



Führen der Generation Z im digitalen Zeitalter: Eine qualitative Studie aus der Perspektive von Studierenden

Nadine Kalt

WORKING PAPER 22-002

Leadership Intelligence & Virtual Teams in Organisations

„Führen der Generation Z im digitalen Zeitalter:
Eine qualitative Studie aus der Perspektive von Studierenden“

Die Arbeitsberichte aus dem Zentralen Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET) dienen der Darstellung vorläufiger wissenschaftlicher Ergebnisse, die in der Regel noch für spätere Veröffentlichungen überarbeitet werden. Die Autoren sind deshalb für kritische Hinweise dankbar. Alle Rechte sind vorbehalten, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdruckes, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen – auch bei nur auszugsweiser Verwertung.

The Working Papers of the central institute for scientific entrepreneurship & international transfer (ZIFET) serve for the presentation of preliminary scientific results, which are usually revised for later publications. Critical comments are appreciated by the authors. All rights reserved. No part of this report may be reproduced by any means or translated.

Arbeitsberichte des Zentralen Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET) und des Competence Center for Leadership Intelligence and Virtual Teams in Organisations (LITO) - ZIFET Working Paper Series 22-002

ISSN 2701-5076

Kontaktdaten der Herausgeber

Zentrales Institut für Scientific Entrepreneurship & International Transfer (ZIFET)
Universität Koblenz-Landau
Direktor: Prof. Dr. Harald F.O. von Korflesch
Geschäftsführung: Dr. Kornelia van der Beek
Universitätsstraße 1
D-56070 Koblenz

November 2022

Zusammenfassung

Generation Z strömt derzeit mit neuen Wertvorstellungen und hohen Ansprüchen in die Arbeitswelt ein, was Führungskräfte vor eine große Herausforderung stellt. Um sich im Fachkräftemangel zu behaupten, die jungen Talente zu rekrutieren sowie langfristig an das Unternehmen zu binden, müssen Unternehmen, insbesondere Führungskräfte die Erwartungen und Anforderungen der Generation Z kennen und diesen gerecht werden. Während die Erwartungen und Anforderungen der Vorgängergenerationen bereits analysiert wurden, sind die der jungen Generation Z unbekannt.

Um die Erwartungen und Anforderungen der Generation Z an Führungskräfte und deren Verhaltensweisen zu identifizieren, wurde eine qualitative Forschungsmethode angewandt, indem fünf Experteninterviews mit Studierenden aus der Generation Z geführt wurden. Diese wurden anschließend mithilfe einer qualitativen Inhaltsanalyse anhand von Kategorien ausgewertet.

Die junge Generation stellt hohe Erwartungen an Führungskräfte sowie deren Verhalten ihnen gegenüber. So fordern sie nicht nur klare Vorgaben hinsichtlich der an sie gestellten Erwartungen, sondern zeigen auch das Bedürfnis nach regelmäßigem Austausch und Feedbackgesprächen mit ihrem Leader. Führung sollte für Generation Z immer auf Augenhöhe stattfinden, geprägt von einer offenen Kommunikation sowie einem wertschätzenden Umgang. Zudem sollte die Führungskraft als Ansprechpartner bei Problemen und Fragen für die Generation Z zur Seite stehen.

Die dargestellten Ergebnisse der Arbeit leisten einen wichtigen Beitrag für Wissenschaftler im Forschungsfeld Generationsmanagement und helfen zudem Entscheidungsträgern im Personalmanagement die Anforderungen und Erwartungen der jungen Generation Z zu erfüllen. Somit profitieren sie nicht nur im Recruiting davon, sondern können die jungen Talente möglicherweise langfristig an das Unternehmen binden.

Schlüsselworte: Generation Z, Führung, Führungskräfte, Erwartungen, Personalmanagement

Abstract

Generation Z is entering the workforce with new values and high expectations, which poses a significant challenge for leaders. To assert oneself in the shortage of skilled workers, to recruit young talents and bind them to the company in the long term, companies, especially managers, must know the generation's requirements and meet them.

While the expectations and requirements of the previous generations have already been analyzed, those of the young Generation Z are unknown. In order to identify the expectations and requirements of Generation Z for managers and their behaviors, a qualitative research method was used by conducting five expert interviews with students from Generation Z. These were then evaluated using a qualitative content analysis based on categories. The young generation has high expectations of leaders and their behaviour towards them. They not only demand clear guidelines regarding the expectations placed on them but also show the need for regular exchange and feedback discussions with their leader. For Generation Z, leadership should always occur at eye level, characterized by open communication and appreciative interaction. In addition, the leader should be available as a contact person for problems and questions for the Generation Z.

The presented results of the work make an important contribution for scientists in the research field of generation management and also help decision-makers in human resources management to meet the requirements and expectations of the young Generation Z. They not only benefit from this in recruiting but may also be able to bind the young talents to the company in the long term.

Keywords: Generation Z, leadership, leader, expectations, human resources management

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	6
1.1	Problemstellung	6
1.2	Zielsetzung und Forschungsfrage	8
1.3	Aufbau der Arbeit	9
2	Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen	10
2.1	Begriffserklärung „Generation Z“	10
2.2	Der Einfluss von Leader Traits and Behaviours auf die Führungseffektivität	14
2.3	Aktueller Forschungsstand zu Führung und Generation Z	18
3	Forschungsmethode	21
3.1	Datenerhebung mittels Experteninterviews	21
3.2	Datenauswertung	25
4	Erwartungen und Anforderungen der Generation Z an Verhaltensweisen ihrer Führungskräfte	29
4.1	Führung auf Augenhöhe	29
4.2	Klare Vorgaben und Strukturen	30
4.3	Wertschätzung und Lob	31
4.4	Offene Kommunikation und Feedback	31
4.5	Vertrauen und Entscheidungsfreiheit	32
4.6	Empathie und Unterstützung	33
4.7	Autoritäre Führung	33
5	Diskussion	35
6	Fazit	37
6.1	Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse	37
6.2	Handlungsempfehlungen und -strategien für Führungskräfte	37
6.3	Kritische Würdigung	38
6.4	Ausblick	39
7	Literatur- und Quellenverzeichnis	40
	Anhang	44

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Generation Z, im weiteren Verlauf der Arbeit auch Gen Z oder die jungen Unbekannten genannt, startet derzeit ihren Weg auf den Arbeitsmarkt, und Unternehmen einschließlich zugehöriger Führungskräfte müssen sich auf die Ankunft der jungen Unbekannten vorbereiten, um ihren Erwartungen gerecht zu werden. Aber was wollen die unbekanntenen Talente aus Generation Z überhaupt? Welche Erwartungen stellen sie an ihre derzeitige oder zukünftige Führungskraft?

Generationen unterscheiden sich aufgrund ihres Lebensalters, ihrer derzeitigen Lebensphase sowie ihrer Erfahrungen durch historische Ereignisse und die Prägung in der Jugend. Somit vertritt jede Generation andere Werte, zeigt verschiedenes Arbeitsverhalten und besitzt oft auch eine generationstypische Einstellung zur Arbeit, weswegen auch die Anforderungen an Führung, insbesondere an Führungskräfte von Generation zu Generation differenzieren (Klaus & Schneider, 2016).

Die jungen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind häufig in der Position, sich ihren Arbeitgeber aussuchen zu können. Sie besitzen den „Trumpf der Demografie, die Macht der Knappheit in einem Land, dem allmählich die Fachkräfte ausgehen.“ (Bund, 2014, S.1). Denn der Mangel an qualifizierten Fachkräften ist ein allgegenwärtiges Problem vieler Branchen und Unternehmen, dem die Bundesregierung unter anderem mit ihrem Konzept zur Fachkräftesicherung bereits seit dem Jahr 2011 langfristig entgegenwirken will (Obermeier, 2014).

Eine Studie der ManpowerGroup aus dem Jahr 2019 zeigt durch einen weltweiten Vergleich, dass besonders deutsche Unternehmen vor der Herausforderung stehen, vakante Stellen mit qualifizierten Fachkräften zu besetzen (ManpowerGroup, 2019). Für Unternehmen und Führungskräfte spielt die langfristige Mitarbeiterbindung eine sehr bedeutende Rolle, denn neben der Vorgängergeneration, Generation Y, die sich durch ihre Internetaffinität und ihr Streben nach Sinn auszeichnet (Jana-Tröller, 2014), sind auch die Vertreter der Generation Z bekannt dafür, häufig den Job zu wechseln und nur kurzzeitig in ihrem Unternehmen tätig zu sein, bevor sie sich nach einer anderen Tätigkeit umschaun (Jurceka, 2020; Scholz, 2014). Dies zeigt auch die Deloitte Befragung aus dem Jahr 2018, laut welcher 61% der Generation Z in den nächsten Jahren einen Jobwechsel anstrebt (Aggarwal et al., 2020). Aufgrund der höheren Fluktuation und der Schwierigkeit, die jüngeren Generationen langfristig zu binden, ist es demnach

wichtig, die Anforderungen und Erwartungen dieser Generation zu verstehen, damit Führungskräfte diesen gerecht werden können, um in Zukunft nicht mit zahlreichen Kündigungen dieser Generation konfrontiert zu werden und somit ständig auf der Suche nach neuen Fachkräften sein zu müssen. Denn was nützt eine neue, junge Fachkraft, wenn Unternehmen und Führungskraft deren Anforderungen nicht erfüllen und es schließlich zu einer Kündigung nach kurzer Zeit kommt?

Während die Erwartungen und Anforderungen der Vorgängergenerationen, den Babyboomern sowie der Generation X und Y, an Führung bekannt sind, wurden die der Generation Z kaum analysiert. Die Babyboomer und Generation X erfuhren während ihrer Ausbildung starken Wettbewerbsdruck und haben sich somit oft den Arbeitsanforderungen untergeordnet. Generation Y, auch Millennials genannt, steht aufgrund des Fachkräftemangels weniger unter Druck, sich anzupassen (Gebhardt et. al., 2015). Sie strebt nach Entwicklung, sodass Selbstverwirklichungs- sowie Weiterentwicklungsmöglichkeiten ein wichtiges Kriterium zur Wahl des Arbeitgebers darstellen (Kienbaum, 2010). Sie erwarten Fürsorge von ihrer Führungskraft, bei der ihre individuellen Bedürfnisse berücksichtigt und sie emotional adressiert werden (Kneissler, 2011). Die Millennials charakterisieren sich außerdem durch ihr Engagement sowie ihr Streben nach Sinnhaftigkeit, weswegen sie häufig Aufgaben hinterfragen (Klaus & Schneider, 2016). In zahlreichen quantitativen Untersuchungen wird die Generation Y bezüglich ihrer Werte und Anforderungen vorrangig analysiert, wohingegen die jüngere Generation Z weniger thematisiert wurde.

Mit dem zunehmenden Eintritt der Generation Z in die Arbeitswelt, kommt die Frage auf, wie die jungen Talente dieser Generation geführt werden möchten. Die Werte der Generation Z wurden bereits umfassend untersucht, die Erwartungen und Anforderungen, die diese Generation an Führungskräfte stellt, sind jedoch bisher unbekannt. Generation Z verfügt über ein vielfältiges Werte-Ensemble, welches in zahlreichen Studien analysiert wurde (Calmbach et al., 2016). Die jungen Unbekannten zeigen beispielsweise ein Bedürfnis nach Sicherheit und Orientierung (Klaffke, 2014a). Durch ihr behütetes Aufwachsen mit ihren umsorgten Eltern mussten die Mitglieder der Generation Z, in der vorliegenden Arbeit auch Z'ler genannt, selten eigene Entscheidungen treffen und scheuen sich somit oft vor Verantwortung (Scholz, 2014). Aufgrund ihrer optimistischen oft auch als arrogant bezeichneten Denkweise werden der Generation Z auch übertriebene Erwartungshaltungen zugewiesen, sodass sie sich im Rahmen des Fachkräftemangels als

überlegen ansehen (Krüger, 2016). Dies führt dazu, dass sich die jungen, unbekanntem Talente selten an Unternehmen binden (Aggarwal et al., 2020).

Aufgrund der unklaren Ansprüche an Führung der Generation Z existieren keine Handlungsempfehlungen für Führungskräfte, welche sie einerseits über die Forderungen der Generation Z in Kenntnis setzen und ihnen andererseits Hilfestellungen zum Umgang mit den Jungen geben.

