

Stefan Frankowski

Erfolgreiche Personalführung der Generationen Y und Z

**Mitarbeiterpräferenzen und ihre
Auswirkungen auf den Führungserfolg**

**Frankowski, Stefan: Erfolgreiche Personalführung der Generationen Y und Z:
Mitarbeiterpräferenzen und ihre Auswirkungen auf den Führungserfolg, Hamburg,
Diplomica Verlag GmbH 2015**

Buch-ISBN: 978-3-8428-8591-2

PDF-eBook-ISBN: 978-3-8428-3591-7

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2015

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2015

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Abbildung- & Tabellenverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1. Einleitende Betrachtung	1
1.1. Problemstellung	1
1.2. Zielsetzung	3
1.3. Vorgehen	3
2. Ansätze erfolgreicher Führung durch das Verhalten der Führungskraft	6
2.1. Einfluss des Führungsverhaltens auf den Führungserfolg	6
2.2. Forschungen zur Unterscheidung des Verhaltens von Vorgesetzten	10
2.3. Konzepte für erfolgreiches Führungsverhalten	20
2.3.1. Klassische Ansätze aus der Führungsforschung	27
2.3.2. Modernere Konzepte aus Lehrbüchern	35
2.3.3. Praxisnahe Ansätze aus Managementliteratur	44
3. Auswirkungen veränderter Präferenzen auf die Personalführung	49
3.1. Generationen weisen unterschiedliche Präferenzen auf	49
3.2. Probleme der Unterscheidung von Präferenzen nach Generationen	49
3.3. Bedeutung der unterschiedlichen Generationen für Unternehmen	51
3.4. Ableitung der Präferenzen kommender Generationen	53
3.4.1. Generation Y	54
3.4.2. Generation Z	59
3.5. Mitarbeiterpräferenzen und ihre Relevanz für den Führungserfolg	61
3.6. Eignung der Führungsansätze zur Führung künftiger Generationen	63
4. Empfehlungen zum Verhalten in der Praxis	70
4.1. Kombination von transaktionaler und transformationaler Führung	70
4.2. Handlungsfelder der Unternehmensleitung	73
5. Abschlussbetrachtung	74
5.1. Kritische Reflektion der Ergebnisse	74
5.2. Verbleibender Forschungsraum	77
Literaturverzeichnis	V

Abbildungs- & Tabellenverzeichnis

Abb. 1 – Faktoren von Leistung und Zufriedenheit in Anlehnung an Wunderer	7
Abb. 2 – Einfluss des Führungsverhaltens auf die Faktoren des Führungserfolges	8
Abb. 3 – Führungsstilkontinuum nach Tannenbaum und Schmidt	12
Abb. 4 – Zweidimensionales Kontinuum der Ohio-Studien	14
Abb. 5 – Dimensionen des Führungsverhaltens nach den Michigan-Studien	16
Abb. 6 – Führungsstiltypologie nach Wunderer	18
Abb. 7 – Das Verhaltensgitter nach Blake und Mouton	28
Abb. 8 – Wirkungskette nach Fiedler	30
Abb. 9 – Erkenntnisse der Kontingenztheorie nach Fiedler	32
Abb. 10 – Führungsstile in Abhängigkeit vom Reifegrad des Mitarbeiters	34
Abb. 11 – Gemeinsame Wirkung transaktionaler und transformationaler Führung	38
Abb. 12 – Mitarbeitergruppen im Mitunternehmertum	41
Abb. 13 – Die Generationen von Mitarbeitern in deutschen Unternehmen 2013	51
Abb. 14 – Die Generationen von Mitarbeitern in deutschen Unternehmen 2030	52
Abb. 15 – Die zwölf wichtigsten Attribute der Gen Y bei der Wahl des Arbeitgebers	57
Abb. 16 – Prozess im Rahmen der impliziten Führungstheorie	61
Abb. 17 – Einfluss der Präferenzen auf den Führungserfolg	63
Abb. 18 – Einordnung der Führungsansätze in Wunderer’s Führungsstilkontinuum	65
Tab. 1 – Die betrachteten Personalführungsansätze im Überblick	22
Tab. 2 – Abgleich der Präferenzen der Gen Y mit den Merkmalen kooperativer und delegativer Führung	68
Tab. 3 – Abgleich der Präferenzen der Gen Y mit den Merkmalen transaktionaler und transformationaler Führung	71

