



Herausragende Masterarbeiten

Autor*in

Susanne Fillers

Studiengang

Organisationsentwicklung, M.A.

Masterarbeitstitel

Vom Baby-Boomer zur Generation Z -
Generationspezifisches Führungsverhalten im
Kontext kleiner und mittelständischer Unternehmen

R
P TU

Distance and Independent
Studies Center
DISC

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abkürzungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
2 Kleine und mittelständische Unternehmen im Wandel	3
2.1 Die Entwicklung von KMU in Deutschland	6
2.2 Megatrends und aktuelle Herausforderungen von KMU	8
3 Personalführung im Wandel	11
3.1 Definition des Begriffs Führung	12
3.2 Führungsstrategien im zeitlichen Verlauf	13
3.3 Führungsverhalten in Veränderungs- und Transformationsprozessen aus Sicht der Organisationsentwicklung	19
4 Generationen im Wandel	22
4.1 Dimensionen im Spektrum der Generationenthematik.....	22
4.1.1 Generationslagerung, Generationseinheit, Generationszusammenhang und Denkstile	22
4.1.2 Generationsspannen und -bezeichnungen	23
4.1.3 Lebensverlaufskonzept.....	24
4.1.4 Defizit- vs. Kompetenzkonzept vom Alter und Stereotypisierung	25
4.2 Vom Baby-Boomer zur Generation Z – Definitionen dieser Generationen	26
4.2.1 Baby-Boomer, geboren ca. zwischen 1950 und 1965.....	27
4.2.2 Generation X, geboren ca. zwischen 1966 und 1980	28
4.2.3 Generation Y, geboren ca. zwischen 1981 und 1995	28
4.2.4 Generation Z, geboren ca. zwischen 1996 und 2010.....	29
4.3 Studien und Analysen zu generationalen Unterschieden und Gemeinsamkeiten im beruflichen Kontext	30
4.3.1 Eine Auswahl empirischer internationaler Studien zu generationalen Unterschieden und Gemeinsamkeiten im beruflichen Kontext	31
4.3.1.1 „Generational similarities in work values of generations X, Y and Z“, 2019.....	31

4.3.1.2	„Generational differences in workers expectations: Millennials want more of the same things“, 2020	31
4.3.1.3	„Age and work-related motives: Results of a meta-analysis“, 2011	32
4.3.1.4	„Acting Like a Baby Boomer? Birth-Cohort Differences in Adult`s Personality Trajectories During the Last Half a Century“, 2022	32
4.3.1.5	„Understanding the stereotypes of Millennials in the workplace“, 2023	33
4.3.1.6	„Gen Z: Where are we now, and future pathways“, 2019.....	34
4.3.2	Eine Auswahl empirischer Studien aus dem deutschsprachigen Raum zu generationalen Unterschieden und Gemeinsamkeiten im beruflichen Kontext.....	35
4.3.2.1	„Generationen-Management und Mitarbeiterbindung“, 2018	36
4.3.2.2	„Wie beeinflusst die Generationenzugehörigkeit das Teilen von Wissen in Unternehmen?“, 2020.....	37
4.3.2.3	„Generation-thinking-Studie“, 2022	37
4.3.2.4	„Jugend in Deutschland“, 2023.....	38
4.3.3	Generationenspezifische Dimensionen im Hinblick auf die Führung von Mitarbeitenden	39
4.4	Relevanz generationaler Aspekte für kleine und mittelständische Unternehmen	41
4.5	Zusammenfassende Erkenntnisse hinsichtlich der Generationen	43
5	Generationenspezifisches Führungsverhalten in KMU	44
5.1	Generationenspezifisch differenziertes Führungsverhalten nach dem Verhaltensmodell von Comelli & Rosenstiel	45
5.1.1	Führungsverhalten älteren Beschäftigten gegenüber	48
5.1.2	Führungsverhalten Beschäftigten mittleren Alters gegenüber	51
5.1.3	Führungsverhalten jüngeren Beschäftigten gegenüber	53
5.1.4	Allgemeine Prinzipien generationenspezifischen Führungsverhaltens	57
5.2	Die Führungskraft im Fokus	58
5.2.1	Einfluss der Generationszugehörigkeit einer Führungskraft	58
5.2.1.1	Ältere führen Jüngere	59
5.2.1.2	Jüngere führen Ältere	60
5.2.2	Kompetenzentwicklung und Stärkung der Führungskräfte hinsichtlich eines generationenspezifischen Führungsverhaltens	62
5.2.3	Unterstützung durch Organisationsentwicklungsmaßnahmen	65
6	Fazit und Diskussion.....	68

Literaturverzeichnis	VII
Anhang	XV
Eidesstattliche Erklärung	XXV

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Führungsansätze im Zeitverlauf	14
Abbildung 2: Generationale Einwohnerzahl in Deutschland 12/22	36
Abbildung 3: Verhaltensmodell nach Comelli & Rosenstiel	46
Abbildung 4: Verhaltensmodell nach Comelli & Rosenstiel, ergänzt um Handlungsoptionen bzgl. älteren Beschäftigten	51
Abbildung 5: Verhaltensmodell nach Comelli & Rosenstiel, ergänzt um Handlungsoptionen bzgl. Beschäftigten mittleren Alters	53
Abbildung 6: Verhaltensmodell nach Comelli & Rosenstiel, ergänzt um Handlungsoptionen bzgl. jüngeren Beschäftigten	56
Abbildung 7: Verhaltensmodell nach Comelli & Rosenstiel, ergänzt um Handlungsoptionen bzgl. Führungskräften	65

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: KMU-Definitionen der Europäischen Kommission	4
Tabelle 2: Beschäftigtenanteil nach Unternehmensgrößen-Kategorien.....	7
Tabelle 3: Entwicklung Anzahl der Unternehmen und Umsatz nach Unternehmensgrößen-Kategorien	7
Tabelle 4: Führungsansätze im Überblick	18
Tabelle 5: Attribute der Generation Baby-Boomer	27
Tabelle 6: Attribute der Generation X	28
Tabelle 7: Attribute der Generation Y	29
Tabelle 8: Attribute der Generation Z	29
Tabelle 9: Generationale Werte, Bedürfnisse und Motive.....	40

Abkürzungsverzeichnis

EU	Europäische Union
IfM	Institut für Mittelstandsforschung
KMU	Kleine und mittelständische Unternehmen
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau
OE	Organisationsentwicklung
VUKA	Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität

1 Einleitung

Der Fortbestand der Menschheit ist nur möglich durch die Fortpflanzung – das bewusste in die Welt Setzen künftiger Generationen und das Willkommenheißen neuen Lebens. Dabei sind Generationen sozial insofern voneinander abhängig, als dass die Älteren die Jungen zur Welt bringen, sozialisieren, erziehen und Einfluss auf sie ausüben und schließlich zu einem späteren Zeitpunkt, wenn die jüngeren erwachsen und unabhängig geworden sind, sich dieses Verhältnis umkehrt. Dann sind die älteren Generationen zunehmend auf die Unterstützung der jüngeren angewiesen (vgl. Oertel, 2007, S. 123).

Doch es scheint Vorbehalte hinsichtlich der Einstellungen und des Verhaltens zwischen den unterschiedlichen Generationen zu geben. Generationenbeziehungen bewegen sich im Spannungsfeld zwischen Verbundenheit und Konkurrenz sowie dem Streben nach Unabhängigkeit (vgl. ebd.). Bereits der griechische Philosoph Sokrates, der von 469 bis 399 vor Christus lebte, äußerte sich hinsichtlich der jüngeren Generationen in einem bekannten Zitat: „Die Jugend von heute liebt den Luxus, hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt vor den älteren Leuten und schwatzt, wo sie arbeiten sollte“ (Sokrates in 1000-Zitate, o.J., Homepage). Aristoteles (384 bis 322 v. Chr.), ein griechischer Gelehrter, ging noch weiter, indem er sagte: „Ich habe überhaupt keine Hoffnung mehr in die Zukunft unseres Landes, wenn einmal unsere Jugend die Männer von morgen stellt. Unsere Jugend ist unerträglich, unverantwortlich und entsetzlich anzusehen“ (Aristoteles in 1000-Zitate, o.J., Homepage).

Dennoch hat die Welt bis heute überlebt, Menschen haben sich entwickelt, Lebensgrundlagen geschaffen und den Fortbestand gesichert. Auch in einer zunehmend komplexen Welt blickt man auf von Generationen fortlaufend geschaffene Strukturen, die sich den Veränderungen anzupassen haben, um weiterhin zu funktionieren. Die Generationendynamik bringt immer wieder neue Chancen zur Entwicklung hervor (vgl. Oertel, 2007, S. 120). Menschen unterschiedlichen Alters scheinen letztlich aufeinander angewiesen zu sein, um zukünftig zu überleben.

Auch in Organisationen treffen derzeit vier verschiedene Generationen aufeinander (vgl. ebd., S. 2), die unterschiedlich geprägt wurden und Wege der Kooperation in der Bewältigung ihrer Arbeitsaufgaben zu finden haben. Aktuell sind dies die sogenannten Baby-Boomer und die Generationen X, Y und Z.

Einen großen Beitrag zur wirtschaftlichen Leistung in Deutschland leisten kleine und mittelständische Unternehmen; laut Statistischem Bundesamt stellten diese mit 2,5 Millionen Betrieben im Jahr 2020 einen Anteil von 99,4% der Gesamtunternehmen in

Deutschland und beschäftigten 55% der tätigen Menschen (vgl. Statistisches Bundesamt online, 2023, Homepage). Genauso wie in anderen Organisationen arbeiten auch hier die unterschiedlichen Generationen miteinander. Darüber hinaus sind sie vom Generationenwandel auch insofern betroffen, als dass aktuell viele der sogenannten Baby-Boomer ins Rentenalter kommen, somit also Nachfolgeregelungen anstehen.

Was verändert sich durch den Generationenwandel für Unternehmen? Inwieweit hat die Angehörigkeit zu einer bestimmten Generationenkohorte Einfluss auf das Verhalten von Beschäftigten und Führungskräften? Wie wirken sich generationenspezifische Effekte insbesondere auf kleine und mittelständische Unternehmen aus und spielt die Generationenfrage tatsächlich eine entscheidende Rolle?

In dieser Masterarbeit soll anhand von Literaturrecherchen untersucht werden, worin Unterschiede im menschlichen Verhalten der unterschiedlichen Generationen bestehen und welche Faktoren ein gelingendes Führungsverhalten hinsichtlich dieser Generationenaspekte insbesondere in kleinen und mittelständischen Unternehmen ermöglichen. Dabei wird literaturbasiert untersucht, wie sich KMU, also kleine und mittelständische Unternehmen, definieren lassen und welche Bedeutung sie in Deutschland haben (Kapitel 2). Im weiteren Verlauf wird der Begriff Führung mit seiner Definition und der Entstehung unterschiedlicher Führungsansätze analysiert (Kapitel 3), um dann eine Auswahl aktueller Diskussionen und empirischer Studien zu betrachten, die sich mit der arbeitsbezogenen Generationenthematik auseinandersetzen (Kapitel 4). Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die *Forschungsfrage*:

Welche Faktoren ermöglichen ein gelingendes Führungsverhalten in KMU im Hinblick auf die unterschiedlichen Generationen?

Dabei wird davon ausgegangen, dass ein gelingendes Führungsverhalten auf den erfolgreichen Fortbestand eines Unternehmens und seine Wettbewerbsfähigkeit abzielt (vgl. Nerdinger, 2019, S. 96). Um eine Kohärenz der genannten Dimensionen KMU, Führung und Generationenspezifika herzustellen und mögliche Handlungsoptionen für Führungskräfte daraus ableiten zu können (Kapitel 5), muss zuvor geklärt werden, welchen Einfluss generationenbezogene Merkmale auf das Verhalten von Menschen haben, weshalb vor der Beantwortung der Forschungsfrage die Antwort auf eine vorgelagerte Frage von Relevanz ist:

Worin bestehen Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Verhalten von Menschen verschiedener Generationszugehörigkeiten?

Der Fokus auf KMU wurde deshalb gewählt, weil – wie oben bereits beschrieben – diese einen Großteil der Unternehmenslandschaft in Deutschland ausmachen und insofern viele Menschen als Beschäftigte oder Unternehmensleitungen sowie Führungskräften von Generationen betreffenden Faktoren berührt werden. Darüber hinaus sind KMU zwar ebenso wie Großunternehmen von vielfältigen nationalen und globalen Veränderungen betroffen (vgl. Zink et al. 2019, S. 55), jedoch sind sie hierarchisch und strukturell häufig anders aufgestellt und verfügen nicht in dem Maße über supplementierende Stabstellen, wie dies in großen Betrieben in der Regel vorzufinden ist. Diese Faktoren stellen ein interessantes Forschungsfeld dar.

Die Organisationsentwicklung als wissenschaftliche Unterstützungsmöglichkeit für Unternehmen setzt einen Schwerpunkt in der Transformation von Organisationen. Sie stützt sich dabei auf das Commitment der jeweiligen Leitungen (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 86). In dieser Masterarbeit sollen insbesondere generationenspezifische Aspekte und der Einfluss von Führung darauf untersucht werden. Das Erkenntnisinteresse hat auch den persönlichen Hintergrund der Verfasserin, dass im beruflichen und privaten Umfeld immer wieder stereotype Sichtweisen zu jeweils konträren Generationen geäußert werden: Jüngere Führungskräfte halten älteren Mitarbeitenden vor, wenig veränderungsbereit und starr zu sein. Ältere Führungskräfte glauben vielfach nicht, dass die nachfolgenden Generationen Verantwortungsbewusstsein und die Bereitschaft, sich mit vollem Einsatz zu engagieren, mitbringen. Deshalb soll diese Masterarbeit eruieren, welche wissenschaftlichen Hintergründe zu dieser Thematik bereits erforscht wurden und inwieweit sich Handlungsoptionen hinsichtlich einer erfolgreichen generationenbezogenen Führung ableiten lassen.

2 Kleine und mittelständische Unternehmen im Wandel

Bevor auf die Entwicklung von und aktuelle Herausforderungen für kleine und mittelständische Unternehmen eingegangen wird, soll zunächst eine Begriffsdefinition erfolgen. Kleine und mittelständische Unternehmen in Deutschland werden auch abgekürzt als KMU bezeichnet. Laut Amtsblatt der Europäischen Union vom 20.05.2003 wird die Empfehlung ausgesprochen, die Begriffe Kleinstunternehmen sowie kleinere und mittlere Unternehmen nach konkreten Kriterien zu definieren. Gemäß der Auslegung des Europäischen Gerichtshofs ist „unabhängig von der Rechtsform jede Einheit als Unternehmen anzusehen, die eine wirtschaftliche Tätigkeit ausübt“ (Empfehlung der Kommission, 2003, Document 32003H0361, Punkt (3)). Genannt werden hier auch Ein-Personen- und Familienbetriebe, sowie auch Personengesellschaften und wirtschaftlich tätige

Vereinigungen. Die Anzahl der Mitarbeitenden wird neben finanziellen Kriterien (Umsatz und Bilanzsumme) als Hauptkriterium gesehen (vgl. ebd., Punkt (4)). Des Weiteren empfiehlt die Kommission hinsichtlich der zuvor genannten Mitarbeiterzahlen und finanziellen Schwellenwerten von KMU in Artikel 2 folgende Kategorien:

Anzahl der Mitarbeitenden (umgerechnet auf Vollzeitbeschäftigung)	Jahresumsatz	Jahresbilanzsumme	KMU-Definition
Weniger als 250 Personen	Höchstens 50 Mio. €	Höchstens 43 Mio. €	„Kleine und mittlere Unternehmen“
Weniger als 50 Personen	Höchstens 10 Mio. €	Höchstens 10 Mio. €	„Kleines Unternehmen“
Weniger als 10 Personen	Höchstens 2 Mio. €	Höchstens 2 Mio. €	„Kleinstunternehmen“

Tabelle 1: KMU-Definitionen der Europäischen Kommission (nach Empfehlung der Kommission Document 32003H0361, 2003, Anhang Artikel 2). Eigene Darstellung.

Nach dieser Kategorisierung handelt es sich bei einer Beschäftigtenzahl von mehr als 250 Personen nicht mehr um ein KMU. Dieser Definition schließt sich auch die Kreditanstalt für Wiederaufbau (abgekürzt KfW) als Förderbank im Auftrag des Bundes und der Länder für Unternehmen, öffentliche Einrichtungen und Privatpersonen an. In ihrem Prüfschema werden sowohl die o.g. Schwellenwerte als auch die Richtlinien für verbundene und Partnerunternehmen abgefragt; sofern das Unternehmen die Einhaltung der Schwellenwerte und die Eigenständigkeit nachweist, wird es als KMU gewertet und kann entsprechende Förderungen beantragen (vgl. KfW, 2022, S. 1 und 5).

Das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn (IfM) als Stiftung des privaten Rechts der Bundesrepublik Deutschland und des Landes Nordrhein-Westfalen und als Forschungseinrichtung für die Mittelstandsentwicklung bezeichnet im Gegensatz zur KfW-Definition als deutsche Besonderheit auch eine Beschäftigtenzahl von bis zu 499 Mitarbeitende als der Kategorie KMU zugehörig. Der Schwellenwert des Umsatzes mit maximal 50 Mio. € wird hingegen nicht verändert (vgl. IfM Bonn, 2023, Homepage). Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 50 und 499 Personen und einem Jahresumsatz zwischen 10 und 50 Mio. € werden hier als Mittlere Unternehmen gewertet.

Das IfM Bonn sieht keine synonyme Verwendung der Begriffe KMU und Mittelstand. In Abgrenzung zu den zuvor genannten quantitativen Messkriterien für kleine und mittlere Unternehmen sei die Bezeichnung Mittelstand mit qualitativen Kriterien wie der „Einheit von Eigentum und Leitung“ (ebd., Definition, Homepage) eine im deutschsprachigen Raum vorherrschende Eigenheit. Demnach hänge die Zugehörigkeit eines

Unternehmens zum Mittelstand nicht von der Beschäftigtenzahl, dem Jahresumsatz oder der Bilanzsumme ab, sondern ob die Einheit von Eigentum und Leitung gegeben sei. Diese qualitativen Kriterien drückten sich durch die persönliche Einflussnahme der Unternehmerin oder des Unternehmers aus sowie das Tragen des wirtschaftlichen Risikos. Auch sichere die Unternehmensleitung die persönliche Existenz durch das Führen des Betriebes (vgl. ebd., Definition, Homepage). Diese Kriterien sind zumeist auch bei sog. Familienunternehmen gegeben: Eigentum und Leitung liegen in der Person der Unternehmensleitung oder in deren bzw. dessen Familie. Das IfM bezeichnet diejenigen Unternehmen als Familienunternehmen, in denen bis zu zwei natürliche Personen der Geschäftsleitung angehören und diese oder die Familie mindestens 50% der Unternehmensanteile halten (vgl. ebd., Familienunternehmen-Definition, Homepage).

Nach dieser Eingruppierung gehören eine Vielzahl von kleinen und mittleren Unternehmen sowie auch Familienunternehmen dem Mittelstand an; jedoch zählen auch Betriebe mit höheren Schwellenwerten (Beschäftigtenanzahl über 500 Mitarbeitende, Jahresumsatz größer als 50 Mio. €) zum Mittelstand, so wie auch familiengeführte Betriebe zu KMU zählen, sofern sie die Schwellenwerte nicht überschreiten. Ein mittelständisches Unternehmen kann ein KMU sein, ist jedoch nicht darauf beschränkt. Welter et al. konstatieren: „KMU ist Mittelstand, Mittelstand ist aber nicht KMU. Mittelstand besteht aus den KMU und den großen, aber immer noch mittelständisch geprägten Familienunternehmen“ (Welter et al., 2014, S. 17).

Haag subsumiert zur Abgrenzung gegenüber großen Unternehmen zusätzliche qualitative Aspekte wie das maßgebliche Mitgestalten und das relativ schnelle Treffen wichtiger Entscheidungen, zugleich die Partizipation von Mitarbeitenden, die Nutzung überschaubarer Strukturen und flacher Hierarchien sowie schnelle Kommunikationsmöglichkeiten, dadurch dynamische Handlungsfähigkeit und zügige Umsetzung der getroffenen Entscheidungen sowie Kundennähe. Zugleich macht er Faktoren aus, die KMU häufig vor größere Herausforderungen stellt als große Unternehmen. Zu nennen ist hier etwa ein limitiertes Eigenkapital und Schwierigkeiten bei der Beschaffung von Fremdkapital, die Gefahr von schwerwiegenden Fehlern aufgrund mangelnder Erfahrung und unzureichender Vergangenheits- und Veränderungsanalysen (vgl. Haag, 2021, S. 5 f.). Die Deskription der Begriffe KMU, Mittelstand, Familienunternehmen und deren Definition wurde deshalb an dieser Stelle vorgenommen, um die häufig synonym verwendeten Begriffe einordnen zu können. Unter 2.1 wird hierauf noch etwas näher eingegangen.

