicklungsmaßnahme zu nehmen sei aufgrund der Bewältigung des Arbeitspensums schwierig. Ein negativer Aspekt für die Teilnahme an einem Führungskräfteentwicklungsprogramm wird von einem Interviewpartner hervorgehoben. Aufgrund seines Alters wird er für ein Programm nominiert, verfügt jedoch bereits über mehrjährige Führungserfahrung. Aus diesem Grund wird der Nutzen für die Teilnahme an einem Führungskräfte-Basis-Programm nicht erkannt und eher als Last als Unterstützung gesehen.

Interessante Erkenntnisse können daraus gewonnen werden, ab wann die befragten Führungskräfte eine Entwicklungsmaßnahme als Erfolg beschreiben. Nach Titzrath (2013, S. 267) ist Führungskräfteentwicklung dann erfolgreich, wenn sie zu einer Ver-

besserung der Führungs- und Managementkompetenzen führt. Für die InterviewpartnerInnen sei der Erfolg durch die erleichterte Führungsarbeit und Problemlösung erkennbar. Ein wesentliches Erfolgskriterium sei die gewonnene Sicherheit in der Führung, wobei dies bis zu einem gewissen Grad damit zusammenhängt, dass es sich beim Großteil der Befragten um junge Führungskräfte handelt. Ein zentraler Punkt ist die unmittelbare Umsetzbarkeit und Anwendbarkeit der gewonnenen Erkenntnisse und Fähigkeiten im Alltag. Nach Baldwin und Ford (1988, S. 64f.) stellt die Relevanz der Trainingsinhalte für den beruflichen Alltag bei der Gestaltung des Trainingsdesigns einen wichtigen Einflussfaktor für den Transfererfolg dar. Aus der Sicht der befragten Führungskräfte unterstütze gute Vorbereitung in Bezug auf die Erwartungsklä rung und das Setzen von Zielen sowie begleitende Aufgaben den Transfer.

In Zusammenhang mit den genannten Erfahrungen in Bezug auf Führungskräfteentwicklung ist festzuhalten, dass die Wissensaneignung im ersten Schritt über das Studium erfolgt. Die Hälfte der Befragten absolviert derzeit ein Masterstudium oder einen MBA. Dies deckt sich mit den Ausführungen von Malik (2002, S. 55ff.) wonach eine große Anzahl an Führungskräften ein Universitätsstudium absolviert hat, hier jedoch ein akademisches Fach gelehrt wird und keine Führungsfähigkeiten gelernt werden. Interne und externe Ausbildungsprogramme bieten eine Möglichkeit sich dieses fehlende Wissen anzueignen. Ein Drittel der InterviewpartnerInnen hat ein Nachwuchsführungskräfteprogramm im Unternehmen besucht. Die genannten Erfahrungen deuten darauf hin, dass der Wunsch nach einer möglichst realitätsnahen und praxisorientierten Ausbildung stark ausgeprägt ist.

„Wobei ich sagen muss, von der Ausbildung her, ich hatte zwar an der FH ganz viel so Kommunikationstrainings, Führungsmanagement, aber das ist so weit weg von dem wie es dann wirklich ist, dass das meistens dann eh Learning by Doing ist.“ (I 5, 1990, männlich, Geschäftsführer (selbstständig), Zeile 371ff.)

Außerdem ist noch hervorzuheben, dass die Begleitung durch erfahrene Führungskräfte in Form von Mentoring als essenzieller Beitrag zur eigenen Weiterentwicklung gesehen wird. Die Bedeutung von On-the-Job-Training und Coaching wird ebenfalls betont. Nach Allio (2005, S. 1071) lernen Führungskräfte in der Praxis, indem sie konkrete Führungshandlungen durchführen und nicht durch das Vermitteln von Führungstheorien und -konzepten. On-the-Job-Training ist die Grundvoraussetzung für den Führungsentwicklungsprozess. Nach Farrell & Hurt (2014, S. 54f.) bietet On-the-Job-Training die Möglichkeit dem aktiven Lernstil und dem Wunsch nach direktem Feedback der Generation Y entgegenzukommen.

Nichtsdestotrotz werden externe Weiterbildungsangebote von den Befragten aufgrund der Vermittlung von neuen Sichtweisen und aktueller Ansätze geschätzt.

Auf getroffene Implikationen wird unter Punkt 5.2. detailliert eingegangen.

Annahme 5: Führungskräfte der Generation Y bevorzugen interaktives Lernen sowie erfahrungsorientierte Lernformen.

Kleiminger (2011, S. 140ff.) hält fest, dass erfahrungsorientiertes Lernen für die Generation Y an Bedeutung gewinnt. Somit rücken projektorientierte Lernformen und Planspiele in den Fokus. Der Austausch und die Vernetzung mit anderen Führungskräften werden in den Interviews als großer Mehrwert beschrieben. Dadurch können verschiedene Herangehensweisen an Probleme erkannt werden. Die konkrete Vorbereitung auf Situationen anhand von Rollenspielen und Case-Studies wird positiv bewertet. Ein Vorteil, der sich aus Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen ergibt ist, dass Probleme danach lösbarer seien. Auch Schofield und Honoré (2009/2010, S. 27) halten fest, dass die Generation Y gemeinsames Lernen, Interaktion und Netzwerken als wichtig erachten.