Führungskräfte müssen Kenntnis darüber haben und wissen, wie sie die unbekanntem Jungen effektiv führen können. Dementsprechend bedarf es einer Analyse der Erwartungen und Anforderungen der Generation Z an Leader im Unternehmenskontext, mit dem Ziel entsprechende Handlungsempfehlungen und -strategien zur langfristigen Mitarbeiterbindung dieser Generation an das Unternehmen abzuleiten.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Um die identifizierte Forschungslücke zu schließen, zielt diese Studie darauf ab, die Erwartungen und Anforderungen der Generationen Z an Leader festzustellen. Aus diesen Ergebnissen werden zudem potenzielle Maßnahmen und Angebote zur langfristigen Mitarbeiterbindung dieser Generation an das Unternehmen abgeleitet. Hierzu müssen Führungskräfte Kenntnis über die Interessen und Ziele der Generation Z besitzen und genau wissen, wie diese Generation Z sich ihr zukünftiges Arbeitsleben vorstellt. Nur durch die Erfüllung der Erwartungen und Anforderungen der Generation Z sowie die Möglichkeit zur Erreichung ihrer beruflichen Ziele können Unternehmen und Führungskräfte eine langfristige Mitarbeiterbindung der Generation Z erreichen.

Dementsprechend soll folgende Forschungsfrage in der vorliegenden Bachelorarbeit beantwortet werden:

- Welche Erwartungen und Anforderungen hat die Generation Z an die Verhaltensweisen von Führungskräften ihnen gegenüber?

Die durch die vorliegende Arbeit identifizierten Erwartungen und Anforderungen der Generation Z an die Verhaltensweisen von Leadern leisten einen wichtigen Beitrag für Wissenschaftler im Forschungsfeld Generationsmanagement und helfen zudem Unternehmen die junge Generation zu verstehen. In der Praxis profitieren Unternehmen, insbesondere das Personalmanagement, davon zu wissen, welche Werte die Generation Z vertritt, wie sie geführt werden möchte und welche Erwartungen und Anforderungen sie an Führungskräfte stellt. Dieses umfangreiche Wissen hilft Entscheidungsträgern im

Personalwesen, den präsentierten Erwartungen und Anforderungen der jungen Unbekannten künftig gerecht zu werden, sodass sie nicht nur im Rahmen des Recruitings davon profitieren, sondern auch die Wahrscheinlichkeit einer langfristigen Mitarbeiterbindung neuer, junger Talente aus der Generation Z an das Unternehmen erhöhen können.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sechs Kapitel. Nach der thematischen Einleitung einschließlich der Beschreibung der praktischen und wissenschaftlichen Relevanz des Themas sowie der Zielsetzung der Arbeit werden in Kapitel zwei begriffliche und konzeptionelle Begriffserklärungen gegeben und der Einfluss von Leader Traits and Behaviours auf die Führungseffektivität erläutert. Außerdem wird der aktuelle Forschungsstand zum Thema Führung und Generation Z aufgezeigt. Das darauffolgende Kapitel drei widmet sich der Beschreibung der Forschungsmethode. Hier wird beschrieben, wie bei der Datenerhebung durch Experteninterviews vorgegangen wurde und die anschließende Auswertung der Daten erfolgte. In Kapitel vier und fünf werden die zuvor erhaltenen Ergebnisse interpretiert und die Erwartungen und Anforderungen der Generation Z an Verhaltensweisen von Führungskräften dargestellt, was im Ergebnis die Forschungsfrage beantwortet. Nachdem die Ergebnisse diskutiert und zusammengefasst worden sind, werden in Kapitel sechs die daraus resultierenden Handlungsempfehlungen und -strategien für Führungskräfte aber auch für Wissenschaftler (Implikation für Praxis und Forschung) abgeleitet. Zudem werden die Limitationen der Studie dargestellt und ein Ausblick auf weitere Forschungsmöglichkeiten gegeben.

2 Begriffliche und konzeptionelle Grundlagen

2.1 Begriffserklärung „Generation Z“

Generationen können als Alterskohorten definiert werden, welche eine ähnliche gesellschaftliche sowie historische Prägung während ihres Aufwachsens erfahren haben (Bruch et al., 2010). Die prägenden Jahre der Angehörigen der verschiedenen Generationen sind zwischen ihrem elften und fünfzehnten Lebensjahr, da sie in dieser Zeit durch Einflüsse in Form von Ereignissen in der Gesellschaft und der Politik beeinflusst werden und eigene Werte entwickeln (Mangelsdorf, 2015). Generationen umfassen somit Menschen, welche aufgrund ihrer Prägung ähnliche Werte und Verhaltenspräferenzen aufweisen, und lassen sich nicht nur ausschließlich durch Geburtsjahre bestimmen. Sie können somit als „dynamische Konstrukte“ (Klaffke, 2014b, S. 10) angesehen werden, welche aufgrund ihrer bewussten Kategorisierung jedoch nie als alleinige Erklärung für das individuelle Denken und Verhalten von Personen gelten sollten (Klaffke, 2014b). Da es in Deutschland noch keine allgemeingültige Gliederung der Generationen gibt, sind in der Literatur abweichende Zuordnungen der Geburtsjahre zu den Generationen zu finden (Mangelsdorf, 2015 & Klaffke, 2014b).

Derzeit sind 4 Generationen auf dem Arbeitsmarkt, welche in der untenstehenden Tabelle (Tab. 1) zeitlich voneinander abgegrenzt dargestellt sind. Die Mitglieder der verschiedenen Generationen, der Babyboomer, Generation X, Y und Z, unterscheiden sich aufgrund ihrer individuellen, generationalen Prägung und dem Alterseffekt, welcher die veränderten Einstellungen der Mitglieder verschiedener Generationen anhand ihres Alters erklärt. Somit ergeben sich sehr unterschiedliche Vorstellungen und Erwartungen der Generationen an eine Führungskraft und ihr Verhalten gegenüber Mitarbeitern. Dies stellt Führungskräfte vor eine große Herausforderung (Bruch et al., 2010). Besonders die Anforderungen der neusten Generation auf dem Arbeitsmarkt, der Generation Z, sind den Führungskräften meist unbekannt (Klaffke, 2014a).

Aufgrund der nicht existierenden, allgemeingültigen Gliederung der Generationen (Klaffke, 2014b) unterscheiden sich auch die Jahrgänge, welche der Generation Z zugeschrieben werden. In der vorliegenden Arbeit werden die Generationen und Jahrgänge nach deutscher Literatur definiert, so wie es Scholz und Klaffke in ihren diversen Werken zur Generationsthematik tun. Demnach wird der Startwert der Generation Z ab dem Geburtsjahr 1995 verwendet (Scholz, 2014).

Tabelle 1: Die vier Generationen in der Arbeitswelt

Generationen	Geburtsjahr	Eintritt ins Berufsleben	Heutiges Alter
Babyboomer	1946 - 1964	Ab 1972	58 – 86 Jahre
Generation X	1965 - 1979	Ab 1981	43 – 57 Jahre
Generation Y	1980 - 1994	Ab 1996	28 – 42 Jahre
Generation Z	1995 - 2010	Ab 2011	12 – 27 Jahre

Tabelle 1: Die vier Generationen in der Arbeitswelt (Quelle: Eigene Darstellung in Krüger, 2016, S.45)

Die Generation Z, deren Name sich alphabetisch auf die Vorgängergenerationen X und Y bezieht (Klaffke, 2014a), umfasst die Jahrgänge von 1995 bis 2010 (Scholz, 2014). Da sie genau wie ihre Vorgängergeneration, Generation Y, mit digitalen Technologien aufgewachsen ist, werden ihre Mitglieder als Digital Natives bezeichnet (Franken, 2016). Im Deutschen wird die Generation Z auch „Internet-Generation“ (Bruch et al., 2010) genannt, im Englischen sind neben der Bezeichnung „Gen Z“ (Schroth, 2019) auch Synonyme wie „Post-Millennials“ (Schroth, 2019) und „Generation Me“ (Bennett et al., 2012) zu finden.

Generation Z stellt derzeit die jüngste Generation auf dem Arbeitsmarkt dar, ein Großteil von ihnen befindet sich noch in Ausbildung oder Studium (Maas, 2019). Obgleich noch nicht alle Mitglieder der Gen Z ins Erwerbsleben eingetreten sind, ist es bereits jetzt wichtig, deren Wünsche und Erwartungen zu kennen (Vatanparast & Adamaschek, 2018). Trotz ihrer derzeit noch zahlenmäßigen Unterlegenheit sollte die Relevanz der Generation Z von den Vorgängergenerationen nicht unterschätzt werden (Scholz, 2014).

Prägende Rahmenbedingungen im Aufwachsen der Generation Z

Während die ältesten Angehörigen der Generation Z derzeit 27 Jahre alt sind, befinden sich die jüngsten Mitglieder mit einem Alter von 12 Jahren noch inmitten ihrer Schulzeit. Die Eltern der Gen Z gehören zum größten Teil der Generation X, Jahrgänge 1965 bis 1979, sowie der Generation der Babyboomer, von 1946 bis 1964 geboren, an (Klaffke, 2014a).

Das Aufwachsen der Generation Z wurde durch die Mediatisierung und den dadurch zur Verfügung stehenden elektronischen Medien geprägt. Durch die Allgegenwart des

Internets und Kanälen wie beispielsweise Facebook und Youtube, welche bereits ab dem Jahr 2004 eingeführt wurden, gibt es für die Generation Z viele neue Möglichkeiten zur Kommunikation sowie zur Selbstinszenierung (Klaffke, 2014a). Demnach werden sie als „Digital Natives“ bezeichnet, für die der Umgang mit digitalen Medien „(...) so selbstverständlich wie für die Babyboomer die Tagesschau um 20.00 Uhr.“ ist (Scholz, 2014, S. 87). Die digitalen Medien ermöglichen der Generation Z nicht nur eine permanente Erreichbarkeit aufgrund ihrer Zeit- sowie Ortsunabhängigkeit, sondern auch eine unbegrenzte Vernetzung mit ihren Mitmenschen. Unternehmen profitieren davon, denn während ihre Mitarbeitenden früher nur zur Arbeitszeit miteinander kommuniziert haben, endet die Bürokommunikation heutzutage oft nicht nach Feierabend und wird ins Privatleben integriert (Scholz, 2014). Eine weitere Besonderheit in Bezug auf das Aufwachsen der Generation Z ist die Allgegenwärtigkeit von ökonomischen, politischen und ökologischen Krisen, weswegen Scholz von einer „krisengebeutelten Generation“ spricht (Scholz, 2014, S.55). Durch die zahlreichen Finanz-, Wirtschafts- und Europakrisen wie beispielsweise dem Afghanistan-Konflikt und der Finanzkrise entsteht bei den Mitgliedern der Generation Z ein Gefühl der Ohnmacht, Ungewissheit sowie Unbeeinflussbarkeit (Scholz, 2014). Aus diesem Grund beschäftigen sie sich selten mit Träumen und Visionen und werden als besonders realistisch beschrieben (Vatanparast & Adamaschek, 2018). Als „Generation Merkel“ (Mangelsdorf, 2015, S. 20) wächst Generation Z trotzdem in sicheren politischen Verhältnissen auf, in denen relativer Wohlstand herrscht und für den Großteil eine sorgenfreie Zukunft bevorsteht. Zudem genießen sie ein breites Spektrum an Bildungsmöglichkeiten (Mangelsdorf, 2015) und gelten auch durch die Unterstützung ihrer Eltern als besonders behütete Generation (Krüger, 2016).

Weiterhin wurde und wird Generation Z von der Entwicklung des Bildungssystems sowie der zunehmenden Akademisierung beeinflusst. Aufgrund der Vorverlegung des Einschulungsalters sowie der verkürzten Zeit bis zum Abitur von neun auf 8 Jahre (G8) in manchen Bundesländern, gibt es Mitglieder der Generation Z, welche bereits mit 17 Jahren das Abitur absolviert haben und dadurch studienberechtigt sind. Somit erlangt die Generation Z möglicherweise bereits drei Jahre später, im Alter von 20 Jahren ihren ersten akademischen Abschluss, während dies für die Vorgängergenerationen, die Babyboomer und Generation X, erst fünf Jahre später möglich war (Klaffke, 2014a).

Des Weiteren kommt es durch die gestiegene Studienberechtigten-Quote zur Akademisierung, welche eine Entwertung von niedrigeren Schulabschlüssen als dem

Abitur zur Folge hat (Klaffke, 2014a). Während im Jahr 1995 circa ein Drittel der Jugendlichen studienberechtigt war, stieg die Studienberechtigten-Quote in den darauffolgenden Jahren signifikant an und befindet sich seit 2011 über 50% (Deutscher Bundestag, 2013).