2.1 Die Entwicklung von KMU in Deutschland

Auch kleine und mittlere sowie mittelständische Unternehmen können als Organisation bezeichnet werden, die als „zur Umwelt offenes, sozio-technisches System“ (Elbe, 2016, S. 39) organisierende sowie ordnende Strukturen aufweisen. Kühl rekurriert auf den Soziologen Niklas Luhmann, der darüber hinaus weitere organisationsspezifische Merkmale konstatiert – er nennt als Charakteristika die Mitgliedschaft von Personen als Zugehörigkeitsmerkmal zur Organisation, hierarchische Strukturen, Entscheidungsautonomie und Zweckgebundenheit. Organisationen treffen autonome Entscheidungen über die Zugehörigkeit ihrer Mitglieder, sie strukturieren ihre Aufbau- und Ablauforganisation selbstbestimmt und wählen eigenverantwortlich ihren Zweck, wohingegen sie über politische, rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen nicht selbst entscheiden können (vgl. Kühl, 2020, S. 9 ff.). Im Vergleich zu Nicht-Regierungs-Organisationen und sozialen Einrichtungen richten Unternehmen ihren Zweck in der Regel auf wirtschaftliche Profitabilität und Gewinnerorientierung hin aus, indem sie durch die Erbringung von Dienstleistungen oder die Erfüllung von Bedürfnissen erwerbsökonomisch handeln (vgl. Zowislo-Grünewald, 2020, S. 2). Allen Organisationsformen ist gemein, dass in ihnen Individuen zielgerichtet zur Erfüllung eines zuvor festgelegten Zwecks arbeitsteilig agieren und sie anhand von Werten ihre spezifischen Strukturen, Regelungen und Hierarchien entwickelt haben. Unternehmen ergänzen diese Parameter um die erwerbsökonomische Komponente (vgl. ebd., S. 3).

Das Statistische Bundesamt als Obere Bundesbehörde im Geschäftsbereich des Bundesministeriums des Innern und für Heimat in Wiesbaden veröffentlicht eine Datenerhebung kleiner und mittlerer Unternehmen von 2020, nach der 99,4% der in Deutschland eingetragenen Unternehmen zu den KMU zählen; bei dieser Statistik wird nicht ausdrücklich das Mittelstandsmerkmal der Einheit von Eigentum und Leitung berücksichtigt, sondern nach der o.g. EU-Definition ausgewertet.

55% der Beschäftigten arbeiten in KMU, 42% der Bruttowertschöpfung entfallen auf die Arbeitsleistung von KMU (vgl. Statistisches Bundesamt, 2023, Homepage). Hinsichtlich der übergreifenden Branchenbilder in KMU ist der Bereich der Dienstleistungen am Stärksten vertreten, Handel und Gastgewerbe machen den zweitgrößten Anteil aus und das produzierende Gewerbe deckt noch etwa ein Fünftel der tätigen Wirtschaftsbereiche ab (vgl. Forster, 2019, S. 43).

Bei der prozentualen Betrachtung der Beschäftigten von insgesamt 29,4 Millionen Erwerbstätigen ergibt sich folgende Darstellung für 2020:

Kategorisierung nach Unternehmensgröße	Anteil der Beschäftigung in Prozent
Kleinstunternehmen	18
Kleine Unternehmen	21
Mittlere Unternehmen	16
Große Unternehmen	45

Tabelle 2: Beschäftigtenanteil nach Unternehmensgrößen-Kategorien (vgl. Statistisches Bundesamt, 2023, Homepage). Eigene Darstellung.

Im Folgenden soll die Entwicklung von Unternehmen verschiedener Größenordnungen der letzten Jahre gegenübergestellt werden:

Unternehmensgröße	Jahr	Anzahl der Unternehmen	Erwirtschafteter Umsatz in Mill. €
Kleinstunternehmen	2008	1 528 297	314 643
	2020	2 061 145	438 309
Kleine Unternehmen	2008	280 082	558 036
	2020	346 934	738 054
Mittlere Unternehmen	2008	54 327	734 492
	2020	62 217	855 899
Großunternehmen	2008	14 281	3 325 302
	2020	15 507	4 672 955

Tabelle 3: Entwicklung Anzahl der Unternehmen und Umsatz nach Unternehmensgrößen-Kategorien (vgl. Statistisches Bundesamt, 2022, Homepage). Eigene Darstellung, verkürzt.

Laut Statistischem Bundesamt lässt sich anhand dieser Zahlenwerte ablesen, dass alle Größenkategorien sowohl die Anzahl der jeweiligen Unternehmen als auch den Gesamtumsatz pro Größenkategorie steigern konnten. Wird bedacht, dass der Wert der Bruttowertschöpfung bei 42% liegt, fast alle Unternehmen in Deutschland sich der Kategorie KMU zuordnen lassen und mehr als die Hälfte der Beschäftigten in kleinen und mittleren Betrieben tätig ist, so lässt sich hieraus die große Bedeutung dieser Unternehmensstruktur für Deutschland ableiten, auch wenn sie in 2020 lediglich 30% des Umsatzes verantworteten (vgl. Statistisches Bundesamt, 2023, Homepage).

An dieser Stelle soll noch einmal auf die Definition KMU bzw. Mittelstand eingegangen werden, um die begriffliche Abgrenzung zu verdeutlichen. In einem Working Paper des IfM wird Bezug genommen auf das uneinheitliche Verständnis dessen, was genau den Mittelstand bezeichnet, also die Ambiguität dieser Begrifflichkeit, weil der Mittelstand im internationalen Vergleich kein Pendant findet und somit eher KMU-Kriterien in Forschungen angewendet werden (vgl. Pahnke et al., 2021, S. 1).

Aus diesem Grund wird neben den Kriterien der Unternehmensgröße und des Eigentums noch als Wirkfaktor das von Unternehmen subjektiv benannte Zugehörigkeitsgefühl

hinzugezogen. Da in Deutschland überwiegend positive Assoziationen bezüglich der Zugehörigkeit zum Mittelstand existieren, sehen sich häufig auch noch alteingesessene Familienunternehmen als Mittelstandsbetriebe, auch wenn die Einheit von Eigentum und Leitung bereits aufgegeben wurde (vgl. ebd., S. 7). Wird die aktuelle Situation in Deutschland betrachtet, so gehören 68,2% der Unternehmen zum Mittelstand, 31,8% nicht. Fast alle Kleinstunternehmen gehören demnach zum Mittelstand, aber auch große Unternehmen sind noch vielfach eigentümergeführt (vgl. ebd., S. 12). Der deutsche Mittelstand wird auch als „Motor der deutschen Wirtschaft“ (Lindner, 2019, S. VII) bezeichnet, da sich hier im Laufe der Entwicklung viele Unternehmen etabliert haben, die eine führende Rolle auf dem Weltmarkt einnehmen und insofern einen maßgeblichen Beitrag zu der bedeutenden ökonomischen Position Deutschlands in der Welt leisten (vgl. ebd., S. 1). Bass problematisiert die mangelnde Differenzierung hinsichtlich der vorhandenen Unterschiede von Unternehmen bei den gängigen Definitionen und postuliert dennoch den Mittelstand, der IfM-Definition folgend, als Basis der deutschen Wirtschaft und gegenwärtig als einen beträchtlichen Faktor, um anstehende Herausforderungen zu meistern (vgl. Bass, 2006, S. 32).

Wie dargelegt wurde, wird in der Literatur nicht durchgängig eine eindeutige Abgrenzung der Begrifflichkeiten KMU und Mittelstand vorgenommen (vgl. Pahnke et al., 2021, S. 21). In dieser Masterarbeit soll das generationenspezifische Verhalten von Beschäftigten und Führungskräften in kleinen, mittleren und auch mittelständischen Unternehmen in den Blick genommen werden. Die weitere Verwendung des Begriffs KMU schließt in dieser Ausarbeitung auch den Mittelstand ein, da keine spezifischen Studien in den abgegrenzten Unternehmensformen zu generationsspezifischen Themen vorliegen. Die Herausforderungen, die diese Unternehmen heute zu bewältigen haben, werden im nächsten Abschnitt näher untersucht.

2.2 Megatrends und aktuelle Herausforderungen von KMU

Bei dem Begriff Megatrends handelt es sich um weitreichende Transformationsprozesse, die umfassend, langfristig und häufig global wirken und damit einen signifikanten Einfluss auf die Gesellschaft, Märkte und damit Unternehmen und Menschen nehmen (vgl. Helmold, 2022, S. 165). Um eine Unterscheidung zu anderen, kurzfristigen Trends zu diskutieren, können drei für Megatrends wesentliche Merkmale beschrieben werden, nämlich „1. Zeithorizont, 2. Reichweite und 3. Wirkungsstärke“ (ebd., S. 165). Megatrends erstrecken sich über eine Zeitspanne von vielen Jahren, teilweise Jahrzehnten. Sie sind bereits in der Gegenwart existent und mittels eindeutiger Attribute

quantifizierbar, eine erhebliche Zukunftsrelevanz wird prognostiziert. Darüber hinaus ist ihr Einfluss global weitreichend, wenn auch regional unterschiedlich, aber doch „politisch, sozial und wirtschaftlich“ (ebd., S. 165) weltweit relevant; Helmold spricht hier von einem auf alle gesellschaftlichen Bereiche wirkenden, elementar durchschlagenden Umbruch und referenziert auf John Naisbitt als für den Begriff Megatrend prägender Zukunftsforscher (vgl. ebd., S. 166). In einer global vernetzten Welt, in der Gesellschaft und Wirtschaft eng miteinander verflochten sind, haben Megatrends einen wesentlichen Einfluss auf ökonomisches Handeln und zwingen Unternehmen dazu, die Wirkung der äußeren Welt in Relation zu setzen zu ihren bestehenden Strategien, Geschäftsmodellen und Beziehungen zu jeglichen Stakeholdern. Dementsprechend sind sie antizipierend weiterzuentwickeln, wenn sie am Markt bestehen bleiben wollen (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 34). Ein heute vielfach eingesetzter Begriff in Bezug auf das Einwirken äußerer Einflüsse auf Organisationen ist das Schlagwort VUKA, das das übergreifende und vernetzte Einwirken von Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität beschreibt (vgl. Doppler & Lauterburg, 2019, S. 17). Auf komplexe, sich ständig wandelnde, mehrdeutige Anforderungen in einer als instabil wahrgenommenen Umwelt sind keine einfachen, linearen Lösungen zu finden. Damit will der aus dem amerikanischen Militär stammende Begriff VUKA auf die Dynamik und die externen Veränderungen hinweisen, der sich Unternehmen gegenüber sehen und die sie als die größten Anlässe betrachten, um Transformationsprozesse anzustoßen (vgl. Lauer, 2019, S. 20).

Das Unternehmen statista, hat in einer Übersicht als weltweite Megatrends die Bereiche „Globalisierung, Urbanisierung, Demographischer Wandel, Digitalisierung, Künstliche Intelligenz, Cybersicherheit, Mobilität, Klimawandel, Energie, Gesundheit“ (statista, 2023, Homepage) mit zum Teil globalen und zum Teil aus Deutschland stammenden Untersuchungsergebnissen veröffentlicht.

Schiersmann & Thiel benennen die „Globalisierung, [...] Umwelteinflüsse, [...] Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die damit einhergehende Digitalisierung der Arbeitswelt, [...] steigende Wissensintensität von Arbeitsprozessen, [...] Entwicklung von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft, [...] Individualisierung, [...] demografische Entwicklung“ (Schiersmann & Thiel, 2018, S. 34 ff.) als für Organisationen herausfordernde Trends.

Zink & Bosse sehen weiterhin eine dynamische Entwicklung der Märkte als Megatrend sowie einen Wandel der Werte aufgrund sich verändernder gesellschaftlicher und individueller Präferenzen (vgl. Zink & Bosse, 2019, S. 38 & S. 43 f.), was möglicherweise mit der o.g. Individualisierung korreliert.

Gibt es Megatrends und Herausforderungen, die im besonderen Maße auf kleine und mittelständische Unternehmen einwirken?

Der Wandel der Arbeit in einer zunehmend digitalisierten Umwelt betrifft nicht nur große Industriebetriebe, sondern in besonderem Maße kleine und mittelständische Unternehmen im herstellenden wie auch im Dienstleistungsgewerbe (vgl. Zink et al. 2019, S. 54).

Als aktuelle Herausforderung kann der sich seit geraumer Zeit ankündigende *Fachkräftemangel*, entstehend aus einem durch die demographische Entwicklung sinkenden Anteil erwerbstätiger Menschen, angeführt werden. Darüber hinaus können die sich *verändernden Lebensentwürfe* (Vereinbarkeit von Familie und Beruf, geschlechterbezogene Gleichberechtigung, Work-Life-Balance) sowie *Migration* als Herausforderungen wirken (vgl. ebd., S. 55). Zusätzlich wird auch das Thema *Nachhaltigkeit* benannt, da ökologische, ökonomische und soziale Aspekte sich zunehmend im gesellschaftlichen Bewusstsein verankern und zur Gewährleistung von Umsetzungsmaßnahmen Dokumentationspflichten für Unternehmen eingeführt werden (vgl. ebd., S. 55).

Auch Gaubinger führt die bereits benannten Transformationstreiber Globalisierung und Digitalisierung sowie den demografischen Wandel und den Klimawandel an (vgl. Gaubinger, 2021, S. 1). Die *Globalisierung* hat zur Folge, dass sich KMU einer Konkurrenzsituation mit ausländischen Mitbewerbern gegenübersehen. Die weltweite Verflechtung und Vernetzung führt zu einer erhöhten Mobilität, wodurch sich Märkte im Hinblick auf Export und Import leichter erschließen lassen, Arbeitskräfte auch aus dem Ausland rekrutiert werden können sowie Informationsfluss und Wissensaustausch schnell und unkompliziert möglich sind – dies birgt dementsprechend sowohl Vor- als auch Nachteile (vgl. ebd., S. 3). Was den demographischen Wandel betrifft, so liegt auch hier ein komplexes Zusammenwirken verschiedener Einflussfaktoren vor. Die Bevölkerung in der westlichen Welt altert und schrumpft, wodurch – verstärkt durch sich wandelnde Berufsbilder und eine zunehmende Digitalisierung – geeignete Fachkräfte gesucht werden (vgl. ebd., S. 3). Der demographische Wandel bezieht sich auch auf einzustellenden *Nachwuchs* und *Nachfolgeregelungen* für Unternehmen. In einer KMU-Analyse der KfW wurde bereits 2017 der gelingende Wechsel in der Unternehmensnachfolge als elementare Herausforderung dargestellt. Für den Zeitraum zwischen 2023 und 2027 wurde prognostiziert, dass etwa 11% der Unternehmen von einer zu bewältigenden Nachfolge betroffen seien (vgl. Schwartz, 2018, S. 1). Diese Zahl wurde 2022 in einer erneuten Veröffentlichung für den Zeitraum bis 2025 auf 16% nach oben korrigiert unter dem Hinweis, dass als das größte Problem der Mangel an geeigneten Nachfolgepersonen genannt werde, insbesondere von Kleinstunternehmen (vgl. Schwartz & Leifels, 2022, S.

3). Gleichzeitig ist Deutschland von Migration aufgrund verschiedener globaler Probleme wie Kriege und Naturkatastrophen betroffen, was einerseits Chancen, zugleich aber auch Herausforderungen mit sich bringt (vgl. Gaubinger, 2021, S. 3), wie beispielsweise sprachliche Hürden, Vorbehalte innerhalb des Betriebes gegenüber anderen Kulturen oder Integrationsschwierigkeiten.

Die Herausforderung *Digitalisierung* bringt Gaubinger mit dem Begriff Konnektivität in Verbindung. Für die Bevölkerung wird die Verflechtung durch Digitalisierung zunehmend selbstverständlich. Smarte Produkte und intelligente, teils KI-gestützte Lösungen im Dienstleistungsbereich betreffen die Arbeitswelt und das persönliche Lebensumfeld, vielfältige Rahmenbedingungen verändern sich.

Solchen Anforderungen gerecht zu werden, Lösungen und passgenaue Angebote zu entwickeln, stellt sich als eine elementare Herausforderung für kleine und mittelständische Unternehmen dar. Diese Dimensionen des gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandels lassen insgesamt Unsicherheiten und Sorgen von Unternehmen wachsen (vgl. ebd., S. 4 f.), was wiederum ökonomische Auswirkungen wie Investitionszurückhaltung zur Folge haben kann. Schließlich kann auch die *Führung eines Unternehmens* als Herausforderung betrachtet werden, da die Unternehmensleitung die Aufgabe zu bewältigen hat, aktuelle Problemstellungen der Organisation zu antizipieren und Lösungsmöglichkeiten vorausschauend und rechtzeitig zu entwickeln. Konkrete Führungsherausforderungen in KMU können insbesondere hinsichtlich der Digitalisierung die Dimensionen „Generationsorientierte Führung, Virtuelle Führung, Agile Führung“ (Lindner, 2019, S. 30 f.) sein.

3 Personalführung im Wandel

Wie bereits in der Einleitung dargelegt, soll in dieser Masterarbeit die generationenspezifische Führung im Hinblick auf kleine und mittelständische Unternehmen in den Blick genommen werden. Bevor die Aspekte Alter und Generationen beleuchtet werden, wird im nächsten Schritt auf das Thema Führung eingegangen, welches wissenschaftlich in vielfältiger Hinsicht diskutiert wird (vgl. Nerdinger, 2019, S. 96).

So ist das Konzept der Führung Forschungsgegenstand etwa der Wissenschaftsbereiche Theologie, Ethik, Rechts- und Geschichtswissenschaft, der Verhaltensbiologie, Soziologie, Politologie, der Betriebswirtschaftslehre und der Psychologie sowie im Hinblick auf Organisationen und personale Führung die Organisationspsychologie (vgl. Spieß & Rosenstiel, 2010, S. 119). Was versteht man unter dem Begriff der Führung im organisationalen Zusammenhang?

3.1 Definition des Begriffs Führung

Als eine wesentliche Dimension von Führung gilt der intentionale und interaktionale Einfluss in sozialen Gefügen, um mittels Kommunikation Ziele zu verwirklichen (vgl. ebd. S. 119). Dabei kann gerade die *bewusste* soziale Einflussnahme als Akt der Führung angesehen werden, um den Unternehmenserfolg zu erzielen (vgl. Nerdinger, 2019, S. 96). Elbe macht den Unterschied zum Begriff Herrschaft deutlich, indem er bezugnehmend auf Max Weber konstatiert, dass Herrschaft „als institutionalisierte Form der Machtausübung in sozialen Beziehungen mit dem Zweck der Herstellung und Aufrechterhaltung von Ordnung gekennzeichnet werden kann“ (Elbe, 2015, S. 6), wohingegen Führung das Einverständnis aller Beteiligten voraussetzt, geleitet zu werden und einen Sinn in der Aufgabenbewältigung vermittelt zu bekommen. Demnach besteht eine Erwartungshaltung seitens der Führungsperson an die Mitarbeitenden, nämlich eine Arbeitsleistung zum Erfolg des Unternehmens zu erbringen, als auch seitens der geführten Beschäftigten an die Führung, Verantwortung zu übernehmen, Komplexität und Unsicherheit zu bewältigen und für den Erfolg für die gesamte Organisation zu sorgen (vgl. ebd., S. 5).

Franken sieht in dem Begriff Führung das unternehmerische Managen sozio-technischer Organisationen, das auf eine umfassende zielorientierte Steuerung und Entwicklung des Unternehmens abzielt. Managementaufgaben seien hiernach Ausrichtung, Organisation und Kontrolle des strategischen Handelns aller Beschäftigten für den gemeinsamen Erfolg. Dabei sei der personale Aspekt der Führung von besonderer Bedeutung, da dieser für die Integration der Menschen *in das Unternehmen* und der Innovation *für das Unternehmen* Sorge und dazu beitrage, dass die Beschäftigten sich mit ihren persönlichen Stärken und Fähigkeiten für den Erfolg einsetzen (vgl. Franken, 2019, S. 4).