In diesem Zusammenhang spielt Praxisorientierung eine wesentliche Rolle. Einerseits war den Interviews zu entnehmen, dass es sich bei TrainerInnen nicht um TheoretikerInnen handeln soll, sondern um SpezialistInnen im jeweiligen Fach, die auf Praxisfragen eingehen können. Andererseits soll in Trainings der Bezug zu arbeitsrelevanten Themen gegeben sein und verschiedene Beispiele aus der Praxis bearbeitet werden. Die Maßschneidung an das Unternehmen und Anpassung auf Zielgruppen sei dabei zentral.

Die Häufigkeit der Nennung des Wunsches nach Methodenvielfalt verdeutlicht dessen Bedeutung für die Gestaltung und Durchführung von Trainings. Mehr als die Hälfte hebt hervor, dass eine Mischung aus Vortrag, Gruppenarbeiten und Rollenspielen für die Anwendbarkeit in der Praxis und auch für die Aufmerksamkeit während des Seminars sehr relevant sei. Reiner Frontalvortrag wird dabei als besonders negativ beschrieben. Im Rahmen der Aus- und Weiterbildung ist es nach Ruthus (2014, S. 28ff.) von wachsender Bedeutung die Vielfalt der methodischen Ansätze und Konzepte auszuweiten, um den Bedürfnissen der Generation Y gerecht zu werden.

„Ich finde, es sollten unterschiedliche Methoden eingesetzt werden, sowohl Theorieinhalte, als auch Praxisübungen beinhaltet sein und jeder sollte danach mit dem Gefühl rausgehen, jetzt konnte ich mir was mitnehmen.“ (I 9, 1985, weiblich, Bereichsleiterin, Zeile 633ff.)

Die Aussagen deuten darauf hin, dass den befragten Führungskräften das Eingehen auf ihre Probleme und Themen sowie die Interaktion und der Austausch mit anderen am Wichtigsten sind. Ein abwechslungsreiches Angebot und erfahrungsorientiertes Lernen werden als sehr positiv wahrgenommen. Von TrainerInnen wird Kompetenz, Prozessorientierung und Flexibilität erwartet. Methodenvielfalt und Praxisorientierung scheinen somit zentrale Parameter für die Gestaltung von Entwicklungsmaßnahmen zu sein.

Annahme 6: Führungskräfte der Generation Y haben eine positive Einstellung zu E-Learning in Seminaren, schätzen aber aufgrund der Netzwerkmöglichkeiten Präsenzzeiten.

Präsenzzeiten werden tendenziell positiver bewertet. Das Ausarbeiten von Themen und der Austausch mit Anderen werden als Mehrwert von Präsenzphasen beschrieben. Das persönliche Erleben sei für die Persönlichkeitsentwicklung äußerst relevant und kann nicht durch E-Learning abgedeckt werden.

„Ich glaube, dass eine Mischung aus Anwesenheit und Selbststudium einfach eine gute Kombi ist. Also dass man nicht sagt, ok gut, man macht jetzt nur noch Online-Seminare oder so. Davon halte ich nichts. Ich finde ein Trainer vor Ort ist einfach immer was anderes.“ (I 8, 1987, weiblich, HR-Leitung, Zeile 586ff.)

Die zeitliche und örtliche Flexibilität wird als Vorteil von E-Learning genannt. Jedoch wird kritisch angemerkt, dass es im Alltag schwer sei, Zeit dafür zu finden. E-Learning bietet sich aus Sicht der befragten Führungskräfte als eine gute Ergänzung zu Präsenzzeiten in Form von Vor- und Nachbereitung an. Eine Kombination in Form von Blended-Learning wird vom Großteil der Befragten präferiert. Blended-Learning-Elemente kommen dem Wunsch der Generation Y nach der Verwendung von modernen Technologien entgegen (Ruthus, 2014, S. 28ff.).

Annahme 7: Führungskräfte der Generation Y bevorzugen kurze Präsenzzeiten und kompakte Formate.

In Bezug auf die Dauer erzählten die Befragten mehrheitlich davon, dass sie kürzere und kompaktere Formate bevorzugen würden. Eine geblockte Form mehrerer Einheiten, um zwischendurch Gelerntes in der Praxis auszuprobieren wird als mögliche Variante beschrieben. Zwei selbstständige InterviewpartnerInnen merken an, dass sie mehrtägige Seminare am Wochenende präferieren, da dadurch das Tagesgeschäft nicht beeinträchtigt werde. Als ein Maximum für die Dauer werden zwei geblockte Tage genannt. Nach Schofield und Honoré (2009/2010, S. 27) werden von der Generation Y kurze Sequenzen von Lerneinheiten präferiert.

Außerdem ist den Interviews zu entnehmen, dass die befragten Führungskräfte Seminare auswärts und nicht direkt im Büro bevorzugen. Dies biete weniger Gelegenheit sich mit dem Tagesgeschäft zu befassen und Abstand zu gewinnen. Vor allem eine ungestörte und angenehme Atmosphäre erscheint relevant.

Annahme 8: Führungskräfte der Generation Y kennen das Hernstein Institut, haben aber noch keine Seminare besucht.

Der Mehrheit der befragten Führungskräfte ist das Hernstein Institut bekannt und zumindest vom Namen her geläufig. Zwei InterviewpartnerInnen erwähnen, dass Sie das Hernstein Institut aufgrund des Bezugs zur Wirtschaftskammer kennen. Hervorzuheben ist, dass keiner der InterviewpartnerInnen ein Hernstein Seminar besucht hat. Dennoch werden mit dem Institut positive Assoziationen verbunden und die gute Reputation von einem Drittel der Befragten angeführt. Eine klarere Abgrenzung zum Seminarhotel Schloss Hernstein und den unterschiedlichen Leistungen würde dazu beitragen, nicht mit anderen SeminaranbieterInnen, die ebenfalls dort Seminare veranstalten, verwechselt zu werden. Aus den gewonnenen Erkenntnissen lässt sich schlussfolgern, dass das Hernstein Institut die Bekanntheit bei Führungskräften der Generation Y noch steigern sollte.