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
bspw.	beispielsweise
BWL	Betriebswirtschaftslehre
FK	Führungskraft
Gen	Generation
Gen Y	Generation Y
Gen Z	Generation Z
Tab.	Tabelle

1. Einleitende Betrachtung

1.1. Problemstellung

Bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Personalführung wird klar, dass es sich um ein komplexes und stark diskutiertes Phänomen handelt. Trotz jahrzehntelanger Forschung und zahlreicher wissenschaftlicher Veröffentlichungen gibt es bis heute weder eine empirisch fundierte, allgemeingültige Personalführungstheorie, noch anerkannte universelle Gestaltungsempfehlungen wie Personalführung zu erfolgen hat.¹ Unter Personal- oder Mitarbeiterführung ist im Allgemeinen die Beeinflussung von Geführten zur Erreichung bestimmter Ziele zu verstehen.² Die Beeinflussung kann auf unterschiedlichen Wegen erfolgen. So unterscheidet Wunderer zwischen indirekter und direkter Führung.³ Bei der indirekten Führung entsteht die Verhaltensbeeinflussung über Organisation und Strukturen, die direkte Führung hingegen beschreibt die Beeinflussung durch die Person der Führungskraft.

Durch das Fehlen einer einheitlichen Führungslehre wurden im Laufe der Jahre verschiedenste theoretisch-konzeptionelle Ansätze und Sichtweisen zur Personalführung entwickelt und veröffentlicht. Diese fußen auf empirischen Erhebungen, Theorien oder Erfahrungen aus der Praxis. Dabei ist unter einem Personalführungsansatz (-konzept) eine bestimmte Auffassung zu verstehen, wie Personalführung oder ein bestimmter Teil davon, durch ein Unternehmen oder eine Führungskraft, erfolgen muss um erfolgreich zu sein.⁴

Die Führungsforschung setzt sich mit diversen Fragestellungen auseinander.⁵ Aktuell beschäftigt sich die Forschung vor allem mit dem Einfluss der Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter auf den Erfolg sowie mit den Auswirkungen des Systems in dem Beide agieren. Für die Führungskräfte der Praxis hingegen scheint immer noch von größter Bedeutung zu sein, welchen Einfluss ihr eigenes Verhalten auf den Führungserfolg hat.⁶

¹ Vgl. Hentze, J. & Graf, A. & Kammel, A. & Lindert, K. (2005), S. 10.

² Vgl. Rosenstiel, L.(2009), S. 3.

³ Vgl. Wunderer, R. (2011), S. 73.

⁴ Vgl. Hentze, J. & Graf, A. & Kammel, A. & Lindert, K. (2005), S. 10.

⁵ Vgl. Berthel, J. & Becker, F.G. (2010), S. 107.

⁶ Vgl. Rosenstiel, L.(2009), S. 3ff.

Wurde der Erfolg von Unternehmen und somit auch der Erfolg der Führung in diesen früher ausschließlich an ökonomischen Ergebnissen festgemacht, rückten durch die Human-Relations-Bewegung in den dreißiger Jahren des 20. Jahrhunderts Bedürfnisse der Mitarbeiter stärker in den Fokus.⁷

Heutzutage scheint sich die Erkenntnis durchgesetzt zu haben, dass die ökonomischen Ziele von Unternehmen unter Missachtung der Mitarbeiterbedürfnisse schwer zu erreichen sind.⁸ Der Wandel der Gesellschaft hin zu einer Wissensgesellschaft, in der die Kreativität und Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil wird, unterstreicht die Bedeutung ihrer Beachtung.⁹

Die Bedürfnisse und Präferenzen von Beschäftigten unterliegen jedoch einem ständigen Wandel. Durch den Einfluss gesellschaftlicher und historischer Entwicklungen auf den Charakter und die Ansichten von Menschen hat jede neue Generation von Mitarbeitern unterschiedliche Bedürfnisse und Präferenzen.¹⁰ Letztere haben einerseits Einfluss auf das eigene Verhalten, andererseits auf die Wahrnehmung des Verhaltens anderer.