Helmold beschreibt personale Führung (bei ihm als Leadership bezeichnet) als zeitbezogenen Prozess, der sich sowohl auf einzelne Persönlichkeiten wie auch auf Teams beziehe und seine Legitimation der formalen Machtausübung und zielgerichteter Kommunikation durch die Unternehmensleitung erhalten habe. Zugleich zeige sie sich auch in informellen Beziehungen und Kommunikationen (vgl. Helmold, 2022, S. 1). Leadership bzw. Führung ist demnach zielgerichtet, auf Individuen und Gruppen bezogen, basierend auf formaler und informaler Macht, situationsbezogen, organisationspezifisch, erlebnisbezogen, nicht an eine Position gebunden und prozessual (vgl. ebd., S. 2).

Subsummierend kann festgehalten werden, dass Führung eine Form von Einflussnahme darstellt, die es laut Sackmann schon immer gegeben und die sich hinsichtlich des Wirkens in sozialen Kontexten über Jahrtausende hinweg nicht verändert habe – im Wandel

begriffen seien jedoch sowohl die Rahmenbedingungen als auch die Eigenschaften und Kompetenzen von Führenden und von Geführten (vgl. Sackmann, 2019, S. 4). Im nächsten Abschnitt soll untersucht werden, wie Führung sich verändert hat und welche Theorien und Strategien sich dabei herausgeformt haben.

3.2 Führungsstrategien im zeitlichen Verlauf

Schreyögg & Koch beschreiben Führung ebenfalls als eine interaktionale Managementaufgabe durch Einflussnahme zwischen Führungskraft und Geführten, die im Rahmen der Führungsforschung untersucht wird, um hieraus ableiten zu können, wovon erfolgreiche personale Führung abhängt und welches Führungsverständnis unterschiedlichem Führungsverhalten zugrunde liegt (vgl. Schreyögg & Koch, 2020, S. 524).

In der zeitlichen Entwicklung skizzieren sie die Sichtweise der Führungsforschung zu Beginn der Untersuchungen als auf die Führungsperson und ihre Eigenschaften gerichtet. Durch die Erkenntnis, dass Führung ein komplexes Geschehen darstellt, wurde das Führungsverhalten in sog. Führungsstile kategorisiert. Daran anschließend folgte die situative Dimension, also die Erkenntnis, dass Führung auch von bestimmten Situationen und Kontexten abhängen kann. Ergänzend rückten sodann die Geführten in den Fokus der Forschung; „damit wurde es möglich, die bis dato als mehr oder minder objektiv angenommenen und ausschließlich in einer Führungskraft verorteten Einflussvariablen des Führungsprozesses nunmehr als sozial konstruiert und als attribuiert zu begreifen“ (ebd., S. 525). Transformationale Ansätze gehen davon aus, Menschen nicht nur zu einem bestimmten Handeln im Rahmen eines Austauschverhältnisses bringen zu können, sondern sie durch Charisma, Sinnvermittlung und Begeisterung seitens der Führungskraft zu Motivation, Commitment und Identifikation zu bewegen; diese Ansätze werden auch als *New Leadership* bezeichnet (vgl. Schirmer & Woydt, 2023, S. 215).

Die Führungsforschung hat vielfältige Dimensionen und Ansätze in der Führung ausgemacht, unterschiedliche Wissenschaftszweige setzen sich mit verschiedensten Aspekten auseinander, die wiederum beeinflusst sind von gesellschaftlich aktuell gültigen Wertesystemen und Menschenbildern (vgl. ebd. S.183). Um an dieser Stelle eine Übersicht über zentrale Ansätze und deren chronologischem Verlauf darzustellen, wird auf eine Übersicht von Schirmer & Woydt zurückgegriffen und die Entwicklungszeitpunkte der Führungsansätze skizziert. Abgebildet werden im zeitlichen Verlauf die Eigenschaftsansätze, Verhaltensansätze, Situationsansätze, transformationale Ansätze, New-Work-Ansätze und der Ansatz der Systemischen Führung.

Bezeichnung	1. Industrielle Revolution	2. Industrielle Revolution	3. Industrielle Revolution	4. Industrielle Revolution
Zeitraum	Ende des 18. / Anfang des 19. Jhd.	Ende des 19. / Anfang des 20. Jhd.	Beginn der 70er Jahre des 20. Jhd.	Jahrtausendwechsel bis heute
Kennzeichen	Erste mechanische Produktionsanlagen	Massenproduktion unter Einsatz elektrischer Energie	Zunehmende Automatisierung unter Einsatz von Elektronik und IT	Digitalisierung und Technologieverschmelzung
Führungstheorien				
	Eigenschaftsansätze			
	Verhaltensansätze			
	Situationsansätze			
	Transformationale Ansätze			
	Ansatz der systemischen Führung			
	New Work Ansätze			

Abbildung 1: Führungsansätze im Zeitverlauf in Anlehnung an Schirmer & Woydt, 2023, S. 184 und Lorberg, 2018, S. 11. Eigene Darstellung.

Die dargestellten Führungstheorien lassen sich zeitlich nicht klar im Hinblick auf ihren Start- und Endzeitpunkt hin eingrenzen, sondern markieren eher den Zeitraum der Auseinandersetzung mit den jeweiligen Forschungsgegenständen. Auch wirken die jeweiligen Ansätze in neuere Theorien hinein und beeinflussen Entwicklungen anderer Führungsstile (vgl. Schirmer & Woydt, 2023, S. 185). Die folgende Übersicht stellt einen Auszug von diskutierten Richtungen innerhalb der jeweiligen Führungsansätze dar. Es soll hier ein Einblick in Führungstheorien und die ihnen zugeordneten Ansätze gegeben werden, um Führung verständlich zu machen, die Entstehung neuerer Modelle zu veranschaulichen und das Wissen darum für KMU-Führungskräfte nutzbar zu machen.

Da das Gebiet der Führungsforschung umfangreich ist, auch innerhalb anderer Wissenschaftsdisziplinen vorgenommen und durch immer neue Erkenntnisse ergänzt wird, kann hier nur ein Auszug mit wesentlichen Elementen skizziert werden. Die nachfolgende Übersicht erfolgt in Anlehnung an Schirmer & Woydt sowie Schreyögg & Koch. Insbesondere New Work Ansätze befinden sich aktuell stetig in der Entwicklung und umfassen eine Vielzahl von Bezeichnungen. Der in dieser Übersicht genannte Begriff Mindset beschreibt eine zusammenfassende Grundannahme des jeweiligen Ansatzes; aufgeführte Begründer oder den jeweiligen Stil prägende Forscher werden exemplarisch genannt. Die Übersicht erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Aus Gründen der Lesbarkeit wird sie zusätzlich im Anhang nochmals als größere Abbildung dargestellt.

Führungstheorie	Spezialisierung innerhalb der Führungstheorie	Kurzbeschreibung
<u>Eigenschaftsansätze</u>		<p><u>Mindset:</u> Menschen brauchen starken Anführer / Herrschaftsausübung durch charismatische Führung</p> <p><u>Prägende beteiligte Begründer / Forscher u.a.:</u></p> <p>Ralph Stogdill, Max Weber</p>
	Great man theory	Führungsperson ist durch angeborene, situationsunabhängige Charakteristika zur Führung prädestiniert.
	Theorie des Charismas	Zuschreibung von charismatischen Eigenschaften und emotionale Gefolgschaft der Geführten
<u>Verhaltensansätze</u>		<p><u>Mindset:</u> Das Verhalten von Mitarbeitenden kann durch Führung maßgeblich beeinflusst werden.</p> <p><u>Prägende beteiligte Begründer / Forscher u.a.:</u></p> <p>Max Weber, Hawthorne- und Iowa-Leadership-Studies, Kurt Lewin, Robert Tannenbaum, Warren H. Schmidt, Ohio-State-Leadership-Studies, Robert R. Blake, Jane S. Mouton, Ralph E. Reddin</p>
Eindimensionale Handlungsstile:	Patriarchalisch Autokratisch Bürokratisch	Patriarch ist Entscheider, führt durch Autorität. Hierarchisch oberster Autokrat weist nachgelagerte Stellen zur Umsetzung an. Bürokrat nutzt formale Regeln statt persönlicher Beziehung zu Geführten.
	Autoritär Kooperativ Laissez-faire	Führungskraft führt autoritär durch Befehl und Gehorsam. Kooperative Führungskraft bezieht Geführte ein, informiert und sorgt für eigenständiges Handeln. Der Laissez-faire-Stil beschreibt Führung durch fehlende Führung und passives, distanziertes Führungsverhalten.
	Führungsstilkontinuen (Verhalten zwischen den Polen autoritär und partizipativ): Autoritär – patriarchalisch – informierend – beratend – kooperativ – delegativ – teil-autonom	Führungskraft berücksichtigt für Führungsverhalten die eigene Persönlichkeit, die Mitarbeitenden und die konkrete Situation und staffelt sieben Führungsstile, wodurch sich ein großer Entscheidungsspielraum der Führung hin zu großer Mitgestaltung und Entscheidungsfreiheit der Mitarbeitenden gleitend ergibt.
Zweidimensionale Handlungsstile:	Ohio-State-Leadership-Quadrant	Führungsverhalten erfolgt mitarbeiter- und/oder aufgabenorientiert. Die Quadranten teilen sich auf in <i>niedrige Beziehungs- & hohe Aufgabenorientierung, hohe Beziehungs- & hohe Aufgabenorientierung, niedrige Beziehungs- & niedrige Aufgabenorientierung, hohe Beziehungs- & niedrige Aufgabenorientierung.</i>
	Managerial Grid	Führungsverhaltensgitter bildet Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung in 81 Führungstilfeldern ab. Propagiert wird

		Führungserfolg durch gleichzeitige Betonung von Beziehungs- und Zielorientierung.
Mehrdimensionaler Führungsstil:	3-D-Modell nach Reddin	Neben der Aufgaben- und Beziehungsorientierung wird als dritte Komponente die Situation einbezogen. Neben effektivem Führungsverhalten sind Situationssensibilität, Wendigkeit und die Fähigkeit zur Gestaltung unabdingbar.
Situationsansätze		
<u>Situationsansätze</u>		<p><u>Mindset:</u> Führungserfolg hängt nicht nur von den Eigenschaften der Führenden und Geführten und deren Verhalten ab, sondern der Führungsstil ist den konkreten Situationen anzupassen. Zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden bestehen Austauschbeziehungen.</p> <p><u>Prägende beteiligte Begründer / Forscher u.a.:</u> (Fred. E. Fiedler, Paul Hersey, Kenneth Blanchard, Robert J. House, Victor Vroom, Phillip Yetton, Arthur Jago)</p>
	Kontingenzmodell der Führung	Führungsstil und Führungssituation sind Erfolgsfaktoren für die aufgabenbezogene Zielerreichung. Das Führungsverhalten ist den variierenden Situationen funktional anzupassen.
	Reifegradmodell der Führung	Der Reifegrad der Mitarbeitenden ist die ausschlaggebende Situationsvariable. Die Führungskraft agiert beziehungs- und/oder aufgabenbezogen und passt das Verhalten den Fähigkeiten und der arbeitsbezogenen Reife der Mitarbeitenden hinsichtlich der Aufgaben an.
	Weg-Ziel-Theorie	Die Motivation der Mitarbeitenden ist am Höchsten bei einer hohen Wahrscheinlichkeit, Aufgaben erfolgreich zu bewältigen und einen persönlichen Nutzen daraus zu ziehen. Die Führungskraft soll diese Variablen entsprechend positiv durch den Führungsstil beeinflussen und situative Rahmenbedingungen schaffen.
	Situationsanalytisches Entscheidungsmodell	Führungssituationen werden systematisch analysiert und anhand eines Entscheidungsbaums mit den Kriterien Qualität der Entscheidung und Akzeptanz der Entscheidung verschiedenen Führungsstilen zugeordnet.
Transformationale Ansätze / New Leadership		
<u>Transformationale Ansätze / New Leadership</u>		<p><u>Mindset:</u> Menschen erbringen engagierte Leistung durch Sinngebung, Inspiration, charismatische und authentische Führung und durch Führungsbeteiligung im Rahmen geteilter Führung und Verantwortungsübernahme.</p> <p><u>Prägende beteiligte Begründer / Forscher u.a.:</u> Robert K. Greenleaf, Bruce J. Avolio, Bernard M. Bass, Charles C. Manz, Bill George</p>
	Servant Leadership	Die Führungskraft übernimmt Verantwortung für Mitarbeitende, das Unternehmen und die Gesellschaft und dient damit dem

		Nutzen anderer mehr als dem eigenen Nutzen. Wertschätzung, Unterstützung und Potentialentfaltung der Mitarbeitenden stehen im Fokus der dienenden Führung, um positiven Einfluss auf Arbeitseinstellung, Leistung und Unternehmensergebnisse zu erzielen.
	Neocharismatic Leadership	Eine persönliche Ausstrahlung der Führungskraft motiviert Mitarbeitende zu Identifikation, Visions- und Zielerreichung. Sie lebt propagierte Werte vor, ist selbst bereit Opfer zu bringen und spricht Mitarbeitende emotional an und ruft so Effizienz und Leistungswillen hervor.
	Full Range of Leadership	Zweidimensionale Führung (transaktional und transformational) werden je nach Bedarf kombiniert. Transaktionale Elemente sind Zielvereinbarungen, Aufgabendelegation, Eingreifen der Führung im Ausnahmefall und Begleitung der Mitarbeitenden zur Fehlervermeidung. Transformationale Elemente beinhalten den Führungseinfluss durch charismatische Führung, Inspiration, intellektuelle Anregung und individuelle Förderung und Wertschätzung.
	Super Leadership / Empowering Leadership	Traditionelle Führung durch formelle Führungskräfte reduziert sich zugunsten von Selbststeuerung der Mitarbeitenden, z. B. in teilautonomen Teams. Die Führungskraft lebt Selbstführung vor und sorgt für funktionale Rahmenbedingungen wie Handlungsspielräume sowie Qualifizierung und Befähigung von Mitarbeitenden.
	Authentic Leadership	Führungskraft kennt eigenes Wertesystem und lebt dieses vor und wirkt so begeisternd und identifikationsförderlich. Selbstwahrnehmung und -reflexion führen zu authentischem Handeln, was eine positive Attribution durch die Geführten bewirkt und zu Vertrauen und Engagement führen soll.
	Plural Leadership / Shared Leadership	Führung wird aufgeteilt auf mehrere Personen, Kompetenzen verschiedener Personen wird genutzt. Das Ausmaß gemeinsamer Führungsausübung und das der Führungsbeteiligung bestimmt die aufgaben- oder funktionsbezogene Aufteilung der Führung. Auch ein Gruppenkollektiv kann die Führung übernehmen. Organisationale Demokratie fördert Vertrauen, Motivation und Identifikation.
<u>Ansatz der systemischen Führung</u>		<p><u>Mindset:</u> Systeme sind von außen kaum beeinflussbar. Führung regt zur Reflexion an, Mitarbeitende finden durch geeignete, ganzheitliche Fragestellungen und durch ein Verstehen von Wechselwirkungen eigenständig Lösungsoptionen.</p> <p><u>Prägende beteiligte Begründer / Forscher u.a.:</u></p> <p>Ludwig von Bertalanffy, Peter Senge, Niklas Luhmann, Gregory Bateson</p>

	<p>Paradigmenwechsel: In Organisationen wirken über steuerbare Führungskraft-Geführten-Beziehungen hinaus komplexe Systeme, in denen die Reaktionen der Beteiligten nur bedingt vorhersehbar und steuerbar sind.</p>	<p>Systemische Führung gibt Impulse zur Selbstorganisation innerhalb relational vernetzter Elemente. Als autopoietische Einheiten organisiert und erhält sich das soziale System durch Kommunikation selbst. Aufgabe der Führungskraft ist es, aus dem holistischen Blick heraus zu intervenieren und damit Reflexivität, förderliche Interaktionen und Wechselwirkungen sowie die Findung von Lösungsansätzen anzuregen.</p>
<u>New Work Ansätze</u>		<p><u>Mindset:</u> Sinnstiftung und Selbstorganisation werden ergänzt um Strategien im Umgang mit aktuellen Herausforderungen durch Inklusion von Agilität, Digitalisierung und gesundheitsförderlichen Aspekten in der Führung zum Wohl der Stakeholder.</p> <p>Neue und innovative Führungs- und Arbeitsgestaltungsansätze werden von verschiedensten Wissenschaftlern und Forschern entwickelt. Dieser Prozess dauert fort und kann hier nicht auf einzelne Begründer zurückgeführt werden.</p>
	Agile Leadership	<p>Führung, die den Herausforderungen der VUKA-Welt begegnet, flexibel auf Veränderungen reagiert und antizipierend Risiken erkennt und Chancen nutzt. Selbstorganisation wird gefördert. Lösungsentwicklung findet in kurzen, reflexiven Einheiten arbeitsteilig statt, neben Planung und Dokumentation ist speziell hierarchiefreie Teamarbeit, Kompetenznutzung der Individuen und flexibles Handeln von Bedeutung. Sinnstiftung und transformationales Führen bilden die Grundlage dieser Führung.</p>
	Digital Leadership	<p>In den Führungsprozess wird die Nutzung informationstechnologischer Instrumente einbezogen. Angelehnt an transformationale und agile Führung sorgt die digitale Führung für Sinnstiftung, Selbstorganisation, Vernetzung, Informationsfluss unabhängig vom lokalen Arbeitsplatz und Schaffung eines Gestaltungsspielraums. Führung ermöglicht Kommunikation und Kooperation trotz geographisch unterschiedlicher Standorte mittels digitaler Lösungen.</p>
	Positive Leadership	<p>Führung findet unter salutogenetischen Aspekten statt, um nicht nur Arbeitsergebnisse, sondern auch Wohlbefinden und Erfüllung im Beruf zu generieren. Das PERMA-Modell benennt als Beitrag hierzu Positive Emotionen, Engagement, Relationships, Meaning und Accomplishment, also gelingende Beziehungen, Sinnstiftung und Selbstwirksamkeit durch Erfolg.</p>

Tabelle 4: Führungsansätze im Überblick in Anlehnung an Schirmer & Woydt sowie Schreyögg & Koch (vgl. Schirmer & Woydt, 2023, S. 183 ff. und Schreyögg & Koch, 2020, S. 523 ff.) Eigene Darstellung.

Zusammenfassend lässt sich konstatieren, dass die Forschung über Führungsverhalten Erkenntnisse über Eigenschafts-, Verhaltens- und Situationsansätze hervorgebracht sowie eine stetige Entwicklung im Führen von Menschen beobachtet hat. Bis heute scheint

die Frage nach funktionalen Methoden für den Führungserfolg relevant zu sein. In einer komplexen, von ständigen Veränderungen und Herausforderungen geprägten Unternehmenswelt kann es keine einfachen Antworten geben. Transformationale, systembezogene und agile Führungstheorien setzen – ohne auf Aufgabenorientierung zu verzichten - auf Mitarbeiterorientierung im weitesten Sinne, indem durch Sinnvermittlung, Partizipation, Vernetzung und selbstorganisierte Handlungsoptionen Rahmenbedingungen ermöglicht werden, in denen Menschen ihre Kompetenzen zielorientiert und engagiert zum Nutzen des Unternehmens und aller Beteiligten einbringen.

3.3 Führungsverhalten in Veränderungs- und Transformationsprozessen aus Sicht der Organisationsentwicklung

Eine Reihe äußerer Einflüsse wie auch interne Faktoren wirken auf Unternehmen ein und zwingen sie dazu, sich den Herausforderungen zu stellen und ihnen proaktiv zu begegnen, um langfristig am Markt bestehen und wettbewerbsfähig bleiben zu können (vgl. Klingel & Krüger, 2021, S. 79 f.). Um sich Anforderungen und Veränderungen stellen zu können und als System weiterhin erfolgreich zu sein, ist es laut Peter Senge essentiell, lernende Organisationen zu schaffen, „in denen die Menschen kontinuierlich die Fähigkeit entfalten, ihre wahren Ziele zu verwirklichen, in denen neue Denkformen gefördert und gemeinsame Hoffnungen freigesetzt werden, Organisationen also, in denen Menschen lernen, miteinander zu lernen“ (Senge, 2017, S. 13). Organisationsentwicklung ist als längerfristige Prozessbegleitung eine Unterstützung im geplanten Wandel und zielt darauf ab, unter Partizipation der Betroffenen das Erlernen der Problemlösefähigkeit im gesamten System unter Zuhilfenahme sozialwissenschaftlicher Methoden zu fördern (vgl. Nerdinger, 2019, S. 180).