5.2 Implikationen für die Praxis

Für die Personalentwicklung sowie für die AnbieterInnen von Trainings- und Weiterbildungsangeboten lassen sich konkrete Handlungsempfehlungen für die Führungskräfteentwicklung der Generation Y ableiten.

Aufgrund des vielfach geäußerten Wunsches nach Feedbackmöglichkeiten und der positiven Erlebnisse aufgrund der Begleitung durch erfahrene Führungskräfte, empfiehlt sich das Etablieren von Mentoring-Programmen und Unterstützungsmöglichkeiten in Form von Coaching. Die gewonnenen Erkenntnisse lassen darauf schließen, dass vor allem bei der Übernahme der ersten Führungsfunktion eine Unterstützung durch MentorInnen als wertvoll erachtet wird. Beispielsweise könnte ein Ansatz erfahrene Führungskräfte coachen Nachwuchsführungskräfte lauten. Von diesem generationsübergreifenden Austausch profitieren beide Seiten, die Nachwuchsführungskräfte von der Erfahrung ihrer älteren KollegInnen und diese wiederum von neuen Blickwinkeln und Denkanstößen.

Die Förderung von Führungskräfteentwicklung am Arbeitsplatz und On-the-Job-Training fördert die Anwendbarkeit in der Praxis und bietet ebenfalls direkte Feedbackmöglichkeiten. In den Interviews zeigt sich, dass die befragten Führungskräfte

gerne neue Ansätze und Herangehensweisen ausprobieren sowie teilweise auch ein Vorbild suchen. Das Gewähren von Freiraum, um Neues auszuprobieren wie beispielsweise agile Methoden, fördert zusätzlich die Innovationskraft.

Es ist wichtig den Erfahrungsaustausch mit anderen Führungskräften zu ermöglichen, um die Vernetzung und den Erwerb neuer Problemlösungsstrategien zu fördern. Dies ist auch deshalb relevant, da der Austausch mit anderen Führungskräften als Hauptgrund für den Besuch einer Entwicklungsmaßnahme genannt wurde. In Seminaren kann dafür die Methode der kollegialen Fallberatung eingesetzt werden und zur Entwicklung von Handlungsoptionen beitragen. Die Bildung von Peer-Gruppen unterstützt ebenfalls den Erfahrungsaustausch und fördert die Netzwerkbildung. Im Rahmen von Lern-Shadowing können im Zuge einer längeren Entwicklungsmaßnahme Lernpartnerschaften in Paaren gebildet werden. Die Lernpaare unterstützen sich über einen größeren Zeitraum hinweg und geben sich regelmäßig Feedback über die bereits erfolgte Weiterentwicklung als auch die noch entwickelbaren Lernfelder. Nach Rawolle, Kehr und Strasser (2016, S. 24 ff.) wird es zukünftig wesentlich, Führungskräften Selbstlernkompetenz zu vermitteln, handlungs- sowie bedarfsorientierte Lernmodelle bereit zu stellen als auch die Kooperation und den Wissenstransfer zwischen den Lernenden zu fördern.

Kurze und kompakte Angebote werden von den befragten Führungskräften bevorzugt. Als Maximum für eine Präsenzveranstaltung werden zwei Tage empfohlen. Aufgrund der Tatsache, dass als Hauptgrund für die Nicht-Teilnahme an Weiterbildungsangeboten Zeitmangel genannt wurde, eignen sich kompakte Formate. Angebote, die es möglich machen Beruf und Weiterbildung zu verbinden, wie beispielsweise Abendeinheiten bieten eine Möglichkeit. Für selbstständige Führungskräfte stiften Einheiten an Wochenenden einen großen Nutzen.

Die Anpassung an die Zielgruppe und an das Unternehmen wird betont, da dadurch ein größerer Nutzen für die Anwendung im Führungsalltag entsteht. Außerdem wird dadurch der Transfer unterstützt. Firmeninterne Trainings stellen hierfür eine geeignete Möglichkeit dar, welche auch von externen TrainerInnen oder Seminaranbietern konzipiert werden können. Dabei erfolgt eine konkrete Abstimmung der Inhalte und Methoden des Trainings auf die Zielgruppe, die Unternehmenskultur und die aktuelle Situation. Schwuchow (2014) nennt als größte Herausforderungen der zukünftigen Personalentwicklung die Orientierung der Mitarbeiterqualifizierungen an der Unternehmensstrategie und die transferförderliche Ausrichtung von Personalentwicklungsmaßnahmen.

Ein Angebot von praxisorientierten und erfahrungsorientierten Lernformen sowie Abwechslung zwischen internen und externen Formaten wird als vielversprechend erachtet. Aufgrund der mehrheitlich aktuellen universitären Ausbildung ist das theoretische Wissen zum Thema Führung noch gut ausgeprägt, jedoch ist der Wunsch nach einer praxisbezogenen Weiterbildung sehr groß. Durch die Bearbeitung von konkreten Fallbeispielen der teilnehmenden Führungskräfte im Training anstatt von vordefinierten Übungen wird die Praxisorientierung erhöht. Zusätzlich sind Diskussionen und Reflexionsrunden sowie Kleingruppenarbeit und Rollenspiele praxisorientierte methodische Ansätze.