Charaktereigenschaften und Grundhaltungen der Generation Z

In Zusammenhang mit den oben genannten prägenden Erfahrungen während des Aufwachsens hat Generation Z ein breites Spektrum an Werten entwickelt (Calmbach et al., 2016; Klaffke, 2014a), welches im Folgenden vorgestellt werden soll. Die Generation Z benötigt Orientierung und Sicherheit. Aufgrund der vielfältigen Studiengänge und Ausbildungsmöglichkeiten sind die sogenannten Z'ler überfordert und wissen nicht, wie sie mit den unzähligen Handlungsalternativen umgehen sollen und benötigen Rat, den sie häufig bei ihren Eltern suchen (McDonalds, 2013). Die Familie hat für Generation Z eine sehr bedeutende Rolle und besonders Eltern agieren heutzutage weniger als autoritäre Erziehungsberechtigte, sondern vielmehr als Ratgeber und Freund, der ihnen die benötigte Sicherheit vermittelt (Maas, 2019). Im Zusammenhang mit der Generation Z und der intensiven Betreuung ihrer Eltern wird häufig die Bezeichnung „Helikopter-Eltern“ verwendet (Scholz, 2014).

Die Mitglieder der Generation Z sind, wie die Ergebnisse des Sinus-Instituts zeigen, sich zudem bewusst, dass sie häufig anhand ihrer Leistungen beurteilt werden und nehmen dementsprechend hohe Anforderungen ihnen gegenüber wahr (Calmbach et. al., 2012). Auch durch die zunehmende Anzahl an Jugendlichen, die aufgrund ihres Schulabschlusses studienberechtigt sind, steigen die Leistungserwartungen an Jugendliche. Die beschriebene institutionelle Beschleunigung des Bildungswegs, durch die bereits Jugendliche im Alter von 17 Jahren ihre allgemeine Hochschulreife absolviert haben, trägt zu den gestiegenen Leistungsanforderungen bei, denen nicht alle Jugendlichen gerecht werden können. Viele von ihnen nehmen Verzögerungen in Anspruch, wie beispielsweise die Wiederholung einer Klassenstufe, um den Anforderungen entsprechen zu können (Deutscher Bundestag, 2013). Der erhebliche Leistungsdruck der jungen Menschen könnte zudem in Zusammenhang mit deren erhöhten gesundheitlichen sowie psychischen Problemen gebracht werden (Unicef, 2013 & Klaffke, 2014a).

Außerdem weisen die Angehörigen der Generation Z eine sehr pragmatische Denkweise auf, indem sie kurzfristig denken und pragmatische Lösungen suchen, anstatt zu träumen

(Klaffke, 2014a). Ihr hohes Maß an Realismus ist auch in der beschriebenen Gegenwart von zahlreichen Krisen zu begründen (Vatanparast & Adamaschek, 2018).

Zusammenfassend zeigt die Generation Z ein vielfältiges Werte-Ensemble, bei dem besonders ihr Bedürfnis nach Sicherheit, Orientierung und Stabilität im Vordergrund steht (Calmbach et al., 2016).

2.2 Der Einfluss von Leader Traits and Behaviours auf die Führungseffektivität

„Leadership is one of the most observed and least understood phenomena on earth.“
(Burns, 1978, S.2)

Das obige Zitat deutet auf die Komplexität von Führung hin, welche durch viele mögliche Betrachtungsweisen entsteht und zu unzähligen Definitionen des Führungsbegriffs führt (Poppelreuter, 2009).

Von Rosenstiel definiert Führung als zielgerichtete und bewusste Einflussnahme von Vorgesetzten, welche sich auf das Verhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auswirkt (von Rosenstiel, 2009). Führungserfolg spiegelt sich in der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie der genutzten Stärken und Potenziale der verschiedenen Generationen wider (Bruch et al., 2010). Um Führungserfolg erklären zu können, gibt es verschiedene Ansätze, so auch das Modell der personalen Führung, welches sich auf die Eigenschaften oder das Verhalten der Führungsperson bezieht (Poppelreuter, 2009). Die Führungseffektivität wird demnach anhand dieser zwei Dimensionen mithilfe des *leader trait paradigm* sowie des *leader behavior paradigm* bestimmt (DeRue et al., 2011).

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagieren auf das Verhalten der Führungskraft und bestimmen durch ihr eigenes Verhalten den Unternehmenserfolg (Nerdinger et al., 2014). Die untenstehende Abbildung (Abb. 1) Nerdingers, das sogenannte Rahmenmodell der Führung, verdeutlicht die Auswirkungen des Verhaltens von Führungskraft und Mitarbeitenden.

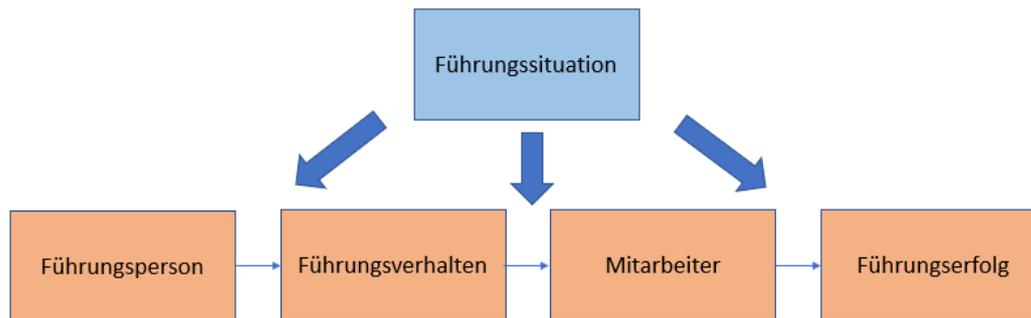
Abbildung 1: Rahmenmodell der Führung - Zusammenhang zwischen der Führungsperson, ihrem Verhalten und dem Führungserfolg

Abbildung 1: Rahmenmodell der Führung (Eigene Darstellung in Anlehnung an Nerdinger et al., 2014, S.85)

Führungserfolg steht somit in engem Zusammenhang mit der Persönlichkeit sowie den Eigenschaften der Führungsperson. Die Persönlichkeit der Führungskraft wird durch ihr Verhalten dargestellt. Das Führungsverhalten kann in zwei Dimensionen, Mitarbeiterorientierung und Aufgabenorientierung, unterschieden werden und zielt auf die Erreichung der unternehmerischen Ziele ab. Eine dritte Form der Führung, welche erst seit kurzem untersucht wird, stellt die transformationale Führung dar. Hierbei wird versucht, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Sinn ihrer Arbeit zu verdeutlichen und somit ihre Einstellung zu transformieren (Nerdinger et al., 2014).

Bei der Betrachtung der verschiedenen Formen von Führungsverhalten muss jedoch betont werden, dass Führungsverhalten oft situationsabhängig ist und es kein ideales Verhalten gibt, welches sich in jeder Gegebenheit gleich auf die Mitarbeitenden auswirkt (Nerdinger et al., 2014). Im Folgenden sollen verschiedene Führungstheorien, welche versuchen, Führungserfolg anhand der Persönlichkeitseigenschaften und dem Verhalten des Leaders vorherzusagen, erläutert werden.

The Leader Trait Paradigm - Eigenschaftenansatz

Die Analyse der Eigenschaften erfolgreicher Führungskräfte im sogenannten Trait Approach war eine der ersten Untersuchungen, um Führung sowie deren Erfolg Anfang des 20. Jahrhunderts zu verstehen (Northouse, 2013). Laut der Trait-Theorie beeinflussen die Persönlichkeitszüge der Führungskraft, welche als angeboren und somit nicht erlernbar betrachtet werden (Klaus & Schneider, 2016), die Vorgesetzteneffektivität (von der Oelsnitz, 2012). Im Folgenden sollen die häufig diskutierten Auswirkungen von

Faktoren wie Geschlecht, Charisma, Intelligenz sowie Eigenschaften, die zu den Big Five zählen, aufgezeigt werden.

Als bedeutendstes Merkmal einer erfolgreichen Führungskraft galt lange Zeit das Charisma, welches als seltene Fähigkeit angesehen wurde, durch die die Mitarbeitenden die Führungsperson idealisieren und als Vorbild ansehen. Die Intelligenz des Führenden, welche in engem Zusammenhang mit den erbrachten Leistungen im Beruf steht, stellt ebenso ein Persönlichkeitsmerkmal dar, welches in Zusammenhang mit dem Führungserfolg zu sehen ist. Zahlreiche Untersuchungen zeigen jedoch, dass der Zusammenhang dieser beiden Größen nur moderat ist und andere Eigenschaften eine stärkere Auswirkung auf den Erfolg der Führung ausweisen. Weitere Persönlichkeitszüge, welche die Führungseffektivität bestimmen, lassen sich im sogenannten Fünf-Faktorenmodell der Persönlichkeit abbilden (Nerdinger et al., 2014). Borkenau und Ostendorf nennen hier Gewissenhaftigkeit, Extraversion, Neurotizismus, Verträglichkeit sowie Offenheit für Erfahrung, welche auch als Big Five bezeichnet werden (Borkenau & Ostendorf, 1993).

Betrachtet man nun den Zusammenhang der genannten Persönlichkeitsmerkmale mit dem Führungserfolg, so zeigt die Untersuchung von Judge, Bono, Ilies und Gerhardt, dass sich die Eigenschaften der Big Five deutlich auf den Führungserfolg auswirken. Die fünf Persönlichkeitsmerkmale werden somit mit einer erfolgreichen Führungskraft assoziiert. Während sich Neurotizismus negativ auf den Führungserfolg auswirkte, zeigten Gewissenhaftigkeit und Extraversion den stärksten, positiven Zusammenhang (Judge et al., 2002). Auch Offenheit steht in einer positiven Beziehung zur erfolgreichen Führung, Gewissenhaftigkeit zeigt hingegen nur einen sehr geringen Zusammenhang (Northouse, 2013).

In Zusammenhang mit demografischen Merkmalen der Führungskraft wurde vor allem die Beziehung zwischen Geschlecht und Führung analysiert. Trotz der unterschiedlichen Führungsstile von Männern und Frauen konnte jedoch festgestellt werden, dass es keine geschlechtsspezifischen Auswirkungen auf die Führungseffektivität gibt (Eagly & Johnson, 1990).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Persönlichkeit bzw. die Eigenschaften des Führenden den Erfolg effektiver Führung durchaus beeinflusst, sie kann jedoch nicht als alleinige Erklärung herangezogen werden (Nerdinger et al., 2014). Die Trait-Theorie nimmt eher eine statische Betrachtungsweise ein und vernachlässigt Einflussfaktoren wie die charakterliche Veränderung des Führenden (von der Oelsnitz, 2012).

Der Eigenschaftsansatz wurde aus den oben genannten Gründen häufig kritisiert und auch die Eigenschaften der Führungskraft, welche zum Führungserfolg beitragen, gelten als umstritten (Poppelreuter, 2009). Rosenstiel betont, dass die Eigenschaften der Führungskraft nur unter Berücksichtigung der Führungssituation sowie der Persönlichkeitsmerkmale der geführten Personen, der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, interpretiert werden sollten (Rosenstiel, 1995).

The Leader Behavior Paradigm - Verhaltens- bzw. Führungsstilansatz

In weitester Auffassung umfasst das Führungsverhalten jede Tätigkeit des Führenden, in detaillierteren Definitionen werden nur die Kommunikation sowie die ausgeführten Handlungen des Vorgesetzten betrachtet (von der Oelsnitz, 2012). Im Gegensatz zu der Persönlichkeit der Führungskraft kann ihr Verhalten von den Mitarbeitern unmittelbar wahrgenommen werden und wirkt direkt auf diese ein (Nerdinger et al., 2014).

Eine erstmalige Befragung hinsichtlich des Führungsverhaltens stellen die Ohio-Studien dar, die in den 50er-Jahren durchgeführt und seitdem als Vorbild für viele weitere Studien verwendet wurden. Das Führungsverhalten, das sich wie zu Beginn des Kapitels erklärt in die beiden Dimensionen Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung unterteilt, zeigt eine deutliche Auswirkung auf den Führungserfolg (Nerdinger et al., 2014). Während sich das mitarbeiterorientierte Führungsverhalten nach den Bedürfnissen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richtet, betrachtet die aufgabenorientierte Führung die Ziele des Unternehmens und die Verwirklichung dieser. Eine mitarbeiterorientierte Führungskraft fokussiert sich demnach auf die zwischenmenschlichen Beziehungen im Unternehmen und baut ein Vertrauensverhältnis zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf, indem sie offen kommuniziert und auf Wünsche und Empfindungen eingeht (Poppelreuter, 2009). Ein aufgabenbezogenes Verhalten der Führungskraft beinhaltet demgegenüber die Kontrolle der Mitarbeiter zur Erreichung der angestrebten Unternehmensziele (Nerdinger et al., 2014). Ob die beiden Formen in einer Abhängigkeit zueinanderstehen, war lange Zeit unklar, heute geht man jedoch von einer Unabhängigkeit von Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung aus, was bedeutet, dass eine Führungskraft nicht nur zwingend einer Dimension zugeordnet werden kann (von der Oelsnitz, 2012).