Führungskräften kommt in Veränderungs- und Transformationsprozessen eine besondere Bedeutung zu. Schiersmann & Thiel konstatieren eine Wirksamkeit von OE-Maßnahmen als nur mit der aktiven Unterstützung durch die Organisationsführung möglich, da sie insbesondere durch ihr Commitment die Veränderungsabsicht vorleben. Sie können durch strategische Entscheidungen wegweisend selbst neue Wege beschreiten und für Rahmenbedingungen sorgen, die im Hinblick auf Veränderungsprozesse notwendig sind (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 371 f.). Wie unter 3.2 dargestellt, gibt es vielfältige Führungsansätze. Wird der Ansatz verfolgt, dass erfolgreiche Führung nicht ausschließlich von den Eigenschaften der Führungskraft abhängt, sondern eine Reihe von Handlungsmöglichkeiten erlernbar sind und durch Reflexion und „Personal mastery“ (Senge, 2017, S. 16 f.) entwickelt werden können, so kann die Organisationsentwicklung einen maßgeblichen Beitrag leisten, um in Selbstorganisationsprozessen zu

unterstützen. Ausgehend von dem systemtheoretischen Grundgedanken der Autopoiesis und verhaltenswissenschaftlicher Dimensionen kann insbesondere organisationales Lernen durch eine prozessorientierte Beratung unter Partizipation der Beteiligten angestoßen werden. In diesem Prozess werden Wechselbeziehungen und holistische Zusammenhänge innerhalb des Systems sichtbar gemacht, um die agierenden Individuen und Gruppen durch organisationale Lernprozesse zu befähigen, von innen heraus komplexe Herausforderungen selbst zu bewältigen (vgl. Rahnfeld, 2019, S. 33).

Aus der Sicht der Organisationsentwicklung kommt innerhalb von Veränderungsprozessen dem Führungsverhalten eine besondere Bedeutung zu: Führung setzt sich wie dargestellt aus den unterschiedlichen Aspekten wie Persönlichkeitseigenschaften der Führungskraft, Charakteristika der Geführten, Unternehmenskontext, Situationen, Kompetenzen der beteiligten Personen und Zielsetzungen der Einflussnahme zusammen, so dass es kein einfaches Rezept für vermeintlich richtiges Verhalten geben kann. Als nicht-linearer, sondern „als grundsätzlich dynamischer und zirkulärer Prozess“ (ebd., S. 51) benötigen Führungskräfte die Fähigkeit, die für ihre Organisation funktionalen Entscheidungen durch entsprechende Kommunikationsprozesse voranzutreiben, förderlichen Einfluss zu nehmen und damit die Ausrichtung und Entwicklung des Unternehmens zu steuern. Das beobachtbare Verhalten einer Führungskraft wirkt auf die Wahrnehmung der Beschäftigten ein und führt zu deren Attributionen, also einer Zuschreibung von Persönlichkeitsmerkmalen und Intentionen. „Verhalten wirkt direkt auf andere Menschen ein, d.h. im Verhalten des Vorgesetzten realisiert sich Führung“ (Nerdinger, 2019, S. 97).

Organisationsentwicklungsmaßnahmen können hier ansetzen. Das Verhalten von Führungskräften wird von Mitarbeitenden hinsichtlich ihrer Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung beobachtet. Rahnfeld schlägt vor, durch Kommunikation, Information sowie motivierendes, förderliches und anerkennendes Verhalten Mitarbeiterorientierung und im Hinblick auf das Erreichen funktionaler Ziele Managementverhalten zu zeigen in Form organisierenden, planenden, kontrollierenden und entscheidenden Verhaltens (vgl. Rahnfeld, 2019, S. 52). Die Wahrnehmung von Mitarbeitenden bezüglich des Führungsverhaltens kann anhand von Fragebögen evaluiert werden, wie beispielsweise der Fragebogen zur Vorgesetzten-Verhaltens-Beschreibung (vgl. Nerdinger, 2019, S. 102) oder andere Evaluationstechniken. Diese können innerhalb von OE-Maßnahmen eingesetzt werden, um der Führungskraft eine Rückmeldung zum Führungsverhalten zu geben, die Wahrnehmung eigenen Handelns bewusst zu machen und Verhalten zukünftig gezielt einzusetzen oder ggf. zu verändern. Schiersmann & Thiel betonen die Wichtigkeit von Selbstmanagement und -veränderung von Entscheidungsträgern in

Transformationsprozessen. Besonders in Veränderungsprozessen, die mit umfassender Reflexion, Mitarbeiterpartizipation und innovativen organisationalen Herangehensweisen einhergehen, können Führungskräfte geschützte Kommunikationsräume, beispielsweise in Form von unterstützendem Coaching, für die Weiterentwicklung ihres Führungsverhaltens nutzen (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 374 f.). „Coaching als person- und organisationsbezogene Beratung von Führungskräften stellt somit eine spezifische Strategie der OE dar“ (ebd., S. 376). Nerdinger bezieht sich auf unterschiedliche Studien zum Führungsverhalten und beschreibt einen festgestellten Zusammenhang des Mitarbeiterverhaltens in Bezug auf die Beziehungsqualität zwischen Führungskraft und geführter Person (vgl. Nerdinger, 2019, S. 106).

Im Hinblick auf das Führungsverhalten in KMU scheinen sich Organisationsentwicklungsmaßnahmen zur Begleitung von Veränderungsprozessen zu empfehlen, die aktuelle Themen aufgreifen wie beispielsweise eine Verstärkung agilen, virtuellen und generationenspezifischen Führens (vgl. Lindner, 2019, S. 36). Damit wird auch der Umgang mit zunehmender Diversität fokussiert. In OE-Prozessen können Führungskräfte ihr Verhalten überprüfen und zusätzliche Handlungsoptionen für sich erschließen, wie etwa individueller zu berücksichtigen, welchen Grad an Agilität, Autonomie und Mitbestimmung die Mitarbeitenden benötigen, um ihre individuell beste Leistung zu erbringen (vgl. ebd., S. 44). Dies scheint ganz besonders im Hinblick auf KMU bedeutsam zu sein, da der Einsatz von OE-Maßnahmen möglicherweise bis zu einem gewissen Grad fehlende Personalentwicklungsmaßnahmen ausgleichen kann, welche in Großunternehmen häufig eher für Führungskräfte angeboten werden.

Grote & Goyk bezeichnen das heutige Umfeld als disruptiv und sehen die Rolle der Führung als Coach und Mentor, welcher aus der Haltung des Vertrauens und des Gewährs von Freiraum für Mitarbeitende für Transparenz und Entwicklung sorgt (vgl. Grote & Goyk, 2018, S. 22). Inwieweit dies in der Lebenswirklichkeit von KMU vollständig umsetzbar ist, bleibt kritisch zu hinterfragen. Nichts desto trotz kann OE im Sinne des organisationalen Lernens, der Prozessberatung und der Hilfe zur Selbsthilfe dabei unterstützen, das Verhalten der Agierenden in Unternehmen zu reflektieren und sowohl akuten als auch zu antizipierenden Erfordernissen anzupassen (vgl. Schein, 2010, S. 38). In einer leitenden Funktion ist es essentiell, das Wesen von Transformationsprozessen als komplex und alle Unternehmensbereiche betreffend zu begreifen. Die Organisation als ganzheitliches System zu sehen, bedeutet, sich darüber bewusst zu sein, dass eine wesentliche Veränderung in einem Bereich zugleich andere Bereiche tangiert und Entwicklung nicht eindimensional vonstattengeht. Helmold referenziert auf den

Sozialwissenschaftler Kurt Lewin, der Veränderungsprozesse analysierte. Um die Organisation gezielt zu steuern, werden Vision, Mission, Werte, Strategie und Zielausrichtung für das Unternehmen als grundlegende Dimensionen benannt, aus denen sich die Unternehmenskultur, das organisationale Verhalten, Zusammenarbeit und Kommunikation ableiten. Auf der operativen Ebene können Strukturen, Prozesse, Verfahren, Technologien von Veränderungen betroffen sein (vgl. Helmold, 2022, S. 176). Organisationsentwicklung soll an diesen Stellschrauben ansetzen, um den Wandel im gesamten System zu fokussieren und Führung darin unterstützen, solche Transformationsprozesse gelingend zu gestalten (vgl. Nerdinger, 2019, S. 188).

4 Generationen im Wandel

Ein wesentlicher Faktor in der Gestaltung von Veränderungsprozessen ist der Blick auf die im Unternehmen tätigen Menschen, da die Umsetzung des Wandels maßgeblich von ihnen abhängt (vgl. Lauer, 2019, S. 3). Der Faktor Mensch ist dabei ein wesentliches zu berücksichtigendes Element, hat doch jeder Mensch seine eigene Persönlichkeit, Bedürfnisse, Erwartungen und Erfahrungen. Ein Aspekt der Unterschiedlichkeit kann auch in der Generationenzugehörigkeit und dem jeweiligen Alter der Person liegen, weshalb die Berücksichtigung dieser Dimensionen als ein Aspekt im sog. Diversity-Management von Organisationen gilt, auch als Generationen-Management bezeichnet und darüber hinaus als Leadership-Aufgabe verortet wird (vgl. Velasco, 2017, S. 178). Ziel des Generationen-Management ist es, die Vielfalt der unterschiedlichen Altersgruppen als Bereicherung und Erfolgchance für das Unternehmen zu nutzen, auf die jeweiligen Bedürfnisse einzugehen und für eine intergenerationale Wertschätzung zu sorgen (vgl. Klaffke, 2022, S. 6). Bevor auf die aktuell tätigen Altersgruppen in Unternehmen näher eingegangen wird, sollen zunächst begriffliche Unterscheidungen erläutert werden.

4.1 Dimensionen im Spektrum der Generationenthematik

Im Hinblick auf das Thema Generationen existieren unterschiedliche Begrifflichkeiten, die an dieser Stelle erläutert werden sollen, um eine Auseinandersetzung mit Definitionen und Herleitungen zu ermöglichen.

4.1.1 Generationslagerung, Generationseinheit, Generationszusammenhang und Denkstile

Der Soziologe Karl Mannheim hat sich 1928 umfassend mit der Generationenthematik befasst und begriffliche Unterscheidungen maßgeblich geprägt. Bei dem Begriff

Generation ging es Mannheim darum, „eine dynamische Typologie zu entwickeln, die in der Lage ist, unterschiedliche geistige und kulturelle Strömungen einer Zeit voneinander zu unterscheiden und bestimmten sozialen Lagen zuzurechnen“ (Barboza & Lichtblau, 2023, S. 17). Daran wird deutlich, dass der Generationenbegriff nicht ein starres Konzept nach klar abzugrenzenden Geburtsjahrgängen beschreiben soll, sondern eher den aktuellen Zeitgeist berücksichtigt, den Menschen einer bestimmten Alterskohorte erleben. Diese *Generationenlagerung* als biologisches Merkmal lässt Menschen ähnlichen Jahrgangs und ähnlicher räumlicher und sozialer Lebensgestaltung als Mitglied dieser Alterskohorte gemeinsam Kindheit, Jugend und Alterungsprozess durchleben (vgl. Oertel, 2007, S. 44). Klaffke sieht als Gemeinsamkeit von Generationen aus historisch-gesellschaftlicher Sicht soziale und kollektive Werte, die altersähnliche Menschen verbinden (vgl. Klaffke, 2022, S. 17). Parment bezeichnet dies als gemeinsame Werteklammer, die sich in der prägenden Sozialisationsphase entwickelt (vgl. Parment, 2013, S. 18). Mannheim unterschied die Begriffe *Generationseinheit* (eine Gruppe, die in derselben Zeit geboren ist und eine einheitliche Weltanschauung durch das Erleben derselben Situationen und Strukturen entwickelt) und *Generationszusammenhang* (diese Gruppe entwickelt nicht unbedingt eine einheitliche Weltanschauung trotz ähnlichen biologischen Alters). Mannheim zufolge lassen sich Generationseinheiten in konservative und liberale *Denkstile* unterscheiden, die zueinander in Konkurrenz treten und sich zwischen den unterschiedlichen Generationen stetig verändern und den Konflikt dieser Denkstile immer wieder neu weitertragen (vgl. Barboza & Lichtblau., 2023, S. 18). Insofern sieht Mannheim das Generationsgeschehen als Treiber von Dynamik und Veränderung, teils sogar radikaler Disruptionen, da nachrückende Generationen Althergebrachtes in Frage stellten und mit Elan neue Errungenschaften anstrebten. Die gegenseitige Einflussnahme und die Wechselwirkungen der sich kontinuierlich entwickelnden Generationen scheinen permanent sowohl Innovation als auch Konfrontation hervorzubringen; als besonders konfliktreich seien dabei die sich nahestehenden Generationen zu sehen (vgl. Oertel, 2007, S. 46). Klaffke weist darauf hin, dass eine solche Einordnung in Generationen der Komplexitätsreduktion und des Verständnisses gesellschaftlicher Entwicklung dienen, zugleich aber immer auch die differenzierte Sichtweise hinsichtlich Charakteristika und Lebensumständen von Menschen zu bedenken sei (vgl. Klaffke, 2022, S. 19).

4.1.2 Generationsspannen und -bezeichnungen

Wie lange dauert nun eine *Generationsspanne*? Barboza & Lichtblau beziehen sich auf Rümelin, der die Generationsdauer nach statistischer Berechnung für Deutschland bei einem Wert von 36,5 Jahren bewertet hat. Dromel habe stattdessen die Dauer des

Einflusses einer Generation auf 15 Jahre festgelegt, wohingegen auch eine Zeitdauer von 30 Jahren für wesentliche Veränderungen diskutiert wird (vgl. Barboza & Lichtblau, 2023, S. 123). Da die persönliche Zuschreibung zu einer Generation nicht nur mit dem Geburtsjahrgang und dem Lebensalter zusammenhängt, sondern weitere Dimensionen zum Tragen kommen, empfiehlt Oertel, bei der generationalen Bedeutung für die Arbeitstätigkeit in Deutschland zu bedenken, welche Faktoren zu berücksichtigen sind, wie neben dem Geburtszeitraum auch die prägende Zeit als junger Mensch oder ein bestimmter Ereigniszeitraum (vgl. Oertel, 2007, S. 95). Da Lebensläufe unterschiedlich verlaufen, prägende Ereignisse nicht nur zu unterschiedlichen Zeitpunkten stattfinden, sondern auch subjektiv unterschiedlich wirken und Anfangs- und Endpunkte für Definitionszeiträume kaum klar abgegrenzt werden können, bleibt die Bemessung von Generationenspannen schwierig. Das subjektive Empfinden der Generationszugehörigkeit weicht mitunter stark von der grob angegebenen Generationenzeitspanne von 25-30 Jahren ab (vgl. ebd., S. 96). Oertel vermutet eher einen Abstand von 10 – 20 Jahren (vgl. ebd., S. 97). Um trotz des unklaren Bezugszeitpunktes und des subjektiven Empfindens prägender Zeiträume eine grobe Generationseinteilung vornehmen zu können, haben sich *Generationsbezeichnungen* durchgesetzt, die für die Generation einer bestimmten Geburtsspanne stehen soll. Auch diese Bezeichnungen variieren, ebenso wie die angenommenen Spannen (vgl. ebd., S. 96).

4.1.3 Lebensverlaufskonzept

Ein weiteres Konzept hinsichtlich der Unterschiedlichkeiten im Lebensverlauf ist das *Lebensverlaufs- oder auch Lebensphasenkonzept*, anhand dessen die Soziologie Lebensphasen und biographische Entwicklungen von Individuen beleuchtet (vgl. Oertel, 2007, S. 57). Nach dieser Theorie folgt der Phasenverlauf im Leben eines Menschen einer gewissen vorhersagbaren, teilweise an das Lebensalter geknüpften Abfolge, wie Kindheit, schulische und berufliche Entwicklung, Berufstätigkeit, Ruhestand etc. Diese Phasen gehen mit sozialen Rechten, Pflichten und gesellschaftlichen Rollenbildern einher, deren Phasenübergänge mit Veränderungen zu bestimmten Zeitpunkten gekoppelt ist. Bei diesem Konzept geht es also weniger um das biologische Alter und prägende gesamtgesellschaftliche Ereignisse, sondern um das Verhalten in verschiedenen sozialen Lebensphasen (vgl. ebd., S. 58). Oertel beschreibt folgende sieben „Kritische Lebensereignisse für das Berufsleben: Eintritt in die Schule/Schulwechsel, Eintritt in das Berufsleben, Beförderung/Karrieresprung, Berufswechsel, Probleme im Berufsleben/Karriereloch, materielle bzw. wirtschaftliche Schwierigkeiten, Ausscheiden aus dem Berufsleben“ (ebd., S. 109). Persönliche einschneidende Geschehen wie Heirat, Geburt eines

Kindes, familiäre Probleme, Scheidung oder Krankheit beeinflussen das menschliche Verhalten ebenfalls. Berufliche und private Lebenssituationen stehen dabei in Wechselwirkung zueinander. „Das Lebenslaufkonzept stellt allerdings im Gegensatz zum MANNHEIM'SCHEN Ansatz die allgemeine Altersstufe mit den daran geknüpften Verhaltensweisen und Erwartungen in den Vordergrund und nicht die spezifisch zeitliche Generationenprägung. Damit ergänzen sich diese beiden Ansätze sehr gut.“ (ebd., S. 61)

4.1.4 Defizit- vs. Kompetenzkonzept vom Alter und Stereotypisierung

Hinsichtlich der Leistungsfähigkeit und des individuellen Alterns weist Langhoff auf die Abnahme diverser Fähigkeiten im Laufe des Alterungsprozesses hin; verschiedene physiologische Parameter entwickeln sich rückläufig - so nimmt beispielsweise die Geschicklichkeit ab, Seh- und Hörfähigkeit verringern sich, körperliche Einschränkungen nehmen vielfach zu (vgl. Langhoff, 2009, S. 34). Er weist darauf hin, dass entsprechende psychometrische Erhebungen vielfach die Maximalleistung in der Berufsausübung messen, jedoch aus arbeitswissenschaftlicher Sicht berufliche Leistungen eher als stabile Dauerleistungen zu sehen sind und deshalb die Untersuchungsergebnisse hinsichtlich ihrer Übertragbarkeit kritisch zu hinterfragen seien. Darüber hinaus sei das individuelle Altern von unterschiedlichen Einflüssen wie beispielsweise der persönlichen Lebensführung geprägt und variere interindividuell. „Das *Defizitmodell* ist gesellschaftlich, wirtschaftlich und individuell ein gelerntes Modell“ (Langhoff, S. 38). Wird nicht das Geburtsjahr, sondern die individuelle Entwicklung eines Menschen als Bewertungsmaßstab betrachtet, so kann dies stattdessen als *Kompetenzmodell* bezeichnet werden; die Sichtweise auf persönliche Stärken, die in das Team von allen Teammitgliedern unterschiedlichen Alters eingebracht werden, fördere den Abbau negativer Alterszuschreibungen (vgl. ebd., S. 39).

Ansichts des Begriffs *Alter* verdeutlichen mehrere Altersbegrifflichkeiten die Vielschichtigkeit dieses Wortes: Das *chronologische Alter* lässt sich vom Geburtszeitpunkt an berechnen, das *biologische Alter* geht auf die individuellen physischen und psychischen Veränderungen zurück, das *psychologische Alter* bezieht sich auf die eigene Alterswahrnehmung und Behandlung des sozialen Umfelds hinsichtlich des Alters und schließlich erfolgen Altersdefinitionen auch rekurrierend auf Bezüge zu *Lebensaltersphasen*, wie beispielsweise die Jugend oder die Elternschaft (vgl. Bruch, 2010, S. 55).

Attributionen hinsichtlich der nicht eigenen Generation scheinen verbreitet zu sein (vgl. Franken, 2019, S. 276); der Begriff *Stereotype* meint dabei prinzipiell eher neutrale Zuschreibungen, die auf vereinfachenden Vorstellungen und Vorannahmen beruhen und

die eigene Wahrnehmung auf diese Vorstellungen hin ausrichten. Demgegenüber sind Vorurteile negativ wertende Urteile, die generalisierende Einstellungen ausdrücken (vgl. ebd., S. 276).