Im Zentrum des Interesses der Praxis stehen immer häufiger die neuen Generationen von Mitarbeitern. Ob als Generation Y, Millenials oder Nexters beschrieben, die derzeit in die Unternehmen einziehenden Generationen, die in diesem Buch als Generation Y und Z bezeichnet werden, scheinen Unternehmen und Führungskräfte vor neue Herausforderungen zu stellen. Was ihnen vorseilt, ist ihr Ruf Bestehendes zu hinterfragen.¹¹ Sie scheinen nicht bereit die bisherigen Verhältnisse unkommentiert hinzunehmen. Hinsichtlich des Führungsverhaltens der Führungskraft stellt sich daher die Frage, ob die veröffentlichten Personalführungsansätze, die sich mit dieser Art der Beeinflussung beschäftigen, auch vor dem Hintergrund der veränderten Mitarbeiterpräferenzen und deren Bedeutung für den Führungserfolg noch erfolgsversprechend sind.

⁷ Vgl. Hentze, J. & Graf, A. & Kammel, A. & Lindert, K. (2005), S. 2

⁸ Vgl. Berthel, J. & Becker, F.G. (2010), S. 109

⁹ Vgl. Franken, S. (2010), V.

¹⁰ Vgl. Bruch, H. / Kunze, F. / Böhm, S. (2010), S. 92.

¹¹ Vgl. Parment, A. (2009), S. 15ff.

1.2. Zielsetzung

Wie bereits in der Problemstellung erläutert, gibt es unterschiedlichste Arten einen zielbezogenen Einfluss auf Mitarbeiter auszuüben. Auf Grund des weiterhin anhaltenden Interesses der Praxis an der Führung von Mitarbeitern durch das Verhalten der Führungskraft, liegt der Fokus der Untersuchung auf diesem Bereich der Personalführung. Die indirekte Führung durch Organisation und Strukturen wird nicht behandelt.

Das erste Ziel dieser Untersuchung besteht darin einen Überblick über diejenigen Ansätze der Personalführung zu erarbeiten, die sich mit dem Verhalten der Führungskraft auseinandersetzen. Denn dem Verhalten des Vorgesetzten wird ein großer Einfluss auf Leistung und Zufriedenheit der Geführten nachgesagt.¹² Dabei werden vor allem die Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen der Ansätze genauer beschrieben.

Der zweite Zielbereich erstreckt sich von der Charakterisierung der Generationen Y und Z über die Ableitung ihrer Präferenzen bis hin zur Analyse der Auswirkungen auf das Führungsverhalten der Führungskraft. Damit die Analyse einen größeren Nutzen für die Praxis aufweist, wird darüber hinaus die Ableitung von Implikationen für Führungskräfte und Unternehmen angestrebt.

Die Erfüllung der beschriebenen Ziele dient der abschließenden Beantwortung der Forschungsfrage dieses Buches. Diese lautet wie folgt: Welches Führungsverhalten verspricht vor dem Hintergrund der dynamischen Mitarbeiterpräferenzen den größtmöglichen Führungserfolg?

1.3. Vorgehen

Die Erkenntnisse im Rahmen weiterer Bearbeitung werden durch ein intensives Literaturstudium gewonnen. Bei dieser Art der Sekundärforschung ist es wichtig, dass aktuelle Literatur in ausreichender Quantität und Qualität genutzt wird.¹³ Um dies zu erreichen wurde für die Erarbeitung auf eine Vielzahl von Lehrbüchern aus dem Bereich Personalmanagement und Personalführung zurückgegriffen. Die Datenbasis wurde durch weiterführende Fachliteratur ergänzt. Dabei wurden jeweils aktuelle Auflagen der

¹² Vgl. Rosenstiel, L.(2009), S. 4.

¹³ Vgl. Wyrzens, H. K. & Schauppenlehner-Kloyber, E. & Sieghardt, M. & Gratzner G. (2010), S. 90.