Im Zuge der Auswahl für eine Entwicklungsmaßnahme ist auf die freiwillige Teilnahme der nominierten Person zu achten. Im Vordergrund sollen die Sinnvermittlung und der Nutzen stehen, da diese ausschlaggebend für die Motivation und das Interesse an der Weiterbildung sind und damit auch der Erfolg verbunden ist. Die Empfehlung für die Personalentwicklung lautet, bei der Nominierung von Führungskräften und der Gestaltung von Auswahlkriterien für Entwicklungsmaßnahmen auf eine individuelle und bedarfsorientierte Anpassung zu achten.

Im Hinblick auf den Einsatz von E-Learning ist eine Mischung in Form von Blended-Learning erfolgsversprechend und als präferierte Variante den Interviews zu entnehmen. E-Learning bietet eine gute Ergänzung zu Präsenzzeiten in Form von Vor- und Nachbereitung. Konkrete Vorschläge für vor- und nachbereitenden Maßnahmen können Fragebögen, Videos, Podcasts oder aktuelle Zeitungsartikel sein. Forumdiskussionen auf einer Online-Plattform erhöhen die Interaktion.

Es zeigt sich, dass von SeminaranbieterInnen in erster Linie Kompetenz erwartet wird. Die InterviewpartnerInnen wünschen sich aus Teilnehmersicht, dass SeminaranbieterInnen neue Trends der Führung sowie den neuesten Stand von Wissenschaft und Praxis vermitteln. Eine Erwartungsklä rung und gute Beratung im Vorfeld sowie eine spezifische Beschreibung des Angebots und der Inhalte wird als positiv hervorgehoben. Aus Sicht des Auftraggebers kann festgehalten werden, dass sich die befragten Führungskräfte Unterstützung bei der Organisation von Entwicklungsmaßnahmen und eine ausgeprägte Kundenorientierung wünschen.

5.3 Kritische Reflexion und Ausblick

Durch die Gegenüberstellung von Theorie und Praxis zu den Themen Führung, Führungskräfteentwicklung und Generation Y konnten sowohl das bestehende Wissen untermauert werden, als auch wertvolle neue Erkenntnisse und Blickwinkel gewonnen werden.

Aufgrund der breiten Streuung der InterviewpartnerInnen wurde die Vergleichbarkeit der Aussagen und Ergebnisse erschwert. Die befragten Führungskräfte unterschieden sich in Bezug auf Führungserfahrung und Führungsspanne sehr stark. Außerdem ergeben sich andere Anforderungen an die Führungsrolle je länger eine Person in einer Führungsfunktion ist. Auch die unterschiedlichen Unternehmensgrößen – von Klein- und Mittelbetrieben bis hin zu Konzernen – eröffneten eine breite Sichtweise. Vor allem zwischen selbstständigen und nicht-selbstständigen Führungskräften unterschieden sich die Herausforderungen. Diese mannigfaltigen Rahmenbedingungen haben Auswirkungen auf das Führungsverhalten. Der Fokus auf den Erkenntnisgewinn über das Führungsverständnis der Generationen Y wurde dadurch beeinträchtigt.

Es besteht die Möglichkeit, dass durch die Vorab-Zusendung des Interviewleitfadens erwünschtes Antwortverhalten gefördert wurde. Durch die Vorbereitung konnten sich die Führungskräfte beispielsweise mit Theorien befassen, die in ihrer täglichen Praxis womöglich nicht geläufig sind. Als positiven Aspekt der Vorbereitung ist zu nennen, dass dadurch eine tiefere Auseinandersetzung mit den Themen möglich war und der Redefluss begünstigt wurde.

Die Grenzen der Untersuchung zeigen sich außerdem durch die Größe der Stichprobe. Aufgrund der kleinen Stichprobe lassen sich keine allgemeingültigen Aussagen über das Führungsverhalten der Generation Y ableiten. Dennoch konnten Tendenzen und Präferenzen erkannt werden. Besonders die Beschreibungen der verwendeten Führungsinstrumente und die genannten Vorlieben in der Zusammenarbeit mit MitarbeiterInnen liefern interessante Erkenntnisse über das Führungsverhalten der befragten Personen. Durch die Untersuchung der Gründe für die Teilnahme an einer Entwicklungsmaßnahme und den Erfolgskriterien konnten wesentliche Erkenntnisse für die Gestaltung der Führungskräfteentwicklung dieser Generation gewonnen werden. Im Rahmen der Analyse der bereits besuchten Weiterbildungen konnten anhand von positiven und negativen Erfahrungen Verbesserungsvorschläge und Wünsche aufgezeigt werden. Die abgeleiteten Implikationen liefern wertvolle Ansatzpunkte wie Führungskräfteentwicklung für die Generation Y gestaltet werden kann.

Das Führungsverhalten der Generation Y ist im Gegensatz zur Forschung über die Eigenschaften und Motive dieser Generation ein noch wenig untersuchtes Gebiet. Die vorliegende Masterarbeit griff diesen Aspekt auf und hat somit versucht einen positiven Anteil zum Erkenntnisgewinn beizutragen. Die breite Streuung der InterviewpartnerInnen weist trotz der genannten Limitationen auch Vorteile auf. Durch die Vielfalt an Meinungen und Perspektiven konnte ein umfassender Eindruck gewonnen werden und bietet dadurch Ansatzpunkte für weitere Forschungen. Ein konkreter Vergleich zwi-

schen mehreren Generationen erscheint interessant. Dadurch ließe sich feststellen, ob sich Unterschiede in der Führung aufgrund der Einordnung in eine gewisse Generation zeigen oder ob sich Änderungen im Führungsverhalten auf gesellschaftliche Veränderungen zurückführen lassen und daher alle Generationen am Arbeitsmarkt gleichermaßen betreffen. Denn Metzler, Werner und Zibrowius (2014, S. 13) merken kritisch an, dass sich die Generation Y anhand der Ergebnisse ihrer Studie nicht substantiell von der Generation X unterscheidet. Es wäre in weiterer Folge spannend, ob das auch auf das Führungsverhalten zutrifft.