Bilinska und Wegge rekurrieren auf unterschiedliche Studien, die sich mit Stereotypen hinsichtlich des Alters und der jeweils nicht eigenen Generation beschäftigt haben; auch wenn sich keine einheitlichen Befunde ableiten ließen, so scheint die Gefahr der negativen Attribution sowohl in Arbeitsteams als auch in Führenden-und-Geführten-Beziehungen gegeben zu sein (vgl. Bilinska & Wegge, 2016, S. 217). Beispielsweise gelten als negative Attributionen jüngeren Beschäftigten gegenüber solche Vorurteile wie beispielsweise „wenig Erfahrung und Wissen; viel Theorie, wenig Praxis“, „verstehen komplexe Zusammenhänge nicht“, „ungeduldig, wenig gelassen“ (Stegh & Ryschka, 2019, S. 33) oder älteren Mitarbeitenden gegenüber „weniger motiviert; arbeiten nicht so hart wie andere Mitarbeiter“, „selbstzentrierter und anspruchsvoller im Umgang mit Kollegen und der Führungskraft“, „weniger offen gegenüber Neuerungen [], veränderungsresistent“ (ebd.). Genkova & Schreiber diskutieren den betrieblichen Umgang mit diesen *Diversity beliefs* als eine Facette des Diversity-Managements zur Integration und Wertschätzung von Vielfalt (Genkova & Schreiber, 2022, S. 301).

4.2 Vom Baby-Boomer zur Generation Z – Definitionen dieser Generationen

In organisationalen Arbeitskontexten sind aktuell mehrere Generationen tätig. Wie erwähnt gibt es in der Wissenschaft kein einheitliches Verständnis über eine genaue zeitliche Eingrenzung dieser Generationen, was aus den vorgenannten Gründen auch kaum abbildbar ist. Die Streuung innerhalb einer Generation kann als *Integrationsvarianz* bezeichnet werden; als *Intergenerationsdifferenz* werden die deutlichen Unterschiede zwischen den Mittelwerten der unterschiedlichen Generationen betrachtet (vgl. Mörstedt, 2019, S. 7). Hier sollen die von Franken genannten Einteilungen genannt werden, die – mit kleineren zeitlichen Unterschieden – als Generationstypen betrachtet werden können (vgl. Franken, 2019, S. 285):

Baby-Boomer-Generation	geboren zwischen 1950 und 1965
Generation X	geboren zwischen 1966 und 1980
Generation Y	geboren zwischen 1981 und 1995
Generation Z	geboren zwischen 1996 und 2010

Diese Generationstypen werden in der Literatur unterschiedlich benannt - Baby-Boomer beispielsweise auch als Nachkriegs- oder 68-er-Generation, die Generation X als Schlüsselkinder oder Generation Golf. Die Generation Y hat besonders viele Namensgebungen erfahren, wie z. B. Millennials, Generation Why, Net Generation oder Generation Maybe, außerdem die Generation Z als Generation Internet oder Generation Zombi (vgl. Einramhof-Florian, 2022, S. 9). Aufgrund diverser empirischer Studien – Franken greift beispielsweise auf Calmbach et al. sowie Klaffke und Plambeck zurück – werden ihnen unterschiedliche Attribute, Stärken und Merkmale zugeschrieben (vgl. Franken, 2019, S. 293). Dabei ist eine gewisse Stereotypisierung nicht ganz auszuschließen; individuelle Aspekte sind dennoch zu beachten (vgl. ebd., S. 290).

4.2.1 Baby-Boomer, geboren ca. zwischen 1950 und 1965

Der sogenannten Baby-Boomer-Generation werden folgende Attribute zugeschrieben:

Lebensmotto	Leben, um zu arbeiten
Phasen circa	- Sozialisierung ca. zwischen 1955 und 1985 - Erwerbsphase ca. zwischen 1970 und 2025 - Ruhestand ab ca. 2015 bis 2025
Prägende gesellschaftliche Erlebnisse	Freiräume in der Kindheit, Mondlandung, Ölkrise, wirtschaftliche Stagnation, Friedens- und Umweltbewegung, große Konkurrenz am Arbeitsmarkt
Mögliche Stärken	- Zunahme der kristallinen Intelligenz (Erfahrungswissen, Methodenkompetenz) - Gute Vernetzung, Sicherheit, Expertenwissen, Unternehmensloyalität, zunehmend besonnen, selbstbewusst und ausgeglichen aufgrund hoher Lebens- und Berufserfahrung
Mögliche Schwächen	- Körperlich zunehmende Einschränkungen - Abnahme der fluiden Intelligenz (Kurzzeitgedächtnis, Tempo der Informationsverarbeitung)
Werte	Karriere, Konsum, Beruf zur materiellen Absicherung

Tabelle 5: Attribute der Generation Baby-Boomer in Anlehnung an Franken, 2019, S. 286 ff. und Klaffke, 2022, S. 21 ff. Eigene Darstellung.

Die Generation der Baby-Boomer folgte der Nachkriegsgeneration und ist trotz des beginnenden Ruhestands auch heute noch eine stark vertretene Generation im deutschen Arbeitsmarkt. Sie hatte zu Beginn ihrer beruflichen Tätigkeit mit einer großen Konkurrenz zu kämpfen und strebte karriereorientiert die materielle Absicherung an. Die Arbeit stand in der Rangfolge über allem anderen, Führungspositionen wurden insbesondere von Männern angestrebt (vgl. Klaffke, 2022, S. 21 & Mörstedt, 2019, S. 9).

4.2.2 Generation X, geboren ca. zwischen 1966 und 1980

Der sogenannten Generation X werden folgende Attribute zugeschrieben:

Lebensmotto	Arbeiten, um zu leben
Phasen circa	- Sozialisierung ca. zwischen 1970 und 2000 - Erwerbsphase ca. zwischen 1986 und 2040 - Ruhestand ab ca. 2026 bis 2040
Prägende gesellschaftliche Erlebnisse	Mauerfall zwischen Ost- und Westdeutschland, Tschernobyl, geborgenes Aufwachsen, zunehmende Automatisierung, steigende Arbeitslosigkeit
Mögliche Stärken	- Erfahrung und Wissen, technikaffin, Aufgeschlossenheit, Einsatzbereitschaft, teamorientiert, flexibel, pragmatisch
Mögliche Schwächen	- Körperlich beginnende Einschränkungen - Abnahme der fluiden Intelligenz (Kurzzeitgedächtnis, Tempo der Informationsverarbeitung)
Werte	Selbstverwirklichung, Individualismus, Sinnsuche, Unabhängigkeit, Lebensqualität, Partizipation

Tabelle 6: Attribute der Generation X in Anlehnung an Franken, 2019, S. 286 ff. und Klaffke, 2022, S. 21 ff. sowie Mörstedt, 2019, S. 8 ff. Eigene Darstellung.

Neben der beruflichen Tätigkeit nimmt diese Generationskohorte das Privatleben ebenfalls in den Fokus. Die Suche nach Sinnhaftigkeit ist verbunden mit dem Streben nach einer hohen Lebensqualität, weshalb der Faktor (Frei-)Zeit an Bedeutung gewonnen hat. Aufgrund des technischen Fortschritts hat sich diese Generation Kompetenzen im Umgang mit Digitalität erarbeitet. Die Erwerbstätigkeit von Müttern ist selbstverständlich geworden, im Arbeitsleben wird Mitarbeiterorientierung und der Partizipationsgedanke fokussiert (vgl. Mörstedt 2019, S. 13).

4.2.3 Generation Y, geboren ca. zwischen 1981 und 1995

Der sogenannten Generation Y werden folgende Attribute zugeschrieben:

Lebensmotto	Arbeit und Leben verbinden
Phasen circa	- Sozialisierung ca. zwischen 1985 und 2015 - Erwerbsphase ca. zwischen 2001 und 2055 - Ruhestand ab ca. 2041 bis 2055
Prägende gesellschaftliche Erlebnisse	Attentat World Trade Center 11.09.2001, Konsum- und Medienvielfalt, Reaktorunglück Fukushima, zunächst Unsicherheit des Arbeitsmarktes, dann Konjunktorentwicklung und zunehmender Fachkräftemangel, Wahlmöglichkeiten
Mögliche Stärken	- Digitale Kompetenzen, Aufgeschlossenheit, flexibel, engagiert, optimistisch, vernetzt

Mögliche Schwächen	- rund um die Uhr online
Werte	Gesundheit, Sinnsuche, Vernetzung, Optimismus, Individualisierung der Lebens- und Arbeitsentwürfe, Eigenständigkeit, Selbstverwirklichung, Work-life-Balance

Tabelle 7: Attribute der Generation Y in Anlehnung an Franken, 2019, S. 286 ff. und Klaffke, 2022, S. 21 ff. sowie Parment, 2013, S. 17 ff. Eigene Darstellung.

In der die Generation Y prägenden Phase hat das Informationszeitalter einen disruptiven Sprung nach vorn gemacht, weshalb diese Generation zunehmend von virtueller Sozialisation betroffen war. Dadurch war die Interaktion mit Gleichaltrigen in dieser Phase gegenüber den vorherigen Generationen reduziert bzw. fand zunehmend auf digitaler Ebene statt. Aktuell kann sich diese Generation jederzeit Informationen beschaffen, ihr stehen durch eine Fülle an Wahlmöglichkeiten bezüglich ihrer privaten und beruflichen Lebensführung vielfältige Wege offen. Der Generation Y wird eine hohe Anspruchshaltung hinsichtlich ihrer Entwicklungsmöglichkeiten, der Leistungswertschätzung, der Bezahlung sowie einer ansprechenden Tätigkeit mit Freiräumen zur Gestaltung der Work-life-Balance zugeschrieben (vgl. Franken, 2019, S. 289 f. & Mörstedt, 2019, S. 17).

4.2.4 Generation Z, geboren ca. zwischen 1996 und 2010

Der sogenannten Generation Z werden folgende Attribute zugeschrieben:

Lebensmotto	Arbeit ist nur ein Teil des Lebens
Phasen circa	- Sozialisierung ca. zwischen 2000 und 2030 - Erwerbsphase ca. zwischen 2016 und 2070 - Ruhestand ab ca. 2056 bis 2070
Prägende gesellschaftliche Erlebnisse	(Islamischer) Terrorismus, Brexit, zunehmender Populismus, Zuwanderung von Geflüchteten, Fridays-for-future, Klimawandel, Corona-Pandemie, russischer Angriffskrieg auf die Ukraine
Mögliche Stärken	- Realismus, schnelle Auffassungsgabe, digital versiert, entspannt, selektive und differenzierte Medienutzung
Mögliche Schwächen	- sich schnell zufriedengeben, sich nicht den Herausforderungen stellen und nicht führen wollen, keine Bindung an Unternehmen und Marken, schnelle Ablenkung
Werte	Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben, klare Strukturen, sichere Arbeitsverhältnisse, Vernetzung, Spaß und sinnhafte Arbeit

Tabelle 8: Attribute der Generation Z in Anlehnung an Franken, 2019, S. 286 ff. und Klaffke, 2022, S. 21 ff. sowie Mörstedt, 2019, S. 8 ff. Eigene Darstellung.

Der aktuell in das Arbeitsleben nachrückenden Generation Z wird zugeschrieben, Technologie in jeden Lebensbereich zu integrieren und digital sehr versiert zu sein, was sich in den Ansprüchen an die Arbeitsplatzausstattung widerspiegelt. Diese Generation soll durch ihre Eltern behütet und umfassend betreut worden sein. Ein hohes Selbstbewusstsein lässt sie eher als Einzelkämpfer statt als Teamplayer agieren; zugleich wünschen sie sich sinnhafte Arbeit, Feedback und Anerkennung (vgl. Mörstedt, 2019, S. 24 f. & Klaffke, 2022, S. 23).

Die danach folgende sogenannte Generation Alpha, die etwa mit dem Jahr 2010 beginnt, soll in dieser Masterarbeit nicht betrachtet werden, da sie dem Arbeitsmarkt aktuell noch nicht zur Verfügung steht – jedoch wird sie in Kürze durch Berufspraktika, Girls-and-boys-Days in den Fokus der Unternehmen rücken, da Unternehmen aufgrund des Fachkräftemangels um junge Menschen als nachfolgende Arbeitskräfte konkurrieren werden (vgl. Klaffke, 2022, S. 24).

4.3 Studien und Analysen zu generationalen Unterschieden und Gemeinsamkeiten im beruflichen Kontext

Inwiefern haben die oben präsumierten Charakteristika Gültigkeit für das Arbeitsleben? Welche Bedeutung haben die genannten Unterschiede und müssen sich Unternehmen auf generationale Besonderheiten einstellen? Das Interesse in der internationalen und nationalen Generationenforschung ist groß, dient doch die Generationenzugehörigkeit als ein Erklärungsansatz für Unterschiedlichkeit und als Instrument zur Komplexitätsreduktion (vgl. Parment, 2013, S. 17). Die für diese Masterarbeit durchgeführte Literaturrecherche hat eine Vielzahl empirischer arbeitsbezogener Untersuchungen mit vielfältigen und sehr unterschiedlichen Schwerpunkten ergeben, von denen eine Auswahl an dieser Stelle vorgestellt werden soll, um einen Einblick in erforschte Unterschiede und Gemeinsamkeiten zu erhalten. Dabei soll zunächst ein Blick auf die internationale Generationenforschung gerichtet werden, um im zweiten Schritt die für deutsche und insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen relevanten Ergebnisse zu skizzieren. Aufgrund des Umfangs der jeweiligen Studien kann dies an dieser Stelle nur verkürzt und zusammengefasst wiedergegeben werden.

Die Auswahl dieser nachfolgend beschriebenen Studien erfolgte dahingehend, dass einerseits speziell Studien ausgewählt wurden, die sich auf die Erforschung von Unterschieden und Gemeinsamkeiten der Generationen in arbeitsbezogenen Kontexten konzentrierten und andererseits ein Überblick ermöglicht werden soll über exemplarische Forschungsthemen und -zeitpunkte. So werden vorwiegend aktuelle Studien vorgestellt,

die zu arbeitsbezogenen Werten, Erwartungen, Motiven, Persönlichkeitsmerkmalen und das Generationen-Management betreffende Themen wie Stereotypisierung, Wissenstransfer und Mitarbeiterbindung forschten – also Aspekte, die für Führungskräfte von KMU von Bedeutung sein können, wenn sie eine generationenspezifische Führung anstreben.

4.3.1 Eine Auswahl empirischer internationaler Studien zu generationalen Unterschieden und Gemeinsamkeiten im beruflichen Kontext

4.3.1.1 „Generational similarities in work values of generations X, Y and Z“, 2019

Diese amerikanische Studie hat bei gleichzeitiger Anerkennung von generationalen Unterschieden in der wissenschaftlichen Literatur das Ziel, Gemeinsamkeiten in den verschiedenen Generationen zu eruieren und Personalverantwortliche darauf aufmerksam zu machen, Stereotypisierung zu erkennen und die Mitarbeitenden ihren Bedürfnissen entsprechend zu motivieren. Mit Rückgriff auf Campione (2015) wird darauf aufmerksam gemacht, dass neben generationen- auch alters- und individuell reifebedingte Unterschiede wirken können. Die Studie untersucht, inwieweit es Unterschiede dahingehend gibt, wie die drei vorgenannten Generationen Arbeitssicherheit, Leistung und Flexibilität bewerten. Als Ergebnis wird konstatiert, dass es mehr Gemeinsamkeiten zwischen den Generationen gebe als Unterschiede, und dass offenbar individuelle Unterschiede intragenerational größer seien als zwischen den verschiedenen Generationskohorten. Die Autoren empfehlen, individuelle Bedürfnisse und den jeweiligen Bildungsstand zur Mitarbeitermotivation zu nutzen (vgl. Dick, 2019, S. 19 f.)

4.3.1.2 „Generational differences in workers expectations: Millennials want more of the same things“, 2020

In dieser Studie geht es um Erwartungen der unterschiedlichen Generationen hinsichtlich ihres Arbeitsplatzes; befragt wurden dabei tausend Mitarbeitende eines großen italienischen Telekommunikationsunternehmens. Die Forschenden konstatieren, dass es zum Zeitpunkt ihres Forschungsbeginns kaum wissenschaftlich fundierte empirische Studien zu Unterschieden zwischen Millennials, also der Generation Y, und ihren Vorgängergenerationen gebe. Sie weisen darauf hin, dass vergangene Untersuchungsergebnisse Effekte von generationalen Unterschieden unter Berücksichtigung der Betriebszugehörigkeit und des Karrierestadiums ausmachen konnten, jedoch weitere Forschung zum vertieften Erkenntnisgewinn vonnöten sei. Das Ergebnis dieser Studie zeigt Übereinstimmungen aller Generationen in der Bewertung der Wichtigkeit hinsichtlich der Arbeitssicherheit und der Weiterbildung. Bezüglich der anderen untersuchten

Dimensionen (leistungsbezogene Bezahlung, Macht und Verantwortung, Work-Life-Balance und das soziale Arbeitsumfeld) wird festgestellt, dass die Generation Y insgesamt höhere Erwartungen habe als ihre Vorgängergenerationen, auch wenn nicht identifiziert werden kann, ob dieser Effekt gegebenenfalls auch auf das Lebensalter oder die Berufserfahrung zurückzuführen sei. Das Forscherteam konstatiert, dass jüngere Generationen sich von früheren nicht in dem unterscheiden, was sie bezüglich ihres Arbeitsplatzes erwarten, sondern dass der Unterschied in der Intensität liege, mit der sie etwas anstreben (vgl. Magni, F. & Manzoni, B., 2020, S. 901 ff.).

4.3.1.3 „Age and work-related motives: Results of a meta-analysis“, 2011

Diese Meta-Analyse untersucht mittels einer Literaturrecherche Studien aus den Jahren 1961 bis 2009, die die Beziehung zwischen dem Alter und arbeitsbezogenen Motiven fokussierten, um unter Einbeziehung der Lebensspannentheorie altersbedingte Unterschiede hinsichtlich der Arbeitsmotive zu eruieren. Entsprechend der Prognosen des Forscherteams zeigt sich eine signifikant positive Beziehung zwischen dem Alter und intrinsischen Motiven sowie eine erkennbar negative Beziehung zwischen dem Alter und extrinsischen sowie wachstumsbezogenen Motiven. Darüber hinaus besteht die Hypothese, dass bei älteren Menschen höhere soziale und sicherheitsbezogene Motive zu finden seien; dies hat sich jedoch nur bedingt bestätigt. Das Forscherteam konstatiert, dass das Alter arbeitsbezogene Werte und Motive nicht direkt beeinflusse, da individuelle Präferenzen stark durch das soziale prägende Umfeld entwickelt würden und auch Faktoren wie Karriereentwicklung, berufliche Ausbildung und Branche, Status, Zugehörigkeitsdauer zur Organisation etc. relevant seien. Dennoch scheint die wettbewerbsorientierte Leistung mit dem Alter abzunehmen. Als praktische Handlungsoption wird empfohlen, die intrinsische Motivation älterer Beschäftigter zu berücksichtigen, indem ihnen beispielsweise Mentorenrollen oder interessante Tätigkeiten angeboten werden (vgl. Kooij et al., 2011, S. 197 ff.).

4.3.1.4 „Acting Like a Baby Boomer? Birth-Cohort Differences in Adult's Personality Trajectories During the Last Half a Century“, 2022

Diese empirische Studie von 2022 untersucht die Entwicklung von Persönlichkeitsmerkmalen nach der Big-Five-Theorie über 50 Jahre hinweg durch umfangreiche Längsschnittdaten von 4732 Teilnehmenden, um herauszufinden, inwieweit es weitreichende generationale Unterschiede in den Persönlichkeitsverläufen gibt. Das Fünf-Faktoren-Modell benennt die fünf Dimensionen Verträglichkeit (Grad der Kooperation, Freundlichkeit, Hilfsbereitschaft), Neurotizismus (Grad der emotionalen Stabilität und

Emotionskontrolle), Extraversion (Grad der Geselligkeit und Aktivität), Offenheit (Grad der Aufgeschlossenheit für Neues) und Gewissenhaftigkeit (Grad der Zuverlässigkeit und des Pflichtbewusstseins).

Bei dieser Studie geht es darum, festzustellen, ob Menschen in ihrem Verhalten, ihren Gefühlen und ihrem Denken von Menschen gleichen Alters abweichen, welche zu einem früheren oder späteren Zeitpunkt geboren wurden. Als Ergebnis zeigt sich, dass später geborene Generationen niedrigere Niveaus an Verträglichkeit und Neurotizismus sowie höhere Niveaus an Extraversion und Offenheit aufweisen als früher geborene Kohorten. Die Forschenden identifizieren durch ihre Studie historische Veränderungen in den fünf genannten Persönlichkeitsmerkmalen über das Erwachsenenalter hinweg, wobei sie feststellen, dass Frauen und Männer durch gesellschaftliche Veränderungen der sozialen Rollen hierbei unterschiedliche Entwicklungen vollziehen; in Bezug auf die Dimension Gewissenhaftigkeit scheinen später geborene Frauen gewissenhafter zu sein als Männer der gleichen Alterskohorte; dabei vermuten sie, dass die einbezogenen Aspekte Geschlecht und Bildung kohortenspezifische Unterschiede abschwächen. Zu bedenken geben die Forschenden mögliche unterschiedliche kulturelle Einflüsse sowie historische Veränderungen wie beispielsweise die Verbesserungen der Lebensbedingungen (vgl. Brandt et al., 2022, S. 382 ff.).