Die Mitarbeiterorientierung steht besonders in Zusammenhang mit der Zufriedenheit der Mitarbeitenden und beeinflusst diese positiv. Die Dimension der Aufgabenorientierung zeigte eine deutliche Verbindung mit der Leistung der Gruppe sowie der gesamten

Organisation (Nerdinger et al., 2014). In Abhängigkeit des Ausmaßes von Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung ergeben sich folgende Möglichkeiten:

Sind beide Dimensionen gering, so zeigt sich auch eine sehr niedrige Arbeitsleistung sowie Arbeitsmotivation der Mitarbeitenden, da die Führungskraft weder auf ihre Bedürfnisse eingeht noch die zu bewältigenden Aufgaben und Ziele im Unternehmen fokussiert. Demnach ist solch ein Führungsverhalten nicht effektiv (Poppelreuter, 2009).

Bei einer hohen Leistungsorientierung und einer geringen Mitarbeiterorientierung wird womöglich eine hohe Arbeitsleistung erreicht, welche jedoch nur kurzzeitig anhält, da die Mitarbeitenden und ihre Bedürfnisse vernachlässigt werden, weswegen ihre Arbeitsleistung schnell sinkt. Demgegenüber steht ein Führungsverhalten, welches sich sehr an den Mitarbeitenden orientiert und eine geringe Leistungsorientierung zeigt. Hierbei wird ein gutes Arbeitsklima erreicht und die Mitarbeiterzufriedenheit ist hoch, die Ziele des Unternehmens werden aufgrund eines eher geringeren Arbeitstempos jedoch langsam erreicht (Poppelreuter, 2009).

Als ideal zeigt sich ein Führungsstil, welcher beide Dimensionen, Aufgabenorientierung und Mitarbeiterorientierung, intensiv ausführt, indem sowohl die Bedürfnisse der Mitarbeitenden als auch die Aufgaben und Ziele des Unternehmens im Vordergrund stehen. Dies führt zu einer hohen Arbeitsmotivation und einer gleichzeitig hohen Leistungsqualität (Poppelreuter, 2009).

2.3 Aktueller Forschungsstand zu Führung und Generation Z

Zahlreiche Veröffentlichungen beziehen sich auf den Eintritt der Generation Z ins Arbeitsleben und untersuchen, ob Unternehmen bereit für Gen Z sind (Schroth, 2019; Marquez et. al., 2022). Schroth zeigt einige Gemeinsamkeiten von Generation Z und der Vorgängergeneration Y, betont aber auch die neuen Verhaltensmuster. Im Vergleich zu den Vorgängergenerationen besitzt Generation Z wenig Arbeitserfahrung und nur ein Fünftel der 15 bis 17-Jährigen gab im Jahr 2018 an, bereits gearbeitet zu haben. Aus diesem Mangel an Arbeitserfahrung ergeben sich oft auch unrealistische Vorstellungen hinsichtlich der zukünftigen Arbeitssituation, weswegen es wichtig ist, frühzeitig die gegenseitigen Erwartungen zu nennen (Schroth, 2019). Des Weiteren legt Generation Z als rassisch und ethisch vielfältigste Generation Wert auf Gleichberechtigung, Inklusion und Vielfalt (Schroth, 2019). Neben ihrer optimistischen Denkweise sehen sich die Z'ler auch aufgrund des demografischen Wandels oft als überlegen an, was laut Krüger oft zu überzogenen Erwartungshaltungen sowie Arroganz führt (Krüger, 2016). Zudem spricht

er von einem „Graben zwischen Erwartungen der Generation Z und der Wirklichkeit“ (Krüger, 2016, S. 62), da sich der Fachkräftemangel nur auf bestimmte Studienabschlüsse und Berufe bezieht und die hohen Ansprüche der Generation Z somit nur bedingt gerechtfertigt sind (Krüger, 2016).

Loyalität gilt für Generation Z als Fremdwort (Scholz, 2014). Durch das Selbstbewusstsein und der selbst zugeschriebenen Überlegenheit der Generation Z, binden sie sich selten an Unternehmen und sind bei erster Unzufriedenheit wie beispielsweise fachlicher Überforderung oder Kritik von ihrer Führungskraft schnell bereit, den Arbeitgeber zu wechseln. Diese fehlende Loyalität ist nicht nur bei Mitarbeitenden zu erkennen, denn auch auf unternehmerischer Seite sinkt die Treue und Loyalität gegenüber ihren Mitarbeitern, was sich häufig in Werkverträgen, Leiharbeit oder unbezahlten Praktika äußert (Scholz, 2014).

Aufgrund der geringen Bindung an das Unternehmen und der Offenhaltung von Möglichkeiten zum kurzfristigen Arbeitgeberwechsel sind die Mitglieder der Generation Z selten bereit, Verantwortung zu übernehmen (Scholz, 2014). Da Generation Z meist über wenig Arbeitserfahrung verfügt und in einem Elternhaus aufgewachsen ist, in dem sie kaum eigene Entscheidungen treffen musste, haben ihre Mitglieder es jedoch auch noch nicht gelernt, Verantwortung zu übernehmen. Ihre Scheu vor Verantwortung kann somit auch durch ihre unzureichende Erfahrung in der Verantwortungsübernahme begründet werden (Schlotter & Hubert, 2020). Führungsambitionen sind bei der Generation Z dementsprechend eher selten vorhanden (Črešnar & Nedelko, 2020). Genau wie Generation Y sieht sich Generation Z in Zukunft nicht in Führungspositionen (Franken, 2016; Scholz, 2014). Durch ihre geringe Lebens- und Arbeitserfahrung wünschen sich die Mitglieder der Generation Z klare Vorgaben und Anweisungen von ihrer Führungskraft, sie benötigen somit eine stärkere Führung als die vorherigen Generationen (Bruch et al., 2010).

Eine klare Vorstellung der Mitglieder der Generation Z bezüglich ihrer Führungskraft sowie deren Verhalten ist aufgrund ihrer kaum vorhandenen Arbeitserfahrung schwer festzustellen (Mangelsdorf, 2015). Klar ist jedoch, dass Generation Z nach Stabilität strebt und sich einen sicheren Arbeitsplatz wünscht (Klein, 2020). Obwohl sie viel Wert auf Freiheit sowie Selbstbestimmung legt, fordern die Mitglieder der Gen Z Struktur und Ordnung und sehen demnach eine Trennung von Privatsphäre und Beruf vor. Fließende Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben lehnen sie ab, da sie nicht bereit sind, sich in ihrer Freizeit und im Urlaub ihrer Arbeit zu widmen (Scholz, 2014).

Familie und Freizeit haben für die Vertreter der Generation Z einen besonders hohen Stellenwert. Im Vergleich zur Vorgängergeneration, Generation Y, sind ihnen Gehalt und Karriere weniger wichtig (Maas, 2019). In Bezug auf die gewünschte Gestaltung ihrer Arbeitszeit und des Arbeitsortes gibt es Uneinigigkeiten in der Literatur: Während wenige Studien zeigen, dass sich Generation Z eine Flexibilisierung von Arbeitszeit sowie – ort wünscht, was sich auch positiv auf ihre Zufriedenheit im Job auswirkt (Aggarwal et. al., 2020), bestätigen andere Studien das Gegenteil: Im Unterschied zu Generation Y bevorzugt Generation Z klare Vorgaben und Strukturen und besteht demnach auf konstante Arbeitszeiten (Maas, 2019). Aufgrund der Trennung von Privatleben und Arbeit zeigt auch das Modell Homeoffice einen rückläufigen Trend und stößt bei Generation Z überraschend häufig auf Ablehnung. Demnach sehen sie dem Anrecht, von zu Hause aus arbeiten zu können, oft positiv entgegen, betrachten dies aber nur als Ausnahmemöglichkeit und lehnen Home Office als Regelarbeitsplatz ab (Scholz, 2014).

Als wichtigstes Kriterium für die Attraktivität des Arbeitgebers sieht Generation Z ein angenehmes Arbeitsklima (Maas, 2019). Auch in Bezug auf den Umgang mit ihrer Führungskraft sowie deren Führungsstil haben die Mitglieder der Generation Z klare Erwartungen: Sie wollen eine Führung, bei der sie klar und offen mit ihrem Leader kommunizieren können. Die Führungskraft soll sie außerdem in Besprechungen teilhaben lassen und sie miteinbinden. Des Weiteren wünschen sich die Z'ler regelmäßiges Feedback, denn dieses erhalten sie auch in den sozialen Medien beispielsweise durch die Like-Funktionen (Scholz, 2014). Über 65% der Generation Z geben an, regelmäßige Feedbackgespräche haben zu wollen, bei denen sie Rückmeldung bezüglich ihrer bisherigen Leistung erhalten (Schlotter & Hubert, 2020). Von ihren Führungskräften erwartet Generation Z zudem Unterstützung und Motivation (Demirbilek & Keser, 2022).

Durch ihr Bedürfnis, klare Vorgaben und Aufgaben von ihrem Vorgesetzten zu erhalten, bedarf es einen transaktionalen Führungsstil, bei dem die Erwartungen klar formuliert werden (Scholz, 2014). Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Generation Z eine Führung fordert, bei dem ihre Führungskraft ihnen motivierend, freundlich und verständnisvoll gegenübertritt und Leistung anerkennt (Mangelsdorf, 2015). Aufgrund der meist geringen Arbeitserfahrung benötigen und fordern die Vertreter der Generation Z klare Vorgaben und Strukturen (Scholz, 2014).

3 Forschungsmethode

Im Folgenden wird das forschungsmethodische Vorgehen beschrieben, in dem die ausgewählte Methode einschließlich der dazugehörigen Datenerhebung sowie Datenanalyse erläutert werden. Hierbei ist besonders die Erstellung des Interviewleitfadens und die Durchführung der Experteninterviews von Bedeutung.

3.1 Datenerhebung mittels Experteninterviews

Die obige Darstellung des aktuellen Forschungsstandes zeigt, dass es zwar quantitative Untersuchungen hinsichtlich der Erwartungen von Generation Z an ihre Führung gibt. Diese sind überwiegend durch quantitative Forschung in Form von Befragungen erhoben worden und bieten somit zwar einen statistischen Überblick, sie erklären jedoch nicht die Wirkungszusammenhänge zwischen Einstellungen und Erwartungen der Generationen und dem daraus resultierenden notwendigen Verhalten von Führungskräften, sodass es bisher an konkreten Handlungsempfehlungen für Führungskräfte fehlt.

Viele überblicksartige Statistiken stellen die Anforderungen der Generationen dar, erklären aber nicht detailliert, warum diese Werte für die Generationen wichtig sind. Außerdem fehlen Handlungsempfehlungen für Führungskräfte, damit diese genau wissen, wie sie die Generation Z effektiv führen und damit ihren Anforderungen gerecht werden. Da keine Studien über konkrete Erwartungen und Anforderungen der Generation an das Verhalten von Leadern ihnen gegenüber identifiziert werden konnten, wird eine qualitative Forschungsmethode angewandt. Qualitative Forschungsmethoden ermöglichen es demnach, die Zusammenhänge zu analysieren und die subjektiven Sichtweisen zu verstehen (Gläser & Laudel, 2009). Da die oben genannte Forschungsfrage darauf abzielt, die Erwartungen und Anforderungen der Generation Z an Verhaltensweisen von Leadern tiefergehend zu analysieren, um anschließende Handlungsempfehlungen ableiten zu können, eignet sich diese Forschungsmethode zur Beantwortung der Forschungsfrage.

Das Leitfadeninterview mit Experten

Als Erhebungsmethode wurden leitfadengestützte und semistrukturierte Interviews mit Experten gewählt, bei denen das Gespräch auf Grundlage des Leitfadens aufgebaut wird. Das Leitfadeninterview gleicht zwar einem alltäglichen Gespräch, unterscheidet sich von diesem jedoch, da dem Interviewer und dem Befragten feste Rollen zugeteilt werden und das Gespräch ein bestimmtes Ziel, nämlich das Erhalten von Informationen zur

Beantwortung der Forschungsfrage, verfolgt. Während der Interviewer das Gespräch durch gezielte Fragen steuert, beantwortet der Interviewpartner diese und gibt die gewünschten Informationen (Gläser & Laudel, 2009).