In weiterführenden Studien können die gewonnenen Erkenntnisse dieser qualitativen Erhebung zu einem quantitativen Fragebogen verdichtet werden und anschließend anhand einer größeren Stichprobe überprüft werden. Eine stärkere Differenzierung der Zielgruppe wie beispielsweise nach Führungserfahrung, Branche oder Unternehmensgröße könnte zur Vertiefung der Erkenntnisse beitragen.

Literaturverzeichnis

- Allio, Robert J. (2005). Leadership development: teaching versus learning. *Management Decision*, 43, 7/8, 1071-1077.
- Baldwin, Timothy T./Ford, Kevin J. (1988). Transfer of Training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41, 1, 63-105.
- Bass, Bernard M./Avolio, Bruce J. (1990). *Transformational Leadership Development. Manual for the multifactor leadership questionnaire*. Palo Alto: Consulting Psychologist Press.
- Becker, Manfred (2013). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*, 6. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Blessin, Bernd/Wick, Alexander (2014). *Führen und führen lassen. Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*, 7. Auflage. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Bortz, Jürgen/Döring, Nicola (2005). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler*, 3. Auflage. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Bruch, Heike/Kunze, Florian/Böhm, Stephan (2010). *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*, 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Brühl, Kirsten (2011). *Unternehmensführung 2030. Innovatives Management für morgen*. Zukunftsinstitut. Düsseldorf: Signium International.
- Burns, James MacGregor (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Crampton, Suzanne M./Hodge, John W. (2009). Generation Y: Unchartered Territory. *Journal of Business & Economics Research*, 7, 4, 1-6.
- Day, David V. (2000). Leadership Development: A Review in Context. *The Leadership Quarterly*, 11, 4, 581-613.
- Day, David. V./Fleenor, John. W./Atwater, Leanne E./Sturm, Rachel E./McKee, Rob A. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *The Leadership Quarterly*, 25, 1, 63-82.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (2011). *Zwischen Anspruch und Wirklichkeit: Generation Y finden, fördern und binden*. Düsseldorf.
- Dulin, Linda (2008). Leadership Preferences of a Generation Y Cohort. *Journal of Leadership Studies*, 2, 1, 43-59.

- Drumm, Hans J. (2008). Personalwirtschaft. Berlin Heidelberg: Springer-Verlag.
- Ernten-Buch, Christiane/Mayrhofer, Wolfgang/Seebacher, Uwe/Strunk, Guido (2006). Personalmanagement und Führungskräfteentwicklung. Zahlen – Fakten – Praktische Konsequenzen. Wien: Linde Verlag.
- Farrell, Lindsey/Hurt Andrew C. (2014). Training the Millennial Generation: Implications for Organizational Climate. *Journal of Organizational Learning and Leadership*. 12, 1, 47-60.
- Fischer, Stephan/Weber, Sabrina/Zimmermann, Annegret (2015). Talentmanagement 2020: Die Generation Y im Unternehmen. In Karlheinz Schwuchow & Gutmann Joachim (Hrsg.). *Personalentwicklung. Themen, Trends, Best Practices 2016* (S. 357-366). Freiburg: Haufe.
- Forrester Research Inc. (2006). *Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation*. Cambridge.
- Franken, Svetlana (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Froschauer Ulrike/Lueger Manfred (2003). *Das qualitative Interview*. Wien: facultas wuv.
- Gallup (2010): *State of the Global Workplace. A worldwide study of employee engagement and wellbeing*. Washington: Gallup, Inc.
- Geschwill, Roland/Nieswandt, Martina (2016). *Laterales Management. Das Erfolgsprinzip für Unternehmen im Digitalen Zeitalter*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Giesenbauer, Bror/Mürdter, Andreas/Stamov Roßnagel, Christian (2017). *Die Generationendebatte – viel Lärm um nichts?*. *Wirtschaftspsychologie aktuell*, 3/17, 13-16.
- Hernstein Management Report (2014). *Führungskräfteentwicklung*. Ausgabe 12/2014. Wien: Hernstein Institut.
- Hernstein Management Report (2016). *Investitionen in die Entwicklung von Führungskräften*. Ausgabe 3/2016. Wien: Hernstein Institut.
- Hienerth, Claudia/Huber, Beate/Süssenbacher Daniela (2009). *Wissenschaftliches Arbeiten kompakt*. Wien: Linde Verlag.
- Hofert, Svenja (2016). *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