4.3.1.5 „Understanding the stereotypes of Millennials in the workplace“, 2023

Diese Studie, die das Thema der Stereotypisierung im Zusammenhang mit der Generation Y - auch Millennials genannt - aufgreift, wurde mit Fahrern eines französischen Eisenbahnunternehmens durchgeführt. Ausgehend von Stereotypen über die Generation Y, in denen sie als technologisch versiert, anspruchsvoll, verwöhnt, narzisstisch, individualistisch und wenig verpflichtet ihrem Unternehmen gegenüber dargestellt werden, wird in dieser Fallstudie insbesondere die Stereotypisierung als Abgrenzungs- und Machterhaltungsmöglichkeit sowie als Konfliktfaktor zwischen verschiedenen Generationskohorten ausgemacht, indem scheinbar idealtypische Merkmale depersonalisiert und als allgemeingültig für eine bestimmte Generation propagiert werden. Die Studie hinterfragt, inwieweit die Verwendung gesellschaftlicher Generationszuschreibungen in Unternehmen für die generationale Dynamik relevant sei. Dabei wird hervorgehoben, dass auch organisationale Generationen – losgelöst vom eigentlichen Generationenbegriff – entstehen können, wie beispielsweise durch den Eintrittszeitpunkt in das Unternehmen, das gemeinsame Erleben bedeutsamer Ereignisse und die Übernahme bestimmter Rollen. Diese Dimensionen bewirken gemeinsame Prägungen, kollektive Erinnerungen, die

Schaffung einer beruflichen Identität sowie generische Stereotype und sorgen für ähnliche Werte, Wissen, Zuschreibungen und Kompetenzen, die wiederum das Arbeitsverhalten beeinflussen. Durch diese Studie wird die organisationale Stereotypisierung betont, die über die gängigen gesellschaftlichen Generationszuschreibungen hinausgehen (vgl. Arres-Djabi et al., 2023, S. 1 ff.).

4.3.1.6 „Gen Z: Where are we now, and future pathways“, 2019

Angesichts der nachrückenden Generation Z und des zunehmenden Fachkräftemangels findet diese Alterskohorte ein wachsendes Interesse in der wissenschaftlichen Forschung. Auch zu dieser Generation gibt es unterschiedliche Forschungsansätze und arbeitsplatzbezogene Themengebiete. Dwivedula et al. haben es sich mit ihrer Untersuchung zum Ziel gemacht, das bisher offenbar eher unstrukturierte Forschungsinteresse mittels Literaturrecherche zu analysieren und dabei herauszufinden, welche Forschungsthemen für die Generation Z arbeitsplatzrelevant sind.

Die zwischen 2013 und 2019 eruierten Forschungsergebnisse zu dieser Alterskohorte treffen beispielsweise solche Aussagen, dass die Generation Z ihren Arbeitsplatz anders wahrnehme als vorhergehende Generationen. Sie lege großen Wert auf Gesundheitsleistungen des Arbeitgebers, flexible Arbeitszeit, virtuelle Teamarbeit, Informationszugriff sowie Unterstützung und finanziell stabile Rahmenbedingungen. Auch Geschlechtergleichstellung werde anders bewertet als bei vorherigen Generationen. Hinsichtlich sozialer Aspekte seien gutes Teamklima und Führung durch Vorbilder von Wichtigkeit. Die hier identifizierten Merkmale dieser Generation ähneln den in Tabelle 8 beschriebenen, ergänzend werden keine nennenswerten Unterschiede in den Karrierezielen von Männern und Frauen der Generation Z angegeben. Jedoch werden Unterschiede in den Werten zu vorherigen Generationen konstatiert wie beispielsweise eine hohe Ergebnisorientierung, unternehmerische Motivation und Freiheit bei der Arbeit, womit sie in zuletzt genanntem Punkt den Millennials ähneln. Als Motivatoren für die Arbeit werden insbesondere Sinnhaftigkeit der Arbeit, Teamklima und gute Arbeitsbeziehungen, Leistungsanerkennung und angemessene Arbeitsbelastung genannt. Besonders zur Generation X werden Unterschiede gesehen. Diese Generation erwerbe Soft Skills durch Interaktion und Diskussion mit Kollegen sowie fachliche Kompetenzen durch berufsbegleitendes Lernen – Bildung sei besonders zu Beginn der Karriere wichtig – während die Generation Z auf kontinuierliches Lernen während der gesamten Berufstätigkeit setze. Im Vergleich zur Generation Z sei die Generation Y durch eine hohe Neigung zu Anerkennung und zu Herausforderungen gekennzeichnet. Als weitere Unterschiede werden

benannt, dass die Generation X und Y eher ihren Karriereweg verfolgten, während der Generation Z die Aspekte Flexibilität und Work-Life-Balance wichtiger seien. Insgesamt sei es bedeutsam, die Personalgewinnung und das Personalmanagement auf die nachrückende Generation hin umzustellen (vgl. Dwivedula et al., 2019, S. 28 ff.).

Diese keinen Anspruch auf Vollständigkeit erhebende Auswahl an unterschiedlichen internationalen Studien und Forschungsergebnissen zeigt verschiedene Blickwinkel auf generationale Forschungsgegenstände. Zu hinterfragen ist hierbei, inwieweit die Forschungserkenntnisse auf die deutsche Situation zu übertragen sind. Obgleich global wirkende Megatrends einen weltweiten Einfluss auf das Leben der Menschen haben, können Erkenntnisse beispielsweise aus den USA oder China nicht eins zu eins auf Deutschland übertragen werden; es sollten auch nationale und regionale Gegebenheiten berücksichtigt werden (vgl. Klaffke, 2022, S. 18).

Um zusätzlich deutsche Forschungsergebnisse hinzuzuziehen, werden nachfolgend einige Studien vorgestellt, die ebenfalls keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben können, jedoch einen wichtigen Beitrag liefern sollen, um die Ergebnisse nationaler Analysen im weiteren Verlauf für die generationenspezifische Führung in KMU zu nutzen.

4.3.2 Eine Auswahl empirischer Studien aus dem deutschsprachigen Raum zu generationalen Unterschieden und Gemeinsamkeiten im beruflichen Kontext

Bevor einige Studien aus dem deutschsprachigen Arbeitskontext vorgestellt werden, soll ein Blick darauf geworfen werden, wie die deutsche Bevölkerung aktuell generationally vertreten ist. Das Statistische Bundesamt hat eine Auswertung zum 31.12.2022 vorgenommen. Die dort getroffenen generationalen Bezeichnungen weichen von den oben genannten Einteilungen der Geburtsjahrgänge etwas ab. Dennoch lässt sich hieraus eine ungefähre Verteilung und Stärke der jeweiligen Alterskohorten ablesen. Damit kann ein Verständnis über die generationale aktuelle Situation in Deutschland geschaffen werden:

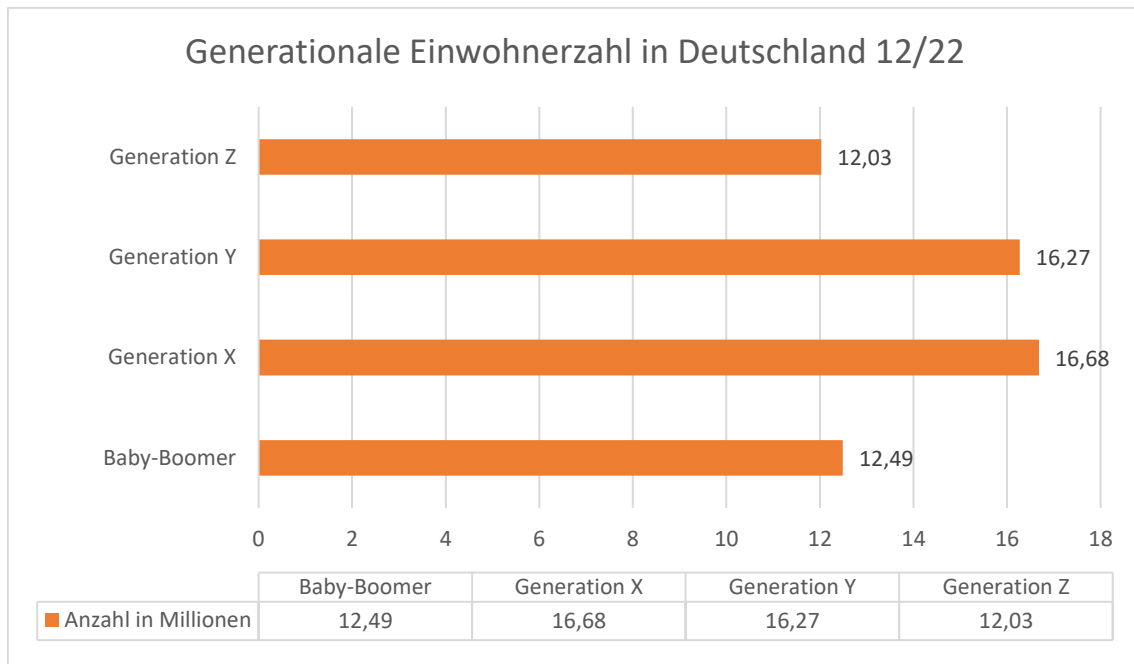


Abbildung 2: Generationale Einwohnerzahl in Deutschland 12/22 in Anlehnung an Statista, 2023. Eigene Darstellung.

Baby-Boomer werden in dieser Statistik als 57-66-jährig angegeben, die Generation X wird mit 42-56 Jahren, die Generation Y mit 27-41 Jahren und die Generation Z mit 13-26 Jahren beziffert. Da in dieser Masterarbeit ausschließlich die o.g. Generationskohorten betrachtet werden, enthält diese eigene Darstellung keine zusätzlichen weiteren Generationen. Die Anzahl der Baby-Boomer liegt bei 12,49 Millionen Menschen, die Generationen X und Y sind mit jeweils über 16 Millionen Menschen fast gleich stark vertreten, wohingegen die Generation Z ähnlich viele Personen zählt wie die Baby-Boomer-Generation (vgl. Statista, 2023, o.S.).

4.3.2.1 „Generationen-Management und Mitarbeiterbindung“, 2018

Die in deutschsprachigen Wirtschaftsunternehmen unterschiedlicher Branchen durchgeführte Studie zum Thema antizipierter Loyalität der jüngeren Mitarbeiterschaft ergibt eine Bestätigung für zunehmende Bindung zur Organisation mit zunehmendem Alter, woraus der Rückschluss gezogen werden kann, dass im Rahmen von Generationen-Management die emotionale Loyalität jüngerer Mitarbeitender zu steigern sinnvoll erscheint. Die drei Dimensionen Arbeitszufriedenheit, organisationale Identifikation und Innovation sollen demnach durch eine mitarbeiterorientierte Führung gesteigert werden können (vgl. Angeli, 2018, S. 347 ff.).

4.3.2.2 „Wie beeinflusst die Generationenzugehörigkeit das Teilen von Wissen in Unternehmen?“, 2020

Diese empirische, in Deutschland in verschiedenen Branchen durchgeführte Studie, die das generationale Wissensmanagement fokussiert, postuliert Altersdiversität und intergenerationale Konflikte als zukünftig organisational prägend, weshalb analysiert werden soll, wie die unterschiedlichen Generationen ihr Wissen teilen. Dabei wird durch eine Umfrage eruiert, dass es offenbar älteren Mitarbeitenden leichter fällt, ihr Wissen weiterzugeben als jüngeren, da diese mehr eine Blamage fürchteten. In dieser Studie werden vorangegangene Studien thematisch aufgegriffen, in denen Unterschiede zwischen Alterskohorten analysiert wurden, wie beispielsweise die Wichtigkeit von Status und Freiheit bei jüngeren und die Werte Bezahlung und Arbeitsmoral bei älteren Personen. Diese beiden Altersgruppen (jüngere vs. ältere Mitarbeitende) beziehen sich hier auf einen Altersdurchschnitt von 28 Jahren bei der jüngeren und durchschnittlich 51 Jahren bei der älteren Belegschaft. Um die Bereitschaft, vorhandenes Wissen zu teilen, zu stärken, werden als Motivationsfaktoren Vertrauen und Gegenseitigkeit bei allen Studienteilnehmenden eruiert. Kooperative Teamarbeit und ein Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen gelten insbesondere für ältere Beschäftigte als motivierend, um Wissen zu teilen; jüngere Mitarbeitende empfinden den Aspekt der hohen Selbstwirksamkeit durch geteiltes Wissen als elementar. Den Wert als Mitarbeiterin oder Mitarbeiter im Unternehmen zu verlieren, weil Wissen und damit Macht abgegeben wird, befürchten beide Altersgruppen. Das Forschungsteam empfiehlt die Vermeidung von Altersstereotypen, den Aufbau von Vertrauen und Mitarbeiterbindung sowie das Herstellen eines kooperativen, förderlichen Arbeitsklimas, um organisationale Wissensteilung zu stärken (vgl. März et al., 2020, S. 163 ff.).

4.3.2.3 „Generation-thinking-Studie“, 2022

Auch in Deutschland verstärkt sich das Interesse an der nachrückenden Generation Z. Die Zeitschrift OrganisationsEntwicklung hat in 2022 eine Ausgabe speziell dem Thema Generationen gewidmet und postuliert die Generationenforschung als recht neues und umfangreiches Forschungsgebiet, das aufgrund teilweise wenig belastbarer Erkenntnisse auch für die Populärwissenschaft genutzt wird. Der im Bereich Generationenforschung tätige Maas konstatiert, dass sich Merkmale und Verhalten mit dem Alter verändern und deshalb Alterseffekte statt Generationenmerkmale zu berücksichtigen seien. Er warnt vor Pauschalisierung und schlägt vor, die soziologischen Generationsdefinitionen Mannheims mit der Psychologie des Individuums innerhalb einer

Generationskohorte zu kombinieren. Da sich eine individuelle Prägung im Alter zwischen 15 und 25 Jahren durch gesellschaftlich ähnliche Erfahrungen ergibt, sieht er hier die Formung einer gemeinsamen Generation und rät von der vielfach gängigen generationalen Einteilung der 15-Jahres-Schritte ab. Dennoch verwendet Maas in seiner Studie über die Generation Z ebenfalls die geläufigen populärwissenschaftlichen Bezeichnungen. Seine Generation-Thinking-Studie ergab, dass der Generation Z aufgrund der geringeren Personenanzahl in dieser Generation und dem wachsenden Fachkräftemangel vielfältige Optionen offenstehen, weshalb diese nicht bereit seien, ungünstige Arbeitsbedingungen zu akzeptieren. Der gesellschaftliche Wohlstand und die hohe Bindung zu den Eltern bewirke, dass einerseits eine große Unterstützung durch das Elternhaus gegeben und zugleich das Wertesystem der Generation Z in Richtung Familie geprägt sei. Durch die digitale Affinität sei diese Generation es gewohnt, ständiges Feedback zu erhalten und zu geben, worauf sich Unternehmen einstellen müssten hinsichtlich der Rekrutierung als auch der Bindung. Darüber hinaus strebe diese Generation durch die Orientierung an altersgleiche digitale Netzwerke eine Zusammenarbeit im Team stärker an als ihre Vorgänger-Generation (vgl. Maas, 2022, S.33).

4.3.2.4 „Jugend in Deutschland“, 2023

Die im Mai 2023 durchgeführte Trendstudie ist die sechste Erhebung seit November 2020 und involviert neben der Altersgruppe der 14-29-jährigen erstmalig auch die 30-49-jährigen und die 50-69-jährigen, um generationale Unterschiede herauszuarbeiten hinsichtlich der Aspekte Zufriedenheit, Gesundheit, Bildungsverhalten, Arbeitsmotivation, Mediennutzung, finanzielle Voraussetzungen und politische Orientierungen. Es soll an dieser Stelle vor allem auf arbeitsbezogene Themen eingegangen werden; zugleich soll der Hinweis des Forscherteams benannt werden, dass sie gesamtgesellschaftlich keinerlei intergenerationale Konflikte, sondern hinsichtlich der Werte und Einstellungen eine große Konformität analysierten. Lediglich bezüglich der Zukunftsperspektiven scheinen jüngere Menschen angesichts aktueller Krisen deutlich verunsicherter zu sein als die älteste erforschte Alterskohorte. Die verschiedenen Generationen eint, wenn auch etwas unterschiedlich ausgeprägt, die Sorge um den Klimawandel, eine Krise der Wirtschaft, einen Zusammenbruch des Rentensystems und die Befürchtung von Altersarmut. Psychische Belastung erlebt die jüngere Generation im Vergleich zur ältesten Gruppe am Meisten. Bezüglich der sinngebenden Faktoren ist allen drei genannten Alterskohorten die Familie der wichtigste Aspekt. Auch Freundschaften und Partnerschaften werden als sinnstiftend benannt, wohingegen die Punkte *Ziele im Leben* und *Erfolg haben* von der jüngeren Generation deutlich stärker gewichtet wird als von der älteren. Die

Schlussfolgerung der Autoren geht dahin, dass insbesondere die Generation, die sich dem Ende des Berufslebens nähert, wichtige Herausforderungen bereits erlebt hat und sich selbst dementsprechend weniger unter Druck setzt. Die jüngere Generation scheint – entgegen der stereotypischen Meinung Älterer – ähnliche Werte zu vertreten wie diese, nämlich beispielsweise Familienleben, Gesundheit, Freiheit und Gerechtigkeit. Die genannten Werte werden prozentual fast vollständig übereinstimmend eingestuft, nur die Werte Gesundheit und Demokratie zeigen bei der älteren Generation einen deutlich höheren Ausschlag. Ähnlich verhält es sich mit Tugenden wie Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit und Hilfsbereitschaft, die von allen Generationsgruppen kongruent eingeordnet werden. Unterschiede werden im Umgang mit digitalen Technologien sichtbar, was der jüngsten der drei Generationen signifikant leichter fällt. Auch die Motivation zu arbeiten unterscheidet sich dieser Studie zufolge. Während bei der ältesten Generation den höchsten Ausschlag die Aussage *Etwas Sinnvolles tun* erhält, direkt gefolgt von *Gute Arbeit zu leisten*, sind *Geld* und *Spaß* bei den beiden anderen Generationen die wichtigsten Antriebe. Die Autoren weisen darauf hin, dies sei ein beachtlicher Punkt, da der Aspekt der sinnorientierten Arbeit in der Literatur eher der jungen Generation zugeschrieben werde. Ausschlaggebend für eine als gut definierte Arbeit scheint übereinstimmend eine wohlwollende Arbeitsatmosphäre, gute Vorgesetzte, Sicherheit, Work-life-Balance und eine sinnvolle Tätigkeit zu sein – hier sind die Nennungen prozentual dicht beieinander. Ebenfalls zeigen sich ähnliche Arbeitseinstellungen, wie beispielsweise: bei der Arbeit einen Großteil der Aufmerksamkeit der Aufgabenerledigung zu widmen, gute Leistung erbringen zu wollen und viel Energie in die Arbeit zu stecken. Insgesamt wird konstatiert, dass zwischen den Altersgruppen vielfältige Übereinstimmungen bestehen und den Menschen aller Alterskohorten die Erfüllung der Grundbedürfnisse wichtig seien (vgl. Schnetzer et al., 2023, S. 5 ff.).

4.3.3 Generationenspezifische Dimensionen im Hinblick auf die Führung von Mitarbeitenden

Hinsichtlich der Führung von Mitarbeitenden beeinflussen laut wissenschaftlicher Literatur mehrere Faktoren das generationenspezifische Verhalten von Menschen; hierfür können Führungskräfte ein Verständnis entwickeln, um das Handeln der Beschäftigten nicht nur nachvollziehen und einordnen, sondern auch angemessen und förderlich reagieren zu können.

Ein Bewusstsein der Führungskraft für die individuellen Lebensphasen der jeweiligen Person scheint hilfreich zu sein (vgl. Stegh & Ryschka, 2019, S. 13). Unabhängig vom jeweiligen Geburtsjahrgang spielen Phasen im Laufe des Lebens eine Rolle (s. Kapitel

4.1.3), die sowohl die berufliche wie auch private Lebenssituation betreffen als auch auf die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit rekurrieren. Stegh & Ryschka konstatieren, dass sich ebenso Wertesysteme als auch Bedürfnisse und Motive im Verlauf des Lebens verändern, was eher mit den sich wandelnden Phasen als mit einer Generationenzugehörigkeit zu tun habe (vgl. ebd., S. 14).