Aufbau des Leitfadens

Zur Vorbereitung der Experteninterviews wurde ein Leitfaden erstellt, der in den darauffolgenden Interviews hilft, die zuvor festgelegten Fragen zu stellen. Dieser dient jedoch lediglich als „Gerüst“ und kann im Gegensatz zum standardisierten Interview während der Befragung vom Interviewer verändert werden (Gläser & Laudel, 2009). Die Form des semistrukturierten Interviews erleichtert somit einerseits die Gesprächsführung durch die Orientierung am Leitfaden, andererseits können jedoch auch bereits beantwortete Fragen gestrichen werden sowie Nachfragen frei hinzugefügt werden, weswegen sich diese Interviewform sehr gut für die Erhebung eignet. Die Erstellung des Leitfadens erfolgt nach Sreejesh, welche sich durch den Business Bezug besonders für das Forschungsvorhaben eignet (Sreejesh et al., 2014). Nach einer Literaturanalyse zum aktuellen Forschungsstand wurden Fragen gesammelt und im Anschluss reduziert und sortiert, bevor sie dem Leitfaden hinzugefügt wurden. Auch die genauen Formulierungen wurden hinterfragt und Fragen gegebenenfalls verändert. Des Weiteren müssen die Fragen einfach verständlich für die Expertinnen und Experten sein, damit potenzielle unpassende Antworten vermieden werden (Sreejesh et al., 2014). Eine weitere Schwierigkeit ist das offene Formulieren der Fragen, welches dem Interviewpartner die Möglichkeit gibt, über den Inhalt der Antwort zu entscheiden (Gläser & Laudel, 2009).

Eine möglichst übersichtliche Gestaltung des Leitfadens erleichtert es dem Interviewer, sich während des Dialogs zurecht zu finden (Gläser & Laudel, 2009). Im vorliegenden Fall wurden die Fragen im Leitfaden ausformuliert, damit diese im Gespräch nicht unbewusst verändert werden und die Vergleichbarkeit der Interviews gesichert ist. Ebenso ist die Struktur der Fragen im Interviewleitfaden von Bedeutung: Zum Einstieg wird zunächst eine einfache, sehr offene Einstiegsfrage gestellt, welche in die Interviewsituation sowie das Thema einleitet und für die befragte Person möglichst leicht zu beantworten ist, damit sich diese von Beginn an in der Interviewsituation wohlfühlt (Gläser & Laudel, 2009). Die darauffolgenden Fragen werden immer spezifischer und zielen darauf ab, wichtige Informationen zur Beantwortung der Forschungsfrage zu erhalten (Sreejesh et al., 2014). In den Interviews der vorliegenden Arbeit zielen die Fragen immer mehr darauf ab zu erfahren, wie sich der Experte oder die Expertin ihre

Führungskraft sowie deren Verhalten vorstellt. Auch der Einfluss des Führungsverhaltens auf den Experten oder die Expertin wird erfragt. In der Abschlussfrage, wird der Experte gefragt, ob ihm noch weitere, wichtige Aspekte zum Thema Führungsverhalten gegenüber Mitarbeitern einfallen, die er noch nicht genannt hat. Außerdem kann die befragte Person eigene Fragen zum Interview stellen (Gläser & Laudel, 2009).

Der Interviewleitfaden ist im Anhang der vorliegenden Arbeit zu finden.

Auswahl der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen

Die Auswahl der Interviewpartner und Interviewpartnerinnen trägt maßgeblich zur Qualität der Informationen bei, welche zur Beantwortung der Forschungsfrage dienen (Gläser & Laudel, 2009).

Als Experten und Expertinnen gelten alle Personen, die über spezielles Wissen über den Sachverhalt verfügen (Gläser & Laudel, 2009). In der vorliegenden Untersuchung befinden sich alle Mitglieder der Generation Z in dieser spezifischen Stellung und verfügen über Expertenwissen, weswegen sie Informationen hinsichtlich ihrer Erwartungen und Anforderungen an Führungskräfte geben können. Es wurden fünf Studierende als geeignete Interviewpartner ausgewählt, da Studierende überwiegend der Generation Z angehören und nach ihrem Studium eine Tätigkeit in einem Unternehmen anstreben. Die Anzahl der Interviews wurde im Vorhinein auf fünf festgelegt, um genügend Zeit für die Durchführung, Auswertung und Interpretation zu haben. Bei der Auswahl der Studierenden wurde auf deren Heterogenität geachtet, sodass sich diese in Alter und Studiengang unterscheiden. Die folgende Tabelle (Tab. 2) gibt weitere Informationen zu den befragten Interviewpartnern.

Tabelle 2: Die befragten Interviewpartner

	Geschlecht	Alter	Studiengang	Universität
Experte 1	Weiblich	22	Management & Soziologie	Koblenz
Experte 2	Männlich	26	Informatik	Wolfsburg
Experte 3	Männlich	24	Maschinenbau	München
Experte 4	Männlich	23	Management & Soziologie	Koblenz
Experte 5	Weiblich	23	Finanzdienstleistungen	Zweibrücken

Tabelle 2: Die befragten Interviewpartner (Quelle: Eigene Darstellung)

Durchführung und Transkription der Experteninterviews

Alle Interviews wurden digital über Skype durchgeführt, was die Terminvereinbarung mit den Interviewpartnern aufgrund des geringeren Zeitaufwands und der höheren Flexibilität im Vergleich zu Interviews, welche persönlich vor Ort stattfinden, erleichtert (Gläser & Laudel, 2009). Während der Interviews wurde die Kamera des Interviewers sowie des befragten Experten eingeschaltet, weswegen die Interviewsituation einem persönlichen, face-to-face Gespräch entsprach.

Bei der ersten Kontaktaufnahme mit den potenziellen Interviewpartnern wurden diese zu einer Teilnahme am Interview motiviert, indem ihnen die Relevanz des Themas vor Augen geführt wurde. Jeder der fünf Studierenden bekundete Interesse und stimmte einer Befragung in Form eines Interviews zu, was zur anschließenden Terminvereinbarung führte. Im Rahmen der informierten Einwilligung sowie aus forschungsethischen Gründen wurden die Befragten zunächst über den Kontext sowie das Thema der Bachelorarbeit unterrichtet, sie wurden über die Vertraulichkeit und Anonymität ihrer Antworten informiert und gefragt, ob sie einer Aufnahme des Gesprächs zur anschließenden Transkription zustimmen.

Während der Interviewführung wurden verschiedene Regeln befolgt, um die Interviewsituation für die befragte Person angenehm zu gestalten und möglichst viele Informationen zur Beantwortung der Forschungsfrage zu erhalten. Um eine natürliche Gesprächssituation zu kreieren, diente der zuvor erstellte Leitfaden lediglich als Orientierung und ließ flexible Nachfragen zu. Zudem wurden Teile der Antworten oft von dem Interviewer wiederholt, um das aktive Zuhören zu verdeutlichen und eine

Überleitung zur nächsten Frage zu schaffen. Der Gesprächsverlauf richtete sich nach den Antworten des Experten und wurde nicht ausschließlich durch den Leitfaden bestimmt. Dies bedeutet, dass der Fehler einer sogenannten „Leitfadenbürokratie“ verhindert wird, indem die Fragen des Leitfadens ausschließlich als Orientierung dienen und vertiefende Nachfragen zugelassen werden (Gläser & Laudel, 2009).

Die Experteninterviews wurden im Zeitraum vom 25.08.2022 bis 16.09.2022 geführt und dauerten 20 bis 25 Minuten an. Die Aufnahme der Gespräche erfolgte digital über die Sprachrekorderfunktion am Laptop, damit die anschließende Transkription erfolgen konnte. Die Transkription dient der vollständigen, textlichen Erfassung der Interviews und stellt die Basis für die Auswertung dar (Mayring, 2002). Durch die Aufzeichnung wurden Informationsverluste sowie -veränderungen verhindert, welche möglicherweise bei einer handschriftlichen Dokumentation der Interviewaussagen entstehen würden. Zudem wurde eine Tonaufzeichnung gewählt, damit sich der Interviewer gänzlich auf den Dialog und die Aussagen des Experten fokussieren kann und nicht durch die Protokollation abgelenkt wird. Sobald die Durchführung der Interviews abgeschlossen war, wurden diese vollständig Wort für Wort transkribiert, um erneut die Reduktion von möglicherweise wichtigen Informationen zu umgehen (Gläser & Laudel, 2009). Zur Anonymisierung der transkribierten Interviews wurden die fünf befragten Experten mit „E1“ bis „E5“ bezeichnet, während für den Interviewer ein „I“ verwendet wurde.

3.2 Datenauswertung

Die anschließende Auswertung des Interviewmaterials erfolgte durch eine qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring.

Hierbei sind besonders die Kategorien, mithilfe deren das Material durchgearbeitet wird, von Bedeutung und gelten als zentrales Instrument. Während die Kategoriendefinition bei einer deduktiven Vorgehensweise mithilfe von theoretischen Überlegungen aus der bisherigen Forschung erfolgt, werden die Kategorien bei einer induktiven Herangehensweise aus dem Material abgeleitet (Mayring, 2015). Dieses induktive Vorgehen hat den Vorteil, dass das Material gegenstandsnahe abgebildet wird und keine Verzerrung durch Vorannahmen stattfindet. Aus diesem Grund wird die Auswertung und Kategorienbildung der durchgeführten Experteninterviews mit Generation Z induktiv erfolgen, sodass das Interviewmaterial als Ausgangspunkt der Kategoriendefinition gilt.

Mayring schreibt der induktiven Kategorienbildung folgenden Ablauf zu (Mayring, 2002):

Bestimmung des Gegenstands der Analyse

Im vorliegenden Fall stellen die transkribierten Interviews der fünf durchgeführten Befragungen den Gegenstand der Analyse dar.

Kategoriendefinition während Materialdurchgang, Zeile für Zeile

Während der Durcharbeitung des Materials und der gleichzeitigen Kategorienbildung muss das Kategoriensystem stetig geprüft und verändert werden, sodass die Materialzuordnung möglichst einfach erfolgen kann und das Ziel der Analyse, die Beantwortung der Forschungsfrage, erreicht wird (Mayring, 2015).

Revision der Kategorien

Das Kategoriensystem wird während des Durchgangs, sobald 10-50% des Materials bereits durchgearbeitet wurden, überprüft und auf seine Logik untersucht. Es kommt gegebenenfalls zur Überarbeitung und zur Veränderung der Kategorien (Mayring, 2002).

Endgültiger Materialdurchgang

Anschließend wird das restliche Material bearbeitet und möglicherweise weitere Kategorien definiert mit dem Ergebnis eines logischen Kategoriensystems (Mayring, 2002).

Interpretation und Auswertung des Materials

Nach der Zuordnung des Materials aus den Interviews zu den festgelegten Kategorien, auch als Kodierung bezeichnet (Mayring, 1994), wird das Kategoriensystem mit den dazugehörigen zugeordneten Aussagen der Experten und Expertinnen interpretiert (Mayring, 2015).

Gütekriterien qualitativer Sozialforschung

Die Qualität der Ergebnisse wird mithilfe von Gütekriterien beurteilt, indem deren Objektivität, Reliabilität sowie Validität geprüft wird.

Das Gütekriterium Validität untersucht, ob die Informationen und Erkenntnisse, welche durch die Datenerhebung sowie -auswertung erzielt wurden, dem tatsächlichen Forschungsinteresse entsprechen. Die Reliabilität gibt die Zuverlässigkeit der Ergebnisse

anhand der Messgenauigkeit sowie der Konstanz der Messbedingungen an. Diese „klassischen“ Gütekriterien, Validität und Reliabilität, wurden im Rahmen der qualitativen Forschung jedoch häufig kritisiert, da sie nicht anhand der Maßstäbe der quantitativen Forschung gemessen werden können und somit neu definiert werden müssen. Hierbei sollen die Ergebnisse weniger anhand von errechneten Kennzahlen, sondern durch argumentative Begründungen beurteilt werden (Mayring, 2002).