- Huber, Thomas/Rauch, Christian (2013). Generation Y- Das Selbstverständnis der Manager von morgen. Zukunftsinstitut. Düsseldorf: Signium International.
- Kienbaum Institut (2015). Absolventen 2015 unter die Lupe genommen: Ziele, Wertvorstellungen und Karriereorientierung der Generation Y. Dortmund: Kienbaum Institut @ ISM für Leadership & Transformation GmbH.
- Klaffke, Martin/Parment, Anders (2011). Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials. In Martin Klaffke (Hrsg.). Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze (S. 3-21). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Kleiminger, Harriet (2011). Gen Y: Implikationen für die Personalentwicklung. In Martin Klaffke (Hrsg.). Personalmanagement von Millennials. Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze (S. 134-145). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Kobi, Jean-Marcel (2012): Personalrisikomanagement. Strategien zur Steigerung des People Value, 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Kotter, John P. (1990). A force for change - How leadership differs from management. New York: Free Press.
- Kruse, Jan (2015). Qualitative Interviewforschung – Ein integrativer Ansatz, 2. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kühl, Stefan/Schnelle, Thomas (2009). Führen ohne Hierarchie. Macht, Vertrauen und Verständigung im Prozess des Lateralen Führens. OrganisationsEntwicklung, 2, 51-60.
- Lang, Rainhart/Rybnikova, Irma (2014). Aktuelle Führungstheorien und -konzepte. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Lauer, Hartmut (2005). Grundlagen erfolgreicher Mitarbeiterführung. Führungspersönlichkeit, Führungsmethoden, Führungsinstrumente. Offenbach: Gabal Verlag.
- Malik, Fredmund (2002). Führen, Leisten, Leben. Wirksames Management für eine neue Zeit. Stuttgart, München: Deutsche Verlags-Anstalt.
- Mannheim, Karl (1928). Das Problem der Generationen. Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie, 7, 309-330.
- Martin, Carolyn A. (2005). From high maintenance to high productivity. What managers need to know about Generation Y. Industrial and Commercial Training, 37, 1, 39-44.
- Mentzel, Wolfgang (2008). Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, 3. Auflage. München: Deutscher Taschenbuchverlag.

- Metzler, Christoph/Werner, Dirk/Zibrowius, Michael (2014). Arbeitsmarktergebnisse und berufliche Ziele der Generation Y im Vergleich zur Generation X. *IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung*, 41, 3, 3-19.
- Müller-Stingl, Alexandra/Graf Gerhard (2007). Management und Führung. In Neumann Robert/Graf Gerhard (Hrsg.). *Management-Konzepte im Praxistest. State of the Art, Anwendungen, Erfolgsfaktoren* (S. 657-717). Wien: Linde Verlag.
- Nerdinger, Friedemann W. (2014). Führung von Mitarbeitern. In Friedemann W. Nerdinger/Gerhard Blickle/Niclas Schaper (Hrsg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie* (S. 83-102). Berlin-Heidelberg: Springer Gabler Verlag.
- Neuberger, Oswald (1995). *Führen und geführt werden*, 5. Auflage. Stuttgart: Enke.
- Northouse, Peter G. (2016). *Leadership. Theory and Practice*, 7. Auflage. Los Angeles, London, New Delhi, Singapore, Washington DC, Boston: Sage.
- Olfert, Klaus (2012): *Personalwirtschaft*, 15. Auflage. Herne: Kiehl.
- Parment, Anders (2013). *Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen*, 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Rawolle, Maïke/Kehr, Hugo M./Strasser, Matthias (2016). Personal- und Organisationsentwicklung. *Führungskräfteentwicklung. Wirtschaft + Weiterbildung*, 4-2016, 24-29.
- Rigby, Darrell K./Sutherland, Jeff/Takeuchi, Hirotaka. Schnell und Flexibel. *Havard Business Manager*, 4/2017, 13-21.
- Ruthus, Julia (2014). Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Generation Y. *Handlungsempfehlungen für das Human Resources Management*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Sacks, Danielle (2006). Scenes from the culture clash. *Fast company*, 102, 72-77.
- Schleiter, André/Armutat, Sascha (2004). Was Arbeitgeber attraktiv macht? In Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V. (DGFP) (Hrsg.), *Praxis Papiere*, Ausgabe 4/2004, 4–19.
- Schofield, Carina Paine/Honoré, Sue (2009/2010). Generation Y and learning. *The Ashridge Journal*, Winter 2009-2010.
- Schulenberg, Nils (2016). *Führung einer neuen Generation – Wie die Generation Y führen und geführt werden sollte*. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.

- Schütz, Achim (2016). Leadership und Führung. Systemisch-Lösungsorientierte Handlungsoptionen für das Krankenhaus, Stuttgart: W. Kohlhammer GmbH.
- Schwuchow, Karlheinz (2014). Personalentwicklung 2020: Trends und Zukunftsstrategien. Online: <https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/personalentwicklung/personalentwicklung-2020-trends-und-zukunftsstrategien/> [Abruf am 06.05.2018]
- Seliger, Ruth (2013). Das Dschungelbuch der Führung. Ein Navigationssystem für Führungskräfte, 4. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- Stippler, Maria/Moore, Sadie/Rosenthal, Seth/Dörffler, Tina (2017). Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends, 5. Auflage. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Tavolato, Peter (2016). Aktives Generationen-Management – Ressourcen nutzen, Mitarbeiter fördern, Teams entwickeln. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Titzrath, Angela (2013). Strategische Führungskräfteentwicklung. In Ruth Stock-Homburg (Hrsg.). Handbuch Strategisches Personalmanagement (S. 265-282). Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Twenge, Jean M./Campbell, Stacy M./Hoffman, Brian J./Lance, Charles E. (2010). Generational differences in work values. Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of management*, 36, 5, 1117-1142.
- University of St. Gallen (2016). The St. Gallen Executive Education Report 2016.
- Von Rosenstiel, Lutz (2011). Weiterbildung von Führungskräften. In Rudolf Tippelt/Aiga von Hippel (Hrsg.). Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung, 5. Auflage (S. 955-972). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien.
- Walenta, Christa (2012). Empirie der Führung. In Peter Heimerl/Ralph Sichler (Hrsg.), Strategie, Organisation, Personal, Führung (S. 495-532). Wien: facultas wuv.
- Weinreich, Uwe (2016). Lean Digitization. Digitale Transformation durch agiles Management. Berlin-Heidelberg: Springer Verlag.
- Weyland, Anita (2011). Engagement and talent management of Gen Y. *Industrial and Commercial Training*, 43, 7, 439-445,
- Winston, Bruce E./Patterson, Kathleen (2006). An integrative definition of leadership. *International journal of leadership studies*, 1, 2, 6-66.