Werte, Bedürfnisse und Motive jüngerer Mitarbeitender (bis ca. 45 Jahre)	Werte, Bedürfnisse und Motive älterer Mitarbeitender (ab ca. 46 Jahre)
Wachstumsmotive: Weiterentwicklung, Selbstverwirklichung, Zielerreichung, Wissens- und Blickwinkelerweiterung, Feedback	Affektive Motive: Erfahrungs- und Wissensweitergabe, Wertschätzung der Expertise, positive Zusammenarbeit, Handlungsspielräume selbstbestimmt ausleben
Zielerreichung: In Kauf nehmen emotionaler Kosten	Wohlbefinden und Bedürfnisbefriedigung am Arbeitsplatz
Fremdbild: hohes Interesse an neuen Techniken und Medien Selbstbild: Freude an der Arbeit und Möglichkeit mitzugestalten	Fremdbild: Sicherheit und Stabilität, Bedürfnis nach Anerkennung und Professionalität Selbstbild: Freude an der Arbeit und Möglichkeit mitzugestalten

Tabelle 9: Generationale Werte, Bedürfnisse und Motive in Anlehnung an Stegh & Ryschka, 2019, S. 15 ff..Eigene Darstellung.

Bei jüngeren Menschen soll demnach das Streben nach Weiterentwicklung ausgeprägter sein als bei älteren Mitarbeitenden. Ist das Erreichen von Zielen mit negativen Gefühlen verbunden, steigt bei ihnen die Wahrscheinlichkeit, diese in Kauf zu nehmen um der Zielerreichung willen. Sie benötigen Feedback zur Orientierung. Älteren wird zugeschrieben, einen zunehmenden Wunsch zu verspüren, ihr spezielles Wissen und die Erfahrung in Form erweiterter Handlungsspielräume autonom einsetzen zu dürfen (vgl. ebd. S.15). Stegh & Ryschka untersuchten Metanalysen hinsichtlich beruflicher Leistung im Alter und kamen zu dem Schluss, dass die negative Attribution, ältere Menschen leisteten weniger, wissenschaftlich nicht zu bestätigen sei (vgl. ebd., S. 38 f.). Entgegen des Vorurteils einer verringerten Aufgeschlossenheit gegenüber Neuem, beziehen sich die Wissenschaftler auf Studien von Kunze et al. mit dem Ergebnis, dass ältere Mitarbeitende sogar eine etwas erhöhte Offenheit aufwiesen; bezugnehmend auf Binnewies et al. konnte überdies eine hohe Kreativität hinsichtlich der Ideengewinnung zur Arbeitsplatzgestaltung durch Ältere nachgewiesen werden (vgl. ebd., S. 40). Insofern scheint das Kreieren von Innovationen im Rahmen von Veränderungsprozessen durch jedwede Generation möglich zu sein.

Jobst-Jürgens untersuchte generationale Bedürfnisse hinsichtlich eines zukunftsorientierten Arbeitsplatzes und kommt zu dem Fazit, dass generationenübergreifend eine große Übereinstimmung bestehe, auch wenn genannte Faktoren im Detail marginal abwichen. Die Autorin betont, dass nicht der Schluss zu ziehen sei, alle Generationen seien gleich. Auch sie verweist auf Veränderungen im Laufe des Alterns und betont, in der Führung besonders die generationenunabhängigen Gemeinsamkeiten und die Mitarbeiterorientierung insgesamt zu fokussieren (vgl. Jobst-Jürgens, 2020, S. 142). Sie bezieht sich auf verschiedene wissenschaftliche Studien, die keine generationalen Unterschiede in den Einstellungen eruieren konnten, sondern Unterschiede auf andere Ursachen zurückführen, wie beispielsweise die Dauer der Betriebszugehörigkeit und gesamtgesellschaftliche Einstellungsveränderungen. Zuschreibungen innerhalb von Generationskohorten lägen demnach teilweise diametral auseinander und entstammten eher individuell einseitiger Wahrnehmung (vgl. ebd., S. 17), wovon auch Führungskräfte sich nicht freimachen könnten. Für die nachrückende Generation Z, an der sowohl in der Wissenschaft als auch in Organisationen zwecks Mitarbeiterrekrutierung aktuell hohes Interesse besteht, existiert die Annahme, diese binde sich nicht mehr wie vorherige Generationen an ihren Arbeitgeber (vgl. Brademann & Piorr, 2019, S. 347). Jedoch konnte eine empirische Untersuchung diese Annahme nicht bestätigen, sondern sieht diese Generation als „hochgradig bindungswillig“ (ebd., S. 354). Weiterhin wurde analysiert, welche Faktoren die Bindung insbesondere der Jüngeren stärken könne; dabei wurden neben Aspekten wie der persönlichen Entwicklung, Sicherheit, Anerkennung und Wertschätzung auch die Beziehung zur Führungskraft genannt (vgl. ebd., S. 355). Wird diese Bindungswilligkeit durch Führungskräfte als Chance begriffen und das Unternehmen priorisiert das Thema Mitarbeiterbindung, scheint es möglich zu sein, den Fachkräftemangel in KMU gemeinsam mit den verschiedenen Generationen, auch der Generation Z, zu bewältigen. Helbich & Herzig empfehlen insbesondere dem Mittelstand als deutschem wirtschaftlichen Fundament, zielgruppenspezifische Arbeitgeberleistungen zu erbringen (vgl. Helbich & Herzig, 2021, S. 418).

4.4 Relevanz generationaler Aspekte für kleine und mittelständische Unternehmen

Inwieweit sind KMU von der Generationenthematik betroffen? Das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz beauftragte Institut der deutschen Wirtschaft e. V. hat im Rahmen des Projekts Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung in Köln eine Studie „Ältere am Arbeitsmarkt“ in kleinen und mittleren Unternehmen durchgeführt. Dies hat ergeben, dass die Anzahl der älteren Beschäftigten aktuell steigt, ein großer Anteil

von ihnen jedoch perspektivisch in absehbarer Zeit in Rente gehen werden, womit der bereits bestehende Fachkräftemangel noch zunehmen wird. Es wird erwartet, dass insbesondere in den sogenannten Engpassberufen – also Berufen zur Sicherstellung der betrieblichen Aufgabenerfüllung, die aktuell einen Mangel an nachrückenden Berufseinsteigern aufweisen – in den nächsten Jahren zwei Millionen Menschen in den Ruhestand eintreten (vgl. Koneberg & Jansen, 2022, S. 4).

Insgesamt drohen sowohl ein Rückgang als auch die Alterung betrieblicher Belegschaften. Dies führt zu Veränderungen in der Rekrutierung von Nachwuchskräften, im Generieren von Innovationen und einem möglichen Wissens- und Erfahrungsverlust (vgl. Bruch, 2010, S. 49 f.).

Durch den unter Kapitel 2.2 erläuterten Trend des demographischen Wandels fehlen demzufolge nicht nur Fachkräfte, sondern auch die Nachfolge in KMU scheint bedroht. Bis Ende 2025 beabsichtigen 16% der KMU, ihren Betrieb an einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin abzugeben, es fehlt jedoch wie bereits erwähnt an genügend nachfolgewilligen Personen (vgl. Schwartz & Leifels, 2022, S. 1). Ein weiterer Aspekt, der auch vor kleinen und mittelständischen Unternehmen nicht Halt macht, sind intraorganisationale Konflikte, die aufgrund unterschiedlicher Interessen, Werte und Bedürfnisse entstehen können, wie es etwa 25% der Personalverantwortlichen angegeben haben (vgl. Flüter-Hoffmann et al., 2020, S. 102). Gründe hierfür mögen auch in der Heterogenität der Belegschaft liegen. Diversitätsfelder sind dabei beispielsweise kulturelle, geschlechtsspezifische, sprachliche oder auch generationale Vielfalt (vgl. Klaffke, 2022, S. 7). Möglicherweise führt der Mangel an geeignetem Personal zu zunehmender Rekrutierung von Menschen mit Migrationshintergrund bzw. internationalem Personal. Vielfalt als Ressource zu betrachten und ein entsprechendes Diversity-Management in das unternehmerische Konzept zu integrieren, kann auch für KMU erfolgversprechend sein (vgl. Genkova, 2022, S. 4). Hinsichtlich des Fachkräftemangels in Handwerksbetrieben geben die Unternehmer als Gründe neben dem demographischen Wandel auch Aspekte wie die Konkurrenz zur Industrie an, die ebenfalls handwerklich Ausgebildete mit besserem Einkommen und attraktiveren Rahmenbedingungen anzuwerben versteht. Insofern erscheint eine zielgruppenspezifische Ansprache junger Menschen und die Qualifizierung von vorhandenem, auch älterem Personal gerade auch in KMU ein Weg zu sein, um dem Fachkräftemangel zu begegnen (vgl. Bartelt-Urich, 2023, S. 161).

Unabhängig davon, wie zutreffend die genannten Generationenbeschreibungen sind, kann konstatiert werden, dass die nachrückende Generation in insgesamt großem Wohlstand aufwächst und vielfach gute Bildungs- und Arbeitsplatzchancen nutzen kann. Die

Forderungen nach Flexibilität an den Arbeitgeber (wie Home-Office, Teilzeitarbeit, Workation, Auszeiten) stellt KMU dabei mitunter vor große Herausforderungen, da sie Fehlzeiten kaum ohne zusätzlich einzustellendes Personal ausgleichen können (vgl. Brüggemann, 2018, S. 146). Weiterhin stellt sich für KMU der Bildungsweg der jüngeren Generationen teilweise ebenfalls als Schwierigkeit dar: Abiturientinnen und Abiturienten wählen häufig eher Studiengänge als Ausbildungsplätze und das Ansehen von Berufen beispielsweise im Handwerk nimmt ab. Durch die rein schulische Bildung sind sie vielfach noch nicht mit Herausforderungen des täglichen Lebens vertraut (vgl. ebd., S. 147). Auf diese Umstände haben sich auch kleine und mittelständische Unternehmen einzustellen, was heißen kann „die Fachkräftesuche intelligent zu intensivieren, das Arbeitsumfeld attraktiv zu gestalten und Wandel zuzulassen“ (ebd., S. 151).

4.5 Zusammenfassende Erkenntnisse hinsichtlich der Generationen

In diesem 4. Kapitel wurden generationale Aspekte erläutert und untersucht. Dies diente zunächst dem Zweck, Bewusstsein zu schaffen für die generationenspezifischen Begrifflichkeiten und kursierende Attributionen, um sodann die Charakteristika der aktuell im Arbeitsmarkt tätigen Generationen zu beschreiben. Im nächsten Schritt wurde untersucht, welche Studien zu arbeitsspezifischen Fragestellungen im Generationenkontext existieren, um aus einer Auswahl hieraus Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten der unterschiedlichen Generationen abzuleiten. Dieses Vorgehen wurde gewählt, um die Relevanz für kleine und mittelständische Unternehmen herauszuarbeiten, deren Arbeitnehmerschaft und Führungskräfte ebenfalls generationalem Wandel unterworfen sind und um im Weiteren ein Konzept zu entwickeln, wie durch generationenspezifisches Führungsverhalten eine zukunftsfähige Entwicklung in Unternehmen gefördert werden kann. Insofern soll Bezug genommen werden auf die in der Einleitung eingebrachte Fragestellung:

Worin bestehen Unterschiede und Gemeinsamkeiten im Verhalten von Menschen verschiedener Generationszugehörigkeiten?

Es konnte herausgearbeitet werden, dass vielfältige und unterschiedliche Aspekte fokussierende Generationen-Studien ein indifferentes Bild hinsichtlich intergenerationaler Unterschiede und Gemeinsamkeiten erbringen. Daraus kann konstatiert werden, dass sich die Gruppierung zu Generationskohorten aus Gründen der Komplexitätsreduktion und zur Schaffung von Verständnis für das gemeinsame Durchleben von gesamtgesellschaftlichen Ereignissen durchaus bewährt hat. Wenn dies jedoch zu Konflikten durch Stereotypisierung und Vorurteilsbildung führt, mag nicht nur Achtsamkeit seitens der

Führung, sondern auch Diversity-Management in Form von gezieltem Generationen-Management geboten sein. Die aktuelle Studienlage zu mannigfaltigen arbeitsbezogenen Generationsthemen konnte kein eindeutiges Ergebnis hinsichtlich generationaler Unterschiede erbringen. Gleichzeitig lässt sich auch nicht der Schluss ziehen, alle Generationen seien gleich. Es scheint eine Kohärenz vorzuliegen - das Verhalten von Menschen im Arbeitskontext scheint hinsichtlich der generationalen Bedeutung geprägt von gesamtgesellschaftlichen Erlebnissen und Wertesystemen besonders in der Adoleszenz, von Situationen in der aktuellen persönlichen und beruflichen Lebensphase, von Alterungseffekten, betrieblicher Zugehörigkeitsdauer sowie von individuellen Merkmalen und Bedürfnissen.

Für dieses Konglomerat an Wirkfaktoren kann es kein einfaches Führungsrezept geben. Auf Basis der bisherigen Erkenntnisse lassen sich dennoch Handlungsoptionen für Führungskräfte ableiten. Diese sollen im nun folgenden Kapitel herausgearbeitet werden.

5 Generationenspezifisches Führungsverhalten in KMU

Je nach Größe eines KMU (siehe Kapitel 2.1) findet man eine unterschiedliche Anzahl an Hierarchieebenen. In der Regel lassen sich die Stufen Unternehmensleitung, Führungskräfte und Mitarbeitende finden (vgl. Berning, 2021, S. 81). Bei mittelständischen Unternehmen am oberen Ende der Größenskala mag es noch eine weitere Zwischenebene geben; bei kleinen oder Kleinstunternehmen führt die Unternehmensleitung die Beschäftigten direkt, sodass es keine oder nur wenige weitere Führungskräfte gibt. Wenn im Folgenden von Führungskräften gesprochen wird, so soll dies die Unternehmensleitung selbst einschließen, da sie in jedem Fall eine Führungskraft ist – entweder für ihre Mitarbeitenden direkt oder für die dazwischen installierte Ebene der Abteilungen leitenden Führungskräfte.

Als für die Organisation zuständige verantwortliche Person obliegt einer Führungskraft eine Vielzahl an relevanten Aufgaben, um das Unternehmen wirtschaftlich stabil durch eine unsichere Umwelt zu führen und dabei neben den Kunden, Arbeitsergebnissen und Prozessen auch die Menschen und ihr Wohlbefinden im Fokus zu behalten (vgl. Franken, 2019, S. V).

Die Führungskraft eines KMU unterliegt den in Kapitel 2 beschriebenen Bedingungen und Herausforderungen und verfügt zugleich über einen großen Gestaltungsspielraum. Kleine und mittelständische bieten gegenüber großen Unternehmen neben den bereits genannten Herausforderungen auch eine Vielzahl von Vorteilen in der Unternehmenssteuerung. Beispielsweise können Führungskräfte durch die in der Regel flachen

Hierarchien Entscheidungen gemeinschaftlich mit den Mitarbeitenden zügig umsetzen, flexibles und schnelles Reagieren und Anpassen an veränderte Einflüsse sind möglich und Beschäftigte erleben ein partnerschaftliches Miteinander als motivierend und emotional bindend (vgl. Haag, 2021, S. VII). Durch diese arbeitsbezogene Nähe zu Mitarbeitenden und den oft größeren Entscheidungsspielraum von Führungskräften in KMU können Interessen leichter berücksichtigt und Potenzialförderung einfacher zur Stärkung der Arbeitgeberattraktivität genutzt werden als dies in Großunternehmen umgesetzt werden kann. Damit kann Führungskräften eine wichtige Rolle zugeschrieben werden – „man muss ihnen schon fast die Hauptrolle zuweisen“ (Helbich & Herzig, 2021, S. 420). Zugleich ist es möglich, dass Führungskräfte insbesondere diese Arbeit an der Entwicklung der Arbeitgeberattraktivität als besonders herausfordernd empfinden, stehen ihnen doch im Vergleich zu Großunternehmen oft weniger Support-Ressourcen zur Verfügung, die professionelles Arbeitgebermarketing intern und extern betreiben (vgl. ebd., S. 419).

Führungskräfte in kleinen und mittelständischen Unternehmen haben die Möglichkeit, verschiedene Wege in der generationenspezifischen Mitarbeiterführung zu beschreiten. Manche davon sind organisational und generationenübergreifend, wirken aber ebenfalls auf die unterschiedlichen Generationen ein, andere zielen speziell auf die individuellen generationalen Bedürfnisse ab.

Im Kapitel 3 wurden bereits Führungsansätze und Führungsstile, die sich in Verhalten ausdrücken, thematisiert. Ein Modell, um generationenspezifisches Führungsverhalten in KMU gezielt einzusetzen, kann das Verhaltensmodell nach Comelli & Rosenstiel darstellen, das im Folgenden näher beschrieben und sodann hinsichtlich möglicher Verhaltensoptionen für Führungskräfte adaptiert wird.

5.1 Generationenspezifisch differenziertes Führungsverhalten nach dem Verhaltensmodell von Comelli & Rosenstiel

Bruch & Böhm postulieren Mitarbeiterführung als nur dann erfolgreich, wenn das Führungsverhalten der Führungskraft individuell auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden eingeht und mit deren Präferenzen übereinstimmt (vgl. Bruch & Böhm, 2010, S. 113). Somit kommt dem Verhaltensfaktor eine besondere Rolle zu. „Verhalten ist [] das beobachtbare Tun und Handeln in bestimmten Situationen oder zu bestimmten Anlässen“ (Berning, 2021, S. 58). Wie in Kapitel 3 beschrieben zielt die Führung von Mitarbeitenden darauf ab, ihr Verhalten zielorientiert und erfolgversprechend zu beeinflussen. Berning bezieht sich auf den Sozialpsychologen Kurt Lewin, der das Verhalten innerhalb des individuellen Lebensraums als Ergebnis resultierend aus Person und Umfeld definiert

(vgl. ebd., S. 58). Das nun folgende Modell von Comelli & Rosenstiel wird deshalb gewählt, da es zugleich organisationale sowie intrapersonelle Aspekte integriert. Es ist damit sichtbar zu machen, wie individuelle sowie Umfeldfaktoren gestaltet werden können. Comelli & Rosenstiel haben das Modell dahingehend ausgestaltet, dass sie persönliche und umgebungsbezogene Parameter beschrieben haben, die das menschliche Verhalten beeinflussen können (vgl. Wastian et al, 2018, S. 238):



Abbildung 3: Verhaltensmodell nach Comelli & Rosenstiel, in Anlehnung an Wastian et al., 2018, S. 238. Eigene Darstellung.

- Individuelles Wollen in Form von Werten, Motiven und Motivation hat Auswirkungen auf die Leistungsbereitschaft.
- Persönliches Können in Form von Kompetenzen, Fähigkeiten und Fertigkeiten korreliert mit der Leistungsfähigkeit.
- Die Situative Ermöglichung durch das Umfeld schafft hinderliche oder förderliche Verhältnisse, um Leistung zeigen zu können.
- Das Soziale Dürfen und Sollen setzt die Rahmenbedingungen in Form von Regelungen und wirkenden Normen.

Diese Einflussfaktoren können interferieren, indem beispielsweise eine Wechselwirkung erzeugt wird durch einen Kompetenzaufbau, was zugleich eine erhöhte Motivation zur Folge haben kann (vgl. Becker, 2019, S. 13).

Eine Führungskraft eines KMU kann diese Wirkfaktoren nutzen, um durch organisationale Rahmenbedingungen sowie aufgaben- und mitarbeiterorientiertes Führungsverhalten Einfluss zu nehmen, also einen strukturell-unternehmerischen Kontext zur Zielerreichung zu schaffen sowie die Beziehungsgestaltung zwischen Führung und Geführten zu fokussieren (vgl. Cernavin et al., 2018, S. 163).

Franken weist darauf hin, dass menschliches Verhalten nur bedingt von außen steuerbar ist, sondern dass ein kognitiver Erkenntnisprozess, Situationsbewertung- und verarbeitung innerhalb einer Person stattfindet: „das Bindeglied zwischen Reiz (Umwelt) und Reaktion (Verhalten) ist die kognitive Repräsentation: Codierung und Integration von Informationen, Reizen und Umweltfaktoren in ein persönliches Erfahrungs- und Denksystem“ (Franken, 2019, S. 11). Neuere Führungsansätze wie ein systemisches, transformationales und emotionales Führungsverhalten tragen dem konstruktivistischen Ansatz Rechnung, indem sie auf Vertrauensaufbau, Sinn- und Wertevermittlung, Ganzheitlichkeit und Wertschätzung setzen (vgl. ebd., S. 14).