In Bezug auf die qualitative Forschung nennt Mayring sechs allgemeingültige Gütekriterien:

Die *Verfahrensdokumentation* dient der detaillierten Erklärung der Vorgehensweise sowie der verwendeten Methoden, um die Nachvollziehbarkeit des Forschungsprozesses zu garantieren. Bei der *argumentativen Interpretationsabsicherung* werden die argumentativen Begründungen, auf die die Interpretation stützen, geprüft sowie Alternativdeutungen analysiert und widerlegt. Ein weiteres Gütekriterium, das Mayring nennt, ist die *Regelgeleitetheit*, bei der das systematische und schrittweise Vorgehen anhand von Regeln bzw. Analyseschritten dokumentiert wird. Die *Nähe zum Gegenstand* prüft, inwieweit die Forschung dem Interesse der befragten Subjekte entspricht, und ein konkretes soziales Problem darstellt. Ebenso werden die Ergebnisse im Rahmen der *kommunikativen Validierung* abgesichert, indem sie mit den Erforschten diskutiert werden. Das letzte Gütekriterium besteht in der *Triangulation*. Hierbei geht es um das Aufzeigen verschiedener Analysewege, welche anschließend miteinander verglichen werden (Mayring, 2002).

Nachdem die fünf Experteninterviews transkribiert wurden, startete die induktive Herangehensweise, bei der das Interviewmaterial analysiert wurde, um Kategorien abzuleiten. Folgende Kategorien konnten hinsichtlich der Erwartungen der Generation Z an Führungskräfte erarbeitet werden:

1. Führung auf Augenhöhe
2. Klare Vorgaben und Strukturen
3. Wertschätzung und Lob
4. Offene Kommunikation und Feedback
5. Vertrauen und Entscheidungsfreiheit

6. Empathie und Unterstützung

7. Autoritäre Führung

Anschließend wurden alle inhaltlich passenden Aussagen der Experten und Expertinnen im Rahmen des Kodierens manuell zu den obigen Kategorien zugeordnet.

Anhand der durchgeführten leitfadengestützten Experteninterviews von Generation Z können die Erwartungen der Generation Z an ihre Führungskräfte analysiert und Hypothesen herausgearbeitet werden, wie Führungskräfte mit der jüngsten Generation auf dem Arbeitsmarkt umgehen sollte. Die Auswertung zielt auf die Beantwortung der Forschungsfrage ab.

4 Erwartungen und Anforderungen der Generation Z an Verhaltensweisen ihrer Führungskräfte

Nach der Befragung von 2 weiblichen sowie 3 männlichen Studierenden, welche der Generation Z angehören, und der anschließenden Kodierung des Interviewmaterials werden die Ergebnisse anhand der oben genannten Kategorien präsentiert. Im Anschluss an eine Definition der einzelnen Kategorien werden die dazugehörigen Aussagen aus den Interviews dargestellt. Hierzu werden auch Zitate der Experten angeführt. Die fünf Befragten werden hierbei mit E1 bis E5 abgekürzt. Im Anhang der vorliegenden Arbeit befinden sich die Kategorien mit samt der im Rahmen des Kodierens zugeordneten Aussagen aus den fünf durchgeführten Experteninterviews.

Die Erwartungen der Generation Z an das Verhalten ihrer Führungskräfte werden anhand der genannten, sieben Kategorien vorgestellt, bevor die Ergebnisse im folgenden Kapitel diskutiert werden. Die untenstehende Tabelle (Tab. 3) gibt Ausschuss darüber, welcher Experte sich zu welcher der sieben Kategorien geäußert hat.

Tabelle 3: Kategorien und zugehörige Erwähnungen der Experten

Kategorie	Erwähnt von folgenden Experten
Führung auf Augenhöhe	E1, E2, E3, E4, E5
Klare Vorgaben und Strukturen	E1, E2, E4
Wertschätzung und Lob	E1, E2, E4, E5
Offene Kommunikation und Feedback	E1, E2, E4, E5
Vertrauen und Entscheidungsfreiheit	E1, E2
Empathie und Unterstützung	E1, E2, E3, E4
Autoritäre Führung	E4, E5

Tabelle 3: Kategorien und zugehörige Erwähnungen der Experten (Quelle: Eigene Darstellung)

4.1 Führung auf Augenhöhe

Diese Kategorie geht auf die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft ein und betont deren Gleichwürdigkeit und Gleichstellung. Somit wird eine Führung auf Augenhöhe erreicht, bei der die Mitarbeiter nicht als Untergebene angesehen werden und die Machtposition der Führungskraft nicht verdeutlicht wird.

In drei der Interviews wurde die Metapher der „Begegnung auf Augenhöhe“ mit der Führungskraft verwendet (E2, E3, E5). Auch die anderen beiden befragten Experten (E1 und E4) äußerten sich dazu, wie sie sich die Beziehung zu ihrer Führungskraft vorstellen. Die Experten wünschen sich „*persönlich auf einem Level*“ (E3) mit ihrer Führungskraft zu sein und fordern einen gleichberechtigten Umgang der Führungskraft, bei dem diese allen Mitarbeitern auf Augenhöhe begegnet (E3, E5). In diesem Zusammenhang wurde zusätzlich oft von einem respektvollen und wertschätzenden Umgang sowie der Wichtigkeit einer zwischenmenschlichen Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft gesprochen.

Zudem geht aus den Antworten der Befragten hervor, dass es kein Gefälle zwischen Mitarbeiter und Führungskraft geben sollte, indem die Macht der Führungskraft aufgrund ihrer höheren Position verdeutlicht wird.

E3: „Und das war dann so, dass ich mich als Praktikant auf einer Augenhöhe mit dem Chef gefühlt habe. Und so will ich das haben. Weißt du? Also du hast keinen Unterschied gemerkt, dass er irgendwie höhergestellt ist.“

Alle befragten Experten lehnen strenge Hierarchien, welche durch Begegnungen mit der Führungskraft geprägt sind, die nicht auf Augenhöhe stattfinden, ab. E2 beschreibt eine Führung, die nicht auf Augenhöhe stattfindet, als frustrierend.

4.2 Klare Vorgaben und Strukturen

Die folgende Kategorie thematisiert die Erwartung der Befragten, klare Vorgaben und Anweisungen von ihrer Führungskraft zu erhalten. Drei der Experten (E1, E2, E4) haben sich zu diesem Thema geäußert, deren Aussagen nun erläutert werden.

Die Befragten äußerten das Bedürfnis, von ihrer Führungskraft konkrete Angaben hinsichtlich ihrer Aufgaben sowie die an sie gestellten Erwartungen zu erhalten.

Sie beschreiben dies als „*Leitfaden [...], an den man sich halten kann, damit man nicht in eine ganz falsche Richtung arbeitet.*“ (E1) sowie als notwendige Richtung, welche von der Führungskraft vorgegeben wird. Diese sollte eine klare Vision haben und konkrete Anweisungen geben, wodurch Missverständnisse verhindert werden (E1, E2 und E4). Diese detaillierten Anweisungen wünschen sich die Experten besonders zu Beginn ihrer Beschäftigung, sie lehnen anfangs die alleinige Entscheidungsfreiheit, bei der „*man [...] ins kalte Wasser geworfen wird*“ (E1), ab und sehen Richtungsvorgaben als notwendig an.

Im Laufe der Zeit kommt jedoch die Forderung nach Freiraum und Vertrauen, eigene Entscheidungen treffen zu dürfen. Somit ist eine Balance zwischen klaren Vorgaben aber auch Entscheidungsfreiheit von hoher Bedeutung.

4.3 Wertschätzung und Lob

Des Weiteren haben vier der fünf Experten (E1, E2, E4, E5) gefordert, dass ihre Führungskraft ihnen Wertschätzung gegenüber bringt. Diese Aussagen sollen im Folgenden präsentiert werden.

Die Experten betonen, dass sie von ihrer Führungskraft Wertschätzung und Anerkennung für ihre geleistete Arbeit erwarten. Zudem geben sie an, dass sie bei einem respektvollen und wertschätzenden Umgang der Führungskraft bereit wären, mehr zu arbeiten, wie das folgende Zitat aus dem Interview mit E4 verdeutlicht:

E4: „Ich glaube das Wichtigste ist, dass man mir Wertschätzung für meine Arbeit zeigt. Ich bin bereit hart zu arbeiten, aber dafür möchte ich auch Wertschätzung und Anerkennung für meine Arbeit.“

Auch im zweiten Interview wurde Wertschätzung eine hohe Bedeutung zugewiesen. Der Interviewpartner führt an, dass er es als schwierig ansieht, in einem sehr großen Unternehmen die geforderte Wertschätzung zu erhalten, indem er sagt, dass ein Mitarbeiter „*nur ein kleines Zahnrad in einem großen Unternehmen ist*“ (E2).

In diesem Zusammenhang wurde zudem von den positiven Auswirkungen von Wertschätzung, besonders in Form von Vertrauen und Lob gesprochen, sodass dies zu mehr Motivation und Produktivität führt (E1 und E5). Besonders auffällig ist, dass die Experten Wertschätzung und Anerkennung eine sehr große Wichtigkeit zuweisen und in den Interviews deren Relevanz betonen, indem sie, wie beispielsweise im obigen Zitat, Wertschätzung als „*das Wichtigste*“ (E4) ansehen.

4.4 Offene Kommunikation und Feedback

In dieser Kategorie geht es um die Kommunikation mit der Führungskraft sowie den regelmäßigen Austausch mit dieser in Form von Feedbackgesprächen. Auch die Art und Weise, wie die Führungskraft mit Fehlern von Mitarbeitenden umgehen sollte, wird thematisiert. E1, E2, E4 und E5 haben sich hierzu ausführlich geäußert.

Wie bereits zuvor in 4.1 erwähnt, formulierten diese vier Experten den Wunsch, mit ihrem Vorgesetzten auf Augenhöhe kommunizieren zu können. In diesem Zusammenhang nannten die Befragten auch, dass sie Offenheit schätzen und diese in der Kommunikation

mit ihrer Führungskraft, sowohl innerhalb ihrer Abteilung als auch innerhalb ihres Teams, fordern. Sie erwarten regelmäßiges Feedback hinsichtlich ihrer geleisteten Arbeit, um sich weiterzuentwickeln. Im Zuge dessen gaben die Experten auch an, dass ihnen konstruktive Kritik wichtig sei, betonen jedoch gleichzeitig, dass die Führungskraft Fehler vergeben sollte, da sonst Unsicherheit und Angst vor weiteren Fehlern entsteht (E2 und E4).

E4 äußerte sich beispielsweise wie folgt darüber:

E4 „[...] die Führungskraft sollte offen sein und Feedback geben, allerdings in einer Form, in der das auch angemessen ist. Also ein No-Go wären für mich auf jeden Fall Anschuldigungen oder wenn man sich zu sehr über Fehler aufregt.“

Führungsverhalten, welches an den Fehlern der Mitarbeitenden festhält und von häufigen Vorwürfen geprägt ist, wird von den Experten abgelehnt (E1, E2, E4, E5). E1 beschreibt solch ein Verhalten als demotivierend. Demnach sollten Fehler der jungen Talente zugelassen werden und in Form von konstruktiver Kritik sowie spezifischen Verbesserungsmöglichkeiten formuliert werden.

4.5 Vertrauen und Entscheidungsfreiheit

Trotz den Forderungen nach klaren Vorgaben und Anweisungen, welche bereits in 4.2 dargestellt wurden, äußerten zwei der Experten (E1 und E2) in den Interviews auch den Wunsch nach Vertrauen und Entscheidungsfreiheit.

Folgendes Zitat verdeutlicht dies:

E2: „Wenn ich mich in etwas sehr gut auskenne, möchte ich auch Entscheidungsfreiheit haben [...] am Ende des Tages möchte ich entscheiden und das ist mir unfassbar wichtig, dass ich das Gefühl habe, dass mir da auch vertraut wird, dass ich eigene Entscheidungen treffen kann und auch eigene Fehler machen darf.“

Die Experten möchten demnach die Möglichkeit erhalten, Verantwortung zu übernehmen, indem sie eigene Entscheidungen treffen dürfen. Das Gefühl, dass die Führungskraft ihnen verantwortungsvolle Aufgaben zutraut, ist für die Befragten von hoher Bedeutung (E1 und E2). Verhaltensweisen der Führungskraft, welche durch Misstrauen hinsichtlich der Mitarbeitenden geprägt sind, stehen die Befragten ablehnend gegenüber. E2 gibt in diesem Zusammenhang an, dass mangelndes Vertrauen für ihn ein Kündigungsgrund darstellt, da Entscheidungsfreiheit zur Selbstverwirklichung und Weiterentwicklung beiträgt.