Wunderer, Rolf (2009). Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre, 8. Auflage. Köln: Luchterhand.

Online Quellen

Statistik Austria. Mikrozensus - Arbeitskräfteerhebung Jahresdaten. Online:
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/erwerbstaetige/index.html [Abruf am 08.05.2018]

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Rahmenmodell der Führung	5
Abbildung 2: Führungsmittel	8
Abbildung 3: Überblick über relevante Führungsansätze	10
Abbildung 4: 4D-Modell der Führung	13
Abbildung 5: Nutzung von Angeboten der Führungskräfteentwicklung	20
Abbildung 6: Eigenschaften der Generation Y	24

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Überblick Führung der Generationen	27
Tabelle 2: Demographische Daten der InterviewteilnehmerInnen	36
Tabelle 3: Führungsrelevante Daten der InterviewteilnehmerInnen	37

Anhang

A. Interviewleitfaden

1. Einleitung

- Begrüßung und Bedanken für die Bereitschaft an dem Interview teilzunehmen
- Vorstellung und Erläuterung des Forschungsgegenstandes
- Erklärung des Ablaufs und der Dauer des Interviews
- Hinweise zur Vertraulichkeit der Datenerhebung und -verwendung

2. Warming-Up

- Wenn Sie an das Thema Führung denken, was fällt Ihnen dann ein?
- Welche ersten Gedanken haben Sie zum Thema Führungskräfteentwicklung?

3. Führung und Führungsherausforderungen

- Erzählen Sie mir, wie kam es dazu, dass Sie Führungskraft wurden?
 - Wie würden Sie Ihren eigenen Führungsstil beschreiben?
 - Wie würden Sie den Führungsstil in Ihrem Unternehmen beschreiben? (z.B. Führungsleitlinien)
 - Was ist Ihnen bei der Zusammenarbeit mit Ihren MitarbeiterInnen besonders wichtig?
 - Welche Führungsinstrumente nutzen Sie in Ihrer täglichen Arbeit?
- Worin sehen sie die größten Herausforderungen Ihres Unternehmens in naher Zukunft?
 - Vor welchen Herausforderungen sehen Sie sich aktuell in Ihrer Führungsrolle?
 - Welche Erwartungen werden an Sie als Führungskraft gestellt? (Top-Down)
 - Welche Erwartungen haben Sie an Ihre Führungskraft? (Bottom-Up)

4. Führungskräfteentwicklung und Rahmenbedingungen

- Was sind Gründe für Sie, an einer Führungskräfteentwicklungsmaßnahme teilzunehmen?
 - Welche Führungskräfteweiterbildungen haben Sie bereits besucht?
 - Was hat Ihnen daran besonders gut gefallen? Was war negativ?
 - Was muss nach dem Besuch einer Führungskräfteentwicklung anders sein, damit Sie die Maßnahme als Erfolg bezeichnen?
 - Welche Führungskräfteweiterbildungen gibt es bei Ihnen im Unternehmen?

- Wenn Sie frei entscheiden könnten, wie sollte Weiterbildung im Unternehmen Ihrer Meinung nach aussehen?
- Welche Erwartungen haben Sie an SeminaranbieterInnen?
 - Welche Rahmenbedingungen sind Ihnen bei Seminarbesuchen wichtig (Methoden, Ort, Didaktik, Dauer, TrainerIn)?
 - Wie ist Ihre Einstellung zu Präsenzzeiten und E-Learning?
 - Ist Ihnen das Hernstein Institut bekannt? Wenn ja, bitte beschreiben Sie mir was Ihnen dazu einfällt.

5. Abschluss

- Gibt es etwas, das Sie hinzufügen oder besonders hervorheben möchten?

6. Erhebung der demografischen und relevanten Daten:

Jahrgang: _____

Geschlecht: weiblich männlich

Höchste abgeschlossene Ausbildung: _____

Familienstand: _____

Branche _____

Funktion im Unternehmen: _____

Mitarbeiteranzahl im Unternehmen: _____ Personen

Führungserfahrung in Jahren: _____ Jahre

Anzahl der geführten Personen _____ Personen

B. Transkriptionsregeln

(...)	Längere Pause
((lacht))	Kommentar der/des Transkribierenden
nein	betont bzw. laut
'nein'	leise
viel-	Abbruch
()	Inhalt der Äußerung ist unverständlich
Satz- und Wortabbrüche wurden geglättet und nicht erfasst, sondern der Satz ohne Unterbrechung erfasst.	
Satzformen wurden größtenteils beibehalten, auch wenn diese nicht der deutschen Grammatik entsprechen. Um einen gut lesbaren Text zu erhalten wurden kleine Adaptionen bezüglich des Satzbaus vorgenommen.	
Typische Füllwörter (wie beispielsweise „ähm“) wurden nicht transkribiert, da dies für die Themenanalyse keinen relevanten Mehrwert hat.	
Nonverbale Kommunikation (lachen, nicken, etc.) wurde erfasst.	
Bei der Transkription wurden umgangssprachliche Worte in die Schriftsprache übertragen.	
Unternehmensnamen wurden anonymisiert und durch die Wörter „Unternehmen“ oder „Konzern“ ersetzt.	
Die transkribierten Texte wurden mit Zeilennummern versehen.	