Wenn im Folgenden Handlungsmöglichkeiten für KMU-Führungskräfte anhand des o.g. Verhaltensmodells herausgearbeitet werden, so soll dies zum einen in Anlehnung an die aufgeführten Studien geschehen; Untersuchungsbefunde und Hinweise aus der wissenschaftlichen Literatur zum Thema werden in die Handlungsempfehlungen ebenfalls eingearbeitet. Zum anderen soll ein generationaler Bezug zu den in der 2023 durchgeführten Trendstudie von Schnetzer genannten drei Kohorten hergestellt werden, beginnend mit der älteren Mitarbeitergruppe (etwa 50-69-Jährige), der mittleren Beschäftigtenkohorte (ca. 30-49-Jährige) sowie der jüngeren Mitarbeiterschaft (ca. 14-29-Jährige, wobei die ganz jungen Menschen dieser Gruppe dem Arbeitsmarkt noch nicht vollständig, sondern eher in Form von Praktika oder Nebentätigkeiten zu Schule oder Studium zur Verfügung stehen).

Diese folgende Teilung in drei Altersgruppen wird deshalb vorgenommen, weil wie dargestellt keine trennscharfen Generationendefinitionen anhand der Geburtsjahre erfolgen können. Zugleich soll diese Aufteilung auch zumindest im Ansatz den jeweiligen Lebensphasen der Menschen Rechnung tragen, wenngleich diese ebenfalls variieren (vgl. Einramhof-Florian, 2022, S. 8). Eberhardt et al. konstatieren drei für das Arbeitsleben relevante Entwicklungsphasen, nämlich „das junge, mittlere und späte Erwachsenenalter“ (Eberhardt et al., 2019, S. 890).

Mit der nachfolgenden Dreiteilung in ältere Mitarbeitende, Beschäftigte mittleren Alters und jüngere Mitarbeitende sollen die zuvor genannten Generationen Baby-Boomer, X, Y und Z nicht entfallen, jedoch soll ein Führungsleitfaden entwickelt werden, der sich von

einem möglicherweise starr wirkenden Generationenblock löst, sondern übergreifender denkt und Aspekte wie

- das ungefähre Lebensalter
- Lebensphasen wie Eintritt in das Berufsleben, Elternschaft, Familienpflegezeiten etc.
- Betriebszugehörigkeit
- Alterungseffekte

berücksichtigt. Damit soll den lebensphasenbedingten Merkmalen von Mitarbeitenden ebenfalls Rechnung getragen werden (vgl. Oertel, 2007, S. 114). Insbesondere im Hinblick auf ältere Mitarbeitende sollen zugleich Alterungseffekte berücksichtigt werden (vgl. Bruch, 2010, S. 112).

Übergreifend lässt sich bezogen auf das vorgenannte Verhaltensmodell ableiten, dass es auf Mitarbeitende aller Alterskohorten einen Einfluss hat, welche personen- und organisationsbezogenen Faktoren die Führungskraft steuert. Sollen beispielsweise Verhaltensaspekte im individuellen Wollen und persönlichen Können verändert werden - wie die Erhöhung von Verantwortungsgefühl, Eigenständigkeit oder Selbstorganisation - so lässt sich dies extrinsisch durch entsprechende Anreize oder auch intrinsisch durch Sinnvermittlung bewirken. Wirkt die Führungskraft als Vorbild und achtet auf eine förderliche Unternehmenskultur, ein wertschätzendes Arbeitsklima, angemessene Arbeitsplatzgestaltung und -materialien, fördert sie Vertrauen, Innovation und Fairness, so sind dies generationenübergreifende Zufriedenheitsfaktoren, die in die gesamte Organisation ausstrahlen (vgl. Franken, 2019, S. 15).

5.1.1 Führungsverhalten älteren Beschäftigten gegenüber

Lebensphasenbedingte Merkmale dieser Alterskohorte mit einer längeren Berufserfahrung und einem Alter ab 50 Jahren sind bzgl. des sozialen Status häufig eine hohe berufliche Verantwortung und ein allmählicher Übergang Richtung Ruhestand; Kinder ziehen aus, Großelternschaft beginnt, eigene Eltern werden pflegebedürftig. Der biologische und psychologische Status bedingt körperliches Nachlassen und eine Auseinandersetzung mit dem Älterwerden und der eigenen Sterblichkeit (vgl. Oertel, 2007, S. 114).

Auch wenn mit dem Altern in Teilbereichen eine nachlassende physiologische Leistungsfähigkeit einhergeht, wie beispielsweise eine abnehmende Reaktionsgeschwindigkeit oder eine längere Regenerationszeit, so kann dennoch nicht von einer generellen

Reduktion kognitiver und geistiger Fähigkeiten im Alter und damit einer geringeren Leistungsfähigkeit gesprochen werden; abnehmende Genauigkeit oder Geschwindigkeit lassen sich durch entwickelte Erfahrung und aufgebautes Wissen oftmals ausgleichen (vgl. Bruch, 2010, S. 61). Dennoch verändert sich der Mensch im Lauf des Lebens und diesem Umstand sollte in der Führung Rechnung getragen werden, indem individuell und gemeinsam mit der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter eruiert wird, welche Maßnahmen sinnvoll erscheinen. Durch den Aufbau von Sozialkompetenz und emotionaler Belastbarkeit sowie einer gestiegenen kristallinen Intelligenz, also erfahrungsbasiertes, implizites Wissen, erscheinen Ältere dafür prädestiniert, diesen Erfahrungsschatz Jüngeren weiterzugeben (vgl. ebd., S. 62). Eine mögliche Rolle dafür kann beispielsweise sein, andere Mitarbeitende zu coachen, auszubilden oder als Mentor oder Mentorin zur Seite zu stehen (vgl. ebd., S. 66). Der Wissenstransfer kann darüber hinaus auch in altersgemischten Teamzusammensetzungen oder gezielt eingesetzten Wissenstandems gefördert werden (vgl. Franken, 2019, S. 289). Gerade für kleine und mittelständische Unternehmen erscheinen diese Maßnahmen angesichts einer hohen operativen Arbeitsbelastung praktikabel, selbst wenn es keine Stabstellenabteilungen wie eine Personalentwicklung gibt, die gezielte Entwicklungspläne für Mitarbeitende ausarbeitet.

Bezüglich des Wirkfaktors der motivationalen Ebene (Individuelles Wollen) mögen sowohl die fachliche Entwicklung als auch ein auf die Konstitution angepasstes Aufgabengebiet sinnvoll sein. Dabei sollte es sich um ein Arbeitsfeld handeln, in dem die ältere Person auch ihre generationenweit entwickelten Stärken wie Sozial- und Methodenkompetenz sowie Erfahrung einbringen kann und mangelnde Schnelligkeit oder körperliche Überlastung nicht zu Frust führen (vgl. Bruch, 2010, S. 66). Somit kann die intrinsische Motivation berücksichtigt werden (vgl. Kooij et al., 2011, S. 197). Es gilt, ein möglichst passgenaues Umfeld für die ältere Person im Unternehmen zu schaffen (Situative Ermöglichung). In Zeiten der Digitalisierung kann gegebenenfalls durch Einsatz von smarter Unterstützung oder auch Künstlicher Intelligenz der körperliche Einsatz bzw. Routinetätigkeiten reduziert werden (vgl. Franken, 2019, S. 288). Auch im Alter ist durch Weiterbildungen und fachliche Herausforderungen sowie Lernen im sozialen Austausch die geistige Flexibilität förderbar (ebd., S. 287).

Damit lässt sich auf der personenbezogenen Ebene das Persönliche Können steigern, was wiederum die Motivation günstig beeinflussen kann. Da älteren Mitarbeitenden gelegentlich nachgesagt wird, sie seien hinsichtlich Neuerungen schwierig zu motivieren, kann es ein sinnvoller Weg sein, gerade die Sichtweise dieser Beschäftigten in

Veränderungsprozesse einzubeziehen und ihnen Neuerungen frühzeitig zu kommunizieren (vgl. Bilinska & Wegge, 2016, S. 221).

Durch die lange Berufserfahrung und die dargestellte Bindung an den Betrieb sowie die entwickelte Sozialkompetenz lassen sich ältere Mitarbeitende sehr gut in Netzwerken einsetzen, sofern sie dazu bereit sind. Dies kann einerseits im KMU selbst von Vorteil sein, indem Ältere einen positiven Einfluss auf das soziale Gefüge nehmen und unterstützen oder vermitteln können. Zugleich ist der Einsatz in betriebsübergreifenden oder branchenspezifischen Netzwerken möglich, was wiederum bei entsprechender Kommunikation in das eigene Unternehmen die Innovation fördern kann (vgl. Franken, 2019, S. 288).

Im Hinblick auf das Soziale Dürfen und Sollen, also die organisationalen Rahmenbedingungen, kann für ältere Beschäftigte eine förderliche Unternehmenskultur, partizipativ generationenübergreifend, entwickelt werden. Die Führungskraft des Unternehmens kann beispielsweise selbst generationensensibel kommunizieren und damit ein Bewusstsein für Generationenverständnis und Wertschätzung schaffen. Sie kann Altersstereotypisierung vermeiden, Vertrauen aufbauen und kooperativ führen, um das Arbeitsklima zu fördern und die organisationale Wissensteilung zu stärken (vgl. März et al., 2020, S. 163 ff.)

Darüber hinaus können Elemente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements im Unternehmen implementiert sowie angepasste Arbeitszeitmodelle für gesundheitsförderliches Arbeiten angeboten werden (vgl. Franken, 2019, S. 288). Eberhardt et al. konstatieren, Mitarbeitende dieser Alterskohorte bevorzugten einen transaktionalen Führungsstil, eine klare Ausrichtung und Zielsetzung, Status und Wertschätzung, Wahloptionen sowie ein demokratisches, faires und glaubwürdiges Führungsverhalten. Persönliche Beziehungen und transparente Kommunikation sowie materielle Anreize scheinen den jüngeren dieser Altersgruppe wichtig zu sein (vgl. Eberhardt et al., 2019, S. 892 f.).

Graphisch dargestellt kann eine KMU-Führungskraft folgendes Führungsverhalten zur Förderung älterer Mitarbeitender zeigen (aus Gründen der Lesbarkeit werden die Abbildungen 4 – 7 nochmals im Anhang in größerer Darstellung aufgeführt):



Abbildung 4: Verhaltensmodell nach Comelli & Rosenstiel, ergänzt um Handlungsoptionen bzgl. älteren Beschäftigten nach Bruch, Franken, Kooij, Bilinska & Wegge und März et. al, Seiten siehe Text. Eigene Darstellung.

5.1.2 Führungsverhalten Beschäftigten mittleren Alters gegenüber

Lebensphasenbedingte Merkmale dieser Alterskohorte mit Berufserfahrung und einem Alter etwa zwischen 30 und 50 Jahren sind bzgl. des sozialen Status häufig nochmals berufliche Veränderungen, Weiterbildungen oder eine zweite Karriere, familiär einhergehend mit persönlichen Anforderungen wie Kindererziehung/Familienzeiten oder Veränderungen durch Scheidung oder die Wohnsituation. Der biologische und psychologische Status bringt körperlich erste Alterungsanzeichen und die Auseinandersetzung mit den Themen Familien- und Leistungsorientierung, Lebensqualität und Unabhängigkeit (vgl. Oertel, 2007, S. 114).

Die Beschäftigten mittleren Alters verfügen in der Regel bereits über ein umfangreiches Maß an Berufs- und Lebenserfahrung sowie Fachwissen und digitale Affinität (vgl. Franken, 2019, S. 293). Die unterschiedlichen Phasen des Privat- und Familienlebens sollen mit dem Berufsleben in Einklang gebracht werden, weshalb sich der Schluss ziehen lässt, dass Führungskräfte auf eine gute Balance und die Vermeidung von Überlastung

gerade auch dieser Alterskohorte hinsichtlich der Arbeitsanforderungen achten sollten (vgl. ebd., S. 293). Es empfiehlt sich, die Stärken wie ihre Expertise, den gelassenen Umgang mit komplexen Situationen, Analysefähigkeiten, Verständnis und das unternehmens- bzw. branchenspezifische Wissen anzuerkennen und wertzuschätzen (vgl. Oertel, 2022, S. 71). Insbesondere für die älteren Mitarbeitenden dieser Alterskohorte stellt sich die hohe Leistungsorientierung mit Karrierewunsch sowie die gleichzeitige Befürchtung, die Älteren besetzten noch wichtige Fach- und Führungspositionen und die Jüngeren nähmen in Kürze diese Positionen ein, als Dilemma dar. Der sogenannte Prinz-Charles-Effekt drückt das Gefühl, übergangen zu werden, aus (vgl. ebd., S. 72). Dementsprechend erscheint es sinnvoll, hinsichtlich der motivationalen Stärkung (Individuelles Wollen) Entwicklungsperspektiven im Unternehmen zu bieten (vgl. ebd., S. 73). Dies können Führungskräfte dadurch bewerkstelligen, indem attraktive Karrieremöglichkeiten wie renommierte und entsprechend vergütete fachliche oder leitende Projektarbeit im Unternehmen ermöglicht werden. Das Gewähren von Handlungsspielräumen und Wahlmöglichkeiten bezüglich des Aufgabenspektrums, des Arbeitsortes und der Arbeitszeit trägt dem Wunsch nach selbständigem Arbeiten Rechnung, auch im Hinblick auf Lebensphasen wie z. B. Elternschaft oder die Pflege von Angehörigen.

Aufgrund des hohen Anspruchs an sich selbst und der Leistungsbereitschaft ist es zugleich eine Aufgabe der Führung, eine Überlastungsgefahr frühzeitig zu erkennen und gegenzusteuern, beispielsweise auf die Einhaltung von Urlaubs-, Pausen-, und Arbeitszeiten zu achten oder gar zu bestehen (Situative Ermöglichung). Individuell verhandelt werden kann in Korrelation zu den betrieblichen Erfordernissen das Arbeiten im Home-Office, dem diese Altersgruppe aufgrund der technischen Affinität in weiten Teilen aufgeschlossen gegenübersteht (vgl. Taapken, 2021, S. 38). Auch Nachhaltigkeitsaspekte spielen nicht nur bei den Jüngeren eine Rolle, jedoch scheinen das Gehalt bzw. das Arbeitsumfeld bei Beschäftigten mittleren Alters wichtiger zu sein (vgl. ebd., S. 60). Insofern kann eine generationenspezifische Empfehlung für Führungskräfte in KMU dahingehend lauten, die unternehmerischen Rahmenbedingungen, ein solides Gehaltsgefüge und ein angenehmes Arbeitsumfeld zu fokussieren.

Da dieser Alterskohorte Weiterentwicklung und ihr Persönliches Können in der Regel ein wichtiges Bedürfnis ist, sollten Weiterbildungen und Wissensaustausch ermöglicht werden (vgl. Oertel, 2022, S. 74). Auch dieser Altersgruppe ist ein sicherer Arbeitsplatz wichtig; Sicherheit kann beispielsweise durch eine individuell ausgehandelte, strukturierte Entwicklungsplanung, durch Altersvorsorge oder lebensphasenorientierte Arbeitszeit vermittelt werden (vgl. ebd., S. 75). Damit wird eine Unternehmenskultur der

Wertschätzung und Partizipation implementiert (*Soziales Dürfen und Sollen*). Insgesamt scheint die mittlere Generationskohorte der Arbeitswelt der Zukunft auch hinsichtlich anstehender Veränderungen positiv gegenüber zu stehen und will diese motiviert mitgestalten (vgl. Taapken, S. 66). Dies gilt es durch Partizipation und Innovationsmöglichkeiten betrieblich zu nutzen, um gemeinschaftlich das Unternehmen zukunftsorientiert auszurichten. Eberhardt et al. empfehlen in der Führung dieser Alterskohorte einen guten Beziehungsaufbau, das Zulassen von Autonomie und Handlungsspielräumen, flache Hierarchien – was der Struktur von KMU entgegenkommen dürfte – und insgesamt eine intensive und transparente Kommunikation (vgl. Eberhardt et al., 2019, S. 893). Folgende Darstellung fasst die Verhaltensmöglichkeiten für Führungskräfte hinsichtlich dieser Altersgruppe zusammen (siehe auch im Anhang):

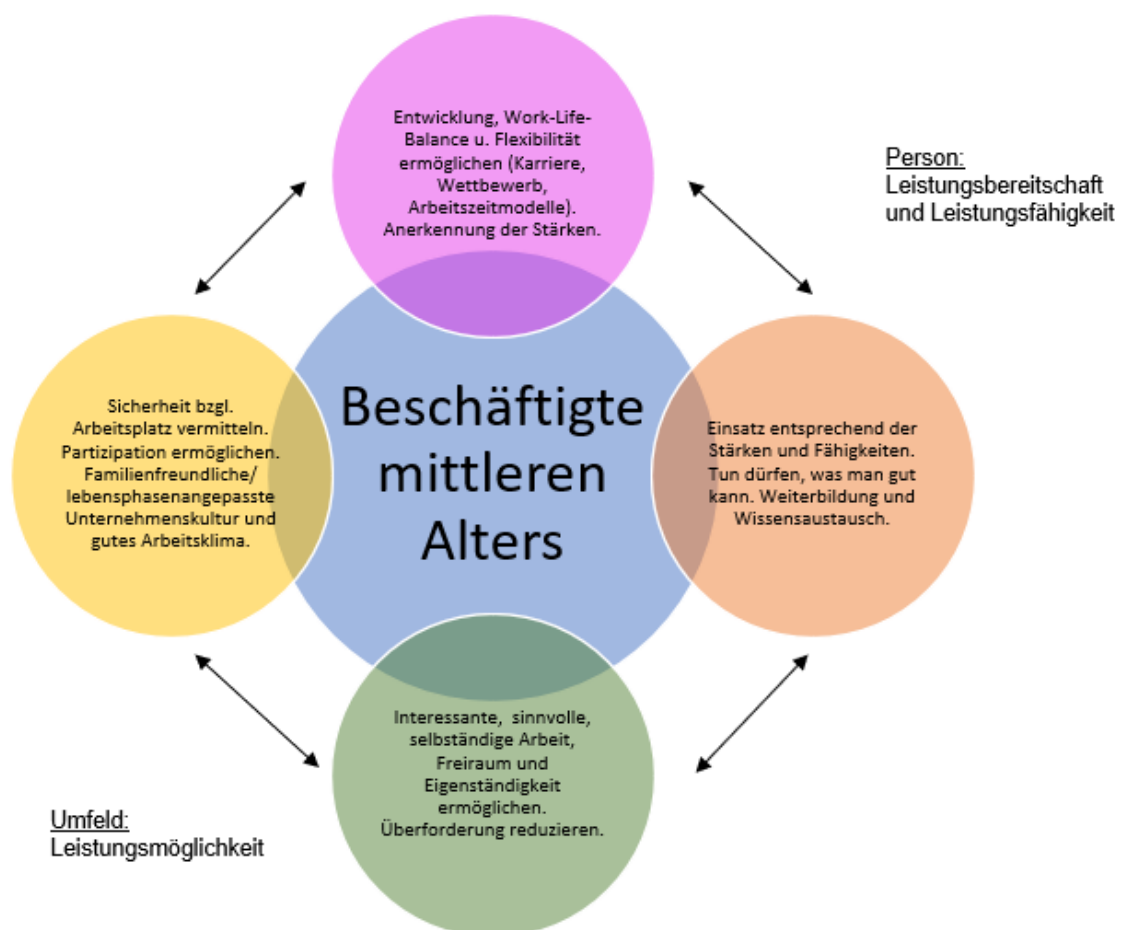


Abbildung 5: Verhaltensmodell nach Comelli & Rosenstiel, ergänzt um Handlungsoptionen bzgl. Beschäftigten mittleren Alters nach Bruch, Franken, Kooij, Bilinska & Wegge und März et. al, Seiten siehe Text. Eigene Darstellung.

5.1.3 Führungsverhalten jüngeren Beschäftigten gegenüber

Lebensphasenbedingte Merkmale dieser Alterskohorte zu Beginn ihrer Berufstätigkeit und einem Alter bis 30 Jahren sind bzgl. des sozialen Status häufig eine hohe berufliche

Leistungs- und Entwicklungsorientierung verbunden mit persönlichen Veränderungen wie dem eigenständig werden durch Auszug aus dem Elternhaus, Gründung von Partnerschaft und ggf. Familie. Der biologische und psychologische Status bringt eine hohe Leistungsfähigkeit mit sich und die Auseinandersetzung mit der eigenen Identität, Selbstverantwortung und der Entwicklung und