Somit erwarten die Befragten (E1 und E2) von ihrer Führungskraft eine Balance zwischen klaren Vorgaben auf der einen, aber auch Vertrauen und Entscheidungsfreiheit auf der anderen Seite. Besonders mit fortgeschrittener Zeit steigt die Forderung nach Vertrauen, sodass die Führungskraft den jungen Mitarbeitern auch komplexere Aufgaben zutraut und ihnen dabei Entscheidungsfreiheit überlässt.

4.6 Empathie und Unterstützung

Zudem wurden Forderung der Interviewpartner nach Empathie und Unterstützung von der Führungskraft identifiziert. Vier der Experten (E1, E2, E3, E4) betonten, dass empathisches und verständnisvolles Verhalten der Führungskraft für sie von hoher Bedeutung ist. Demnach sollte sie die Fähigkeit besitzen, sich in die Denkweise jüngerer Mitarbeiter hineinzuversetzen und Kenntnis über deren mögliche, berufliche Unerfahrenheit haben.

Folgendes Zitat, das aus dem ersten Interview stammt, erklärt dies deutlich:

E1: „[...] also Empathie ist sehr wichtig. Er oder sie muss sich ja in die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen hineinversetzen können. Es ist ja ein Unterschied, ob das jetzt jemand Anfang zwanzig ist oder ein alter Mitarbeiter, der wahrscheinlich auch ganz anders denkt.“

Zudem wird Mitarbeiterorientierung in Form von Unterstützung von dem Leader gefordert, dieser solle als Ansprechpartner seinen Mitarbeitern zur Seite stehen und ihnen bei Rückfragen helfen. Die Experten erwarten, dass die Führungskraft verständnisvoll und einfühlsam ist und auf die individuellen Bedürfnisse sowie Probleme der Mitarbeitenden eingeht (E1 und E4). E3 nennt dies „*offene Türegesellschaft*“ und fordert, dass sich der Leader Zeit für die Fragen der Mitarbeitenden nimmt.

4.7 Autoritäre Führung

Diese Kategorie umfasst alle Aussagen, die sich auf die Autorität sowie die „Aura“ der Führungskraft beziehen. Im vierten und fünften Interview äußerten sich die Experten zu diesem Thema.

Eine autoritäre Führung bzw. ein autoritärer Führungsstil impliziert ein Führungsverhalten, welches durch strenge Regeln sowie Hierarchie charakterisiert ist. Entscheidungen werden hierbei meist von der Führungskraft allein getroffen.

Die befragten Experten fordern trotz ihrem Wunsch, auf Augenhöhe geführt zu werden, wie in 4.1 dargestellt, auch Autorität von ihrer Führungskraft.

Folgendes Zitat aus Interview 4 verdeutlicht dies:

E4: „Sie [die Führungskraft] sollte Führungsqualitäten haben, also auch autoritär sein aber auch eine Person, auf die man immer zugehen kann. Also das zwischenmenschliche sollte auch passen.“

Auch E5 betont diese gegensätzlichen Erwartungen und spricht in diesem Zusammenhang von Respekt vor der Führungskraft.

E5: „[...] was meiner Meinung nach das Wichtigste ist, dass man nicht so von oben herab auf die Mitarbeiter schaut und sich auf Augenhöhe begegnet, aber trotzdem eine gewisse Autorität ausstrahlt, damit man den Respekt vor der Führungskraft nicht verliert.“

Die Führungskraft sollte demnach Entscheidungen treffen und diese auch durchsetzen können (E5), somit gilt Autorität ebenso als wichtige Eigenschaft einer Führungskraft. Hierbei spielt das Gleichgewicht zwischen einer autoritären Führung und einer Führung auf Augenhöhe für die Experten aus Generation Z eine bedeutende Rolle.

5 Diskussion

Die im vorherigen Kapitel dargestellten Ergebnisse unterstützen besonders das zuvor beleuchtete Bedürfnis der Generation Z nach Orientierung und Sicherheit. Demnach benötigen die Mitglieder dieser Generation sehr viel Unterstützung von ihrem Leader sowie klare Vorgaben, an denen sie sich ausrichten können. Es sind jedoch paradoxe Forderungen der befragten Mitglieder der Generation Z erkennbar.

Während sie einerseits klare Vorgaben ihrer Führungskraft erwarten, wie in Kapitel 4.2 dargestellt, betonen sie ebenfalls ihren Wunsch nach Vertrauen und Entscheidungsfreiheit (Kapitel 4.5). Die Führungskraft hat somit die komplexe Aufgabe eine Balance zwischen Richtungsvorgaben und Freiheit zur individuellen Entfaltung zu finden. Auch die in Kapitel 4.1 sowie 4.7 genannten Kategorien, welche einerseits eine Führung auf Augenhöhe, andererseits aber einen autoritären Führungsstil fordern, stehen im Gegensatz zueinander. Diese Paradoxien können Führungskräfte vor weitere Herausforderungen stellen.

Widersprüchliche Erwartungen an Führungskräfte sind häufig erkennbar, sodass Paradoxien in Organisationen bereits in der Literatur untersucht wurden und Lösungsansätze zum effektiven Umgang mit diesen bieten. Werden diese paradoxen Anforderungen von der Führungskraft wahrgenommen und akzeptiert, so können sie als Chance dienen, die Führungseffektivität zu steigern. Das Konstrukt des paradoxen Führungsverhaltens spiegelt sich nach Zhang hauptsächlich in den folgenden fünf Dimensionen wider (Zhang et al., 2014):

1. Selbstbezogenheit und Fokussierung anderer
2. Aufrechterhaltung von Distanz und Nähe
3. Gleichbehandlung der Mitarbeiter und Individualisierung
4. Durchsetzung von Arbeitsanforderungen und gleichzeitige Flexibilität
5. Aufrechterhaltung der Entscheidungskontrolle und gleichzeitige Autonomie

Auch in der vorliegenden Studie zeigen sich besonders die zweite sowie die fünfte Paradoxie hinsichtlich der Erwartungen an Führungsverhalten.

Die Mitglieder der Generation Z gaben einerseits an, mit der Führungskraft auf Augenhöhe sein zu wollen und Hierarchien abzulehnen, gleichzeitig wurde auch der

Wunsch nach einer autoritären Führungskraft geäußert. Die Aufrechterhaltung von Distanz und Nähe ist somit ein paradoxes Verhalten, welches Generation Z von ihrer Führungskraft fordert.

Eine weitere Paradoxie, welche unter Punkt 5 genannt wurde, zeigt, dass Führungskräfte einerseits ihre Entscheidungskontrolle aufrechterhalten sollten, andererseits aber auch die Selbstbestimmung und Entscheidungsfreiheit der Mitarbeitenden einbeziehen sollte (Zhang et al., 2014). Die Ergebnisse der durchgeführten Interviews unterstützen diese gegensätzliche Erwartung. Während klare Vorgaben und Anweisungen seitens der Führungskraft gefordert werden, möchte Generation Z gleichzeitig auch die Freiheit, eigene Entscheidungen zu treffen.

Die scheinbar widersprüchlichen Verhaltensweisen der Führungskraft sind nach Zhang in Wirklichkeit miteinander verbunden und zur Erfüllung der Anforderungen in Unternehmen wichtig (Zhang et al., 2014). Paradoxe Führer zeichnen sich demnach dadurch aus, dass sie einerseits das klare Bedürfnis haben, zu führen, andererseits aber auch Verantwortung abgeben können, um den Mitarbeitenden Freiräume zu gewähren (Zhang et al., 2014).

Die vorliegende Arbeit trägt sowohl zur Forschung als auch zur Praxis im Bereich der generationalen Führung bei. Während die bisherige Forschung die Anforderungen der Vorgängergenerationen, insbesondere die der Generation Y betrachtete (Klaus & Schneider, 2016), oder die Werte und Grundhaltungen der Generation Z fokussiert (Klaffke, 2014a), stellt die vorliegende Bachelorarbeit die spezifischen Erwartungen der Generation Z an Leader und deren Verhalten dar. Zusätzlich wurden Handlungsempfehlungen für Führungskräfte abgeleitet, die die Führung der jungen Talente erleichtern. Aus praktischer Sicht ist das Verständnis der generationstypischen Ansprüche für Unternehmen und Führungskräfte von hoher Bedeutung und besonders im Personalmanagement ermöglicht es, bereits von Beginn an im Rahmen des Recruitings auf die Bedürfnisse der Generation Z einzugehen. Zudem können Leader durch Führungskräfte trainings unterstützt werden, indem ihnen die Erwartungen der Generationen aufgezeigt werden und sie über mögliche Paradoxien wie beispielsweise die Aufrechterhaltung von Distanz und Nähe in Kenntnis gesetzt werden. Dies könnte die Zufriedenheit der Mitarbeitenden sowie die Arbeitsatmosphäre innerhalb der Abteilungen steigern.

6 Fazit

6.1 Zusammenfassung und Interpretation der Ergebnisse

Ziel der vorliegenden Arbeit war die Beantwortung der Forschungsfrage, welche auf die Darstellung der Erwartungen und Anforderungen der Generation Z an die Verhaltensweisen von Führungskräften abzielt. Die Ergebnisse implizieren, dass die Mitglieder der Generation Z eine starke Führung sowie teilweise paradoxe Verhaltensweisen von ihrem Vorgesetzten fordern:

Neben der Forderung klare Anweisungen sowie regelmäßiges Feedback von ihrer Führungskraft zu erhalten, erwarten die befragten Experten auch individuelle Unterstützung ihres Vorgesetzten. Dementsprechend sollte die Führungskraft weit mehr tun, als Anweisungen zu geben, sondern auch als Ansprechpartner ihrer (jungen) Mitarbeitenden agieren. Aufgrund ihrer geringen Arbeitserfahrung wirken die Mitglieder der Generation Z unsicher und haben möglicherweise Angst vor Fehlern. Somit sind ihnen Feedbackgespräche sowie ein regelmäßiger Austausch mit der Führungskraft wichtig. Als besonders behütete Generation, wie bereits in Kapitel 2.3 beschrieben, welche aufgrund ihrer umsorgenden Eltern selten eigene Entscheidungen treffen mussten, benötigt Generation Z auch in der Arbeitswelt Orientierung und Sicherheit. Diese fordern sie, wie die Ergebnisse der Interviews zeigen, von ihrer Führungskraft in Form von klaren Anweisungen, regelmäßigen Gesprächen sowie Unterstützung bei Problemen. Die Mitarbeiterorientierung spielt somit eine sehr bedeutende Rolle hinsichtlich des erwarteten Führungsverhaltens.

6.2 Handlungsempfehlungen und -strategien für Führungskräfte

Die Mitglieder der Generation Z gaben an, auf Augenhöhe geführt werden zu wollen. Dementsprechend soll es keine Hierarchien zwischen Führungskraft und Mitarbeiter und den Mitarbeitern untereinander geben. Zudem hat für die Generation Z die zwischenmenschliche Ebene hohe Bedeutung, sodass sie auch private Gespräche mit ihren Leadern führen möchten und einen von Wertschätzung und Gleichwürdigkeit geprägten Umgang fordern. Um diese Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter zu fördern, bedarf es Empathie sowie Verständnis und Einfühlungsvermögen des Leaders, sodass er/sie sich in die Mitarbeiter hineinversetzen kann und ihren individuellen Bedürfnissen bei Problemen gerecht wird. Hierzu sollte sich die Führungskraft Zeit nehmen, um ihre Mitarbeitenden kennenzulernen und sie bei

Problemen zu unterstützen. Somit zeigt sie Anerkennung und vermittelt ihnen Wertschätzung.

Des Weiteren sind klare Vorgaben hinsichtlich der an Generation Z gestellten Erwartungen bedeutungsvoll, um mögliche Fehler vorzubeugen. Aufgrund der geringen Arbeitserfahrung der Generation Z sind ihre Mitglieder möglicherweise unsicher und haben Angst, Fehler zu begehen. Diese Angst kann verhindert werden, indem Richtungsvorgaben gegeben werden, bei denen klare Anweisungen gestellt und Erwartungen klar formuliert werden.

Auch die Wichtigkeit von Feedback sollte nicht außer Acht gelassen werden. Generation Z fordert einen regelmäßigen Austausch und Rückmeldung bezüglich ihrer Arbeitsleistung. Demnach sollte es in feststehenden, zeitlichen Abständen Feedbackgespräche zwischen Mitarbeiter und Führungskraft geben. Hierbei sollte der Leader klar kommunizieren und sowohl Lob als auch Kritik deutlich, aber auch einfühlsam formulieren und spezifische Verbesserungsvorschläge nennen. Kritik sollte stets konstruktiv sein, um die jungen Talente nicht zu verunsichern.