C. Kodiersystem

KODIERSYSTEM		
Liste der Codes		Kodierregeln
1. Hauptkategorie	Führung	Erste Gedanken zum Thema Führung Wie führen Mitglieder der Generation Y ihre MitarbeiterInnen?
Subkategorie	Führungsinstrumente	Welche Führungsinstrumente werden genutzt? Techniken, um MitarbeiterInnen zu motivieren und die Leistung zu steigern
Subkategorie	Führungsstil	Beschreibung des eigenen Führungsstils Beschreibung wie man als Führungskraft handelt
Subkategorie	Führungsstil im Unternehmen	Unterschiedliche bzw. allgemeine Führungsstile im Unternehmen Werte des Unternehmens Führungsleitlinien
Subkategorie	Führungswerdegang	Beschreibung wie InterviewpartnerIn zur Führungskraft wurde
Subkategorie	Zusammenarbeit mit Ihren MitarbeiterInnen	Beschreibung was in der Zusammenarbeit mit MitarbeiterInnen wichtig ist
2. Hauptkategorie	Herausforderungen	Was sind die größten Herausforderungen der Generation Y? Was sind die gegenseitigen und wechselseitigen Erwartungen Top-Down und Bottom-Up?
Subkategorie	Erwartungen an den eigenen Vorgesetzten	Beschreibung der Erwartungen an dem eigene Vorgesetzten (Bottom-Up)
Subkategorie	Erwartungen des Vorgesetzten	Beschreibung der Erwartungen des Vorgesetzten / Top-Down (in Bezug auf die Führungsrolle)
Subkategorie	Erwartungen der MitarbeiterInnen	Beschreibung der Erwartungen der MitarbeiterInnen (in Bezug auf die Führungsrolle)
Subkategorie	Herausforderungen des	Beschreibung der Herausforderungen

	Unternehmens	des Unternehmens in naher Zukunft
Subkategorie	Herausforderungen in der Führungsrolle	Beschreibung der aktuellen Herausforderungen in der eigenen Führungsrolle
3. Hauptkategorie	Führungskräfteentwicklung	Erste Gedanken zum Thema Führungskräfteentwicklung Was ist den Führungskräften der Generation Y bei Führungskräfteentwicklung wichtig?
Subkategorie	Gründe für Führungskräfteentwicklung	Beschreibung der Gründe um an einer Führungskräfteentwicklungsmaßnahme teilzunehmen Beschreibung der Gründe um NICHT an einer Führungskräfteentwicklungsmaßnahme teilzunehmen
Subkategorie	Besuchte Führungskräfteweiterbildungen	Beschreibung der bereits besuchte Führungskräfte-Weiterbildungen und der damit verbundenen Erfahrungen
Subkategorie	Positive Eindrücke	Positive Eindrücke bereits besuchter Führungskräfteweiterbildung
Subkategorie	Negative Eindrücke	Negative Eindrücke bereits besuchter Führungskräfteweiterbildung Verbesserungsvorschläge
Subkategorie	Erfolg einer Führungskräfteweiterbildung	Wie beschreiben die Führungskräfte der Generation Y den Erfolg einer Führungskräfteweiterbildung? Wann wird eine Maßnahme als Erfolg beschrieben?
Subkategorie	Führungskräfteentwicklung im Unternehmen	Welche Weiterbildungsangebote und Maßnahmen werden angeboten? Weiterbildungen und Lehrgänge im Unternehmen, interne Akademien Entwicklungsmaßnahmen wie Coachings, Mentoring Weiterbildungen, die vom Unternehmen ermöglicht werden (z.B. externe Seminare)

Subkategorie	Freie Entscheidung über Weiterbildung	Freie Entscheidung über Weiterbildung im Unternehmen Wie würde dann das Weiterbildungs- und Entwicklungsangebot aussehen? Wünsche
4. Hauptkategorie	Rahmenbedingungen	Präferenzen und Erwartungen in Bezug auf Rahmenbedingungen beim Besuch einem Seminarbesuch
Subkategorie	Erwartungen an SeminaranbieterInnen	Welche Erwartungen an SeminaranbieterInnen werden genannt?
Subkategorie	Bekanntheit Hernstein Institut	Ist das Hernstein Institut bekannt und was wird damit in Verbindung gebracht?
Subkategorie	Präsenzzeiten vs. E-Learning	Einstellung zu Präsenzzeiten und E-Learning
Subkategorie	TrainerIn & Methodik & Didaktik	Erwartungen an den Trainer Methodische und didaktische Vorgehensweise und Aufbereitung
Subkategorie	Ort & Dauer	Präferenzen von Ort & Dauer der Weiterbildungen
5. Hauptkategorie	Sonstiges	Alle Themen, die relevant sind und sich in keine Kategorie einordnen lassen
Subkategorie	Hervorheben und Hinzufügen	Gesprächsabschluss Ergänzungen und Betonungen Themen, die den InterviewpartnerInnen noch wichtig erscheinen
Subkategorie	Generationen	Alle Themen die Generationen und Generationenunterschiede betreffen