6.3 Kritische Würdigung

Im folgenden Kapitel sollen die Ergebnisse einer kritischen Würdigung unterzogen werden sowie die Limitationen der vorliegenden Forschungsarbeit aufgezeigt werden, wodurch sich neue Forschungsmöglichkeiten ergeben.

Die zentrale Limitation der durchgeführten Forschung besteht in der geringen Anzahl der durchgeführten Interviews. Da lediglich fünf Mitglieder der Generation Z befragt wurden, gelten die zuvor präsentierten Ergebnisse nicht als repräsentativ und können nicht auf die Gesamtheit der Generation Z schließen. Weitere Interviews könnten eine höhere Reliabilität erzielen, umfangreichere Ergebnisse liefern und die Erwartungen der Generation Z detaillierter anführen.

Zudem wurde in der vorliegenden Arbeit der Fokus auf Studierende gesetzt. Eine Befragung von Mitgliedern der Generation Z, die sich derzeit in einer Ausbildung befinden oder diese bereits abgeschlossen haben, könnte weitere, interessante Ergebnisse erreichen. Ein weiterer Aspekt, der kritisch betrachtet werden kann, ist, dass ein Teil der befragten Studierenden bereits neben ihrem Studium arbeitet und somit auf Erfahrungswissen hinsichtlich des Verhaltens ihrer Führungskraft zurückgreifen kann,

während sich die Erwartungen der Studierenden ohne Berufserfahrung mit Einstieg in Berufsleben verändern können.

6.4 Ausblick

In einer weiteren Forschung könnten die zuvor dargestellten Limitationen verhindert werden, indem eine deutliche höhere Anzahl an Mitgliedern der Generation Z befragt wird. Des Weiteren wäre ein Vergleich der Erwartungen von Studierenden und Auszubildenden der Generation Z denkbar, um mögliche Unterschiede aufzuzeigen.

Aufgrund des Fachkräftemangels wird es auch zukünftig für Unternehmen immer wichtiger, junge Talente zu rekrutieren und langfristig zu binden. Voraussetzung hierfür ist die Erfüllung der Erwartungen dieser. Somit wird es immer bedeutend sein, Kenntnis über die Anforderungen und Wünsche der jungen Unbekannten zu haben und diesen gerecht zu werden, sodass die Generationsthematik für Unternehmen und Führungskräfte immer eine wichtige Rolle spielen wird. Auch in Zukunft ergeben sich zahlreiche Forschungsmöglichkeit zur Generationsthematik. Die Generationsforschung wird nie stagnieren, da es immer neue Generationen gibt, deren Wertvorstellungen von der vorherigen Generation abweichen. Somit wird die auf Generation Z folgende Generation, die den Namen Generation Alpha trägt, in ein paar Jahren ihren Weg in Ausbildung oder Studium beginnen. Auch diese Generation wird im Vergleich zu Generation Z unter anderen Bedingungen aufwachsen, andere Werte vertreten und somit auch abweichende Erwartungen an ihre zukünftige Führungskraft stellen. Obwohl die ältesten Vertreter der Generation Alpha erst 12 Jahre alt sind, können die prägenden Einflüsse, welche diese Generation während ihres derzeitigen Aufwachsens erfährt, analysiert und deren Werte abgeleitet werden.

7 Literatur- und Quellenverzeichnis

- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2020). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal of Public Affairs*, September, 1–18. <https://doi.org/10.1002/pa.2535>
- Bennett, J., Pitt, M., & Price, S. (2012). Understanding the impact of generational issues in the workplace. *Facilities*, 30(7/8), 278–288.
- Borkenau, P., & Ostendorf, F. (1993). *NEO-Fünf-Faktoren-Inventar (NEO- FFI) nach Costa und McCrae*. Göttingen: Hogrefe.
- Bund, K. (2014). GENERATION Y Wir sind jung ...und brauchen das Glück: Wie die Generation Y die Berufswelt verändert und warum alle von diesem Wandel profitieren. *Die Zeit*, (10). <https://www.zeit.de/2014/10/generation-y-glueck-geld>, letzter Zugriff: 01.09.2022
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Bruch, H. Kunze, F. Böhm, H. (2010). *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler Fachverlag GmbH.
- Calmbach, M., Borgstedt, S., Borchard, I., Thomas, P. M., & Flaig, B. B. (2012). *Wie ticken Jugendliche? 2012- Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland*. Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.
- Calmbach, M., Borgstedt, S., Borchard, I., Thomas, P. M., & Flaig, B. B. (2016). *Wie ticken Jugendliche 2016?: Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland*. Springer-Verlag.
- Črešnar, R., & Nedelko, Z. (2020). Understanding future leaders: How are personal values of generations Y and Z tailored to leadership in industry 4.0? *Sustainability (Switzerland)*, 12(11), 4417. <https://doi.org/10.3390/su12114417>
- Demirbilek, M., & Keser, S. (2022). Leadership Expectations of Generation Z Teachers Working in Educational Organizations. *Research in Educational Administration and Leadership*, 7(1), 209–245. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2072428>, letzter Zugriff: 20.09.2022
- DeRue, D. S., Nahrgang, J. D., Wellmann, N., & Humphrey, S. E. (2011). Trait and Behavioral Theories of Leadership: An Integration and Meta-Analytic Test of their Relative Validity. *Personnel Psychology* 64 (1), 7–52. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2010.01201.x>
- Deutscher Bundestag. (2013). *Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland - 14. Kinder- und Jugendbericht - und Stellungnahme der Bundesregierung*. Drucksache 17/12200, Berlin.

- Eagly, A. H., & Johnson, B. T. (1990). Gender and leadership style: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 108(2), 233–256.
https://opencommons.uconn.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1010&context=chip_docs, letzter Zugriff: 02.10.2022
- Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-11613-2>
- Gebhardt, B., Hofmann, J., & Roehl, H. (2015). *Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen*. Bertelsmann Stiftung, 52.
https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/Zukunftsfaeihige_Fuehrung_final.pdf
- Gläser, J. & Laudel, G. (2009). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. (3. überarbeitete Aufl.) Wiesbaden: Springer-Verlag.
- Jana-Tröller, M. (2014). *Führung im Spiegel der Generationen: Führungsverständnis im Vergleich etablierter und angehender Führungskräfte in einem Telekommunikationsunternehmen*. Springer-Verlag.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. *Journal of Applied Psychology*, 87 (4), 765–780.
- Jurceka, H. C. (2020). *Wer bin ich, und wenn ja, warum? Die Generation Y in der psychotherapeutischen Praxis*. Systematische Notizen 3/20.
https://www.lasf.at/wp-content/uploads/2022/01/Systemische-Notizen-2020-Heft-3_Jurceka_Wer-bin-ich-1.pdf, letzter Zugriff: 20.09.2022
- Kienbaum. (2010). *Absolventenstudie 2009/2010. Gummersbach*.
<https://www.yumpu.com/de/document/read/13538690/absolventenstudie-2009-2010-kienbaum>, letzter Zugriff: 22.09.2022
- Klaus, H. & Schneider, H.J. (2016). *Personalperspektiven Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel*. (12. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Klaffke, M. (2014a). *Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer-Generationen*. In: Klaffke, M. (Hrsg.): *Generationen-Management*. Springer Verlag. S.57-82.
- Klaffke, M. (2014b). *Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement*. In: Klaffke, M. (Hrsg.): *Generationen-Management*. Springer Verlag. S. 3-26.
- Klein, C. (2020). Jede Generation hat eigene Werte – Generation Z. *Physiopraxis*, 18(01), 58–60. <https://doi.org/10.1055/a-0975-1796>
- Kneissler, M. (2011). Wo die coolen Kerle rackern. *Lufthansa Exclusive*, 04(2011), 38–42.

- Krüger, K.H. (2016). *Gesellschaftlicher Wertewandel: Generation X, Y, Z – und dann?* In: Klaus, H. & Schneider, H.J: Personalperspektiven Human Resource Management und Führung im ständigen Wandel. (12. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden. S.39-72.
- Maas, R. (2019). *Generation Z für Personal- und Führungskräfte: Ergebnisse der Generation-Thinking-Studie*. Carl Hanser Verlag GmbH Co KG.
<https://doi.org/10.3139/9783446462397.fm>
- Mangelsdorf, M. (2015). *Von Babyboomer bis Generation Z: der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler Verlag GmbH.
- ManpowerGroup. (2019). *Was Arbeitnehmer wirklich wollen-So schließen Sie die Qualifikationslücke*. <https://www.manpowergroup.de/de/insights/studien-und-research/studien/2021/05/11/19/04/studie-fachkraeftemangel-2019>, letzter Zugriff: 10.08.2022
- Marquez, M. D.; Sanchez-Teba, E. M.; Bermudez-Gonzalez, G.; Nunez-Rydman, E. S. (2022). *Generation Z Within the Workforce and in the Workplace: A Bibliometric Analysis*. *Frontiers in Psychology*, 12(February), 1–16.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.736820>
- Mayring, P. (1994). *Qualitative Inhaltsanalyse*. In: Boehm, A., Mengel, A. & Muhr, T. (Hrsg.): *Texte verstehen. Konzepte, Methoden, Werkzeuge* (S. 159-175). Konstanz: UVK Univ.-Verl. Konstanz.
https://www.ssoar.info/ssoar/bitstream/handle/document/1456/ssoar-1994-mayring-qualitative_inhaltsanalyse.pdf?sequence=1&isAllowed=y&lnkname=ssoar-1994-mayring-qualitative_inhaltsanalyse.pdf, letzter Zugriff: 10.10.2022
- Mayring, P. (2002). *Einführung in die qualitative Sozialforschung*. (5. überarbeitete und neu ausgestattete Aufl.), Weinheim, Basel, Beltz Verlag.
- Mayring, P. (2015). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken*. (12., vollständig überarbeitete und aktualisierte Aufl.), Weinheim, Basel, Beltz Verlag.
- McDonald's. (2013). *Die McDonald's Ausbildungsstudie 2013- Pragmatisch glücklich: Auszubildende zwischen Couch und Karriere*. <https://docplayer.org/10269-Pragmatisch-gluecklich-zwischen-couch-und-karriere.html>, letzter Zugriff: 10.10.2022
- Nerdinger, F. W., Blickle, G., & Schaper, N. (2014). *Führung von Mitarbeitern: Arbeits- und Organisationspsychologie*. *Arbeits- Und Organisationspsychologie*, 83–102. <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41130-4>
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. (6. Aufl.). Sage publications.
- Obermeier, T. (2014). *Fachkräftemangel*. <https://www.bpb.de/themen/arbeit/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel/>, letzter Zugriff: 20.06.2022

- Poppelreuter, S. (2009). *Führungserfolg in Theorie und Praxis—und wie man ihn (vielleicht) vorhersagen kann*. In: Herbig, N., Poppelreuter, S. & Thomann, H.J. (Hrsg.): *Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen* Loseblattsammlung, 18. Aktualisierungslieferung April 2009, Kapitel 10210. Köln: TÜV Media. S. 1–38
- Scholz, C. (2014). *Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt*. John Wiley & Sons.
- Schlotter, L., & Hubert, P. (2020). *Generation Z – Personalmanagement und Führung : 21 Tools für Entscheider*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5–18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Sreejesh, S., Mohapatra, S., & Anusree, M. R. (2014). *Business Research Methods*. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-00539-3>
- Unicef (2013). *Child well-being in rich countries – A comparative overview*. Innocenti Report Card 11, Florenz. https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/rc11_eng.pdf, letzter Zugriff: 01.10.2022
- Vatanparast, F., & Adamaschek, B. (2018). Die Generation Z im Mittelstand - Wie kleine und mittlere Unternehmen junge Mitarbeiter gewinnen können. *KCE Schriftenreihe Der FOM*, Band 1, 2–4.
- von der Oelsnitz, D. (2012). *Einführung in die systematische Personalführung*. (1. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer-Verl.
- von Rosenstiel, L. (2009). *Grundlagen der Führung*. In: Rosenstiel, L.v. Domsch, M. & Regnet, E. (Hrsg.): *Führung von Mitarbeitern* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel. S. 3–27
- von Rosenstiel, L. (1995). *Kommunikation und Führung in Arbeitsgruppen*. In: Schuler, H. (Hrsg.), *Lehrbuch Organisationspsychologie*. (2. Aufl.). Bern: Huber. S. 321-351.
- Zhang, Y., Waldman, D. A., Han, Y. L., & Li, X. B. (2014). Paradoxical leader behaviors in people management: Antecedents and consequences. *Academy of Management Journal*, 58(2), 538–566. <https://doi.org/10.5465/amj.2012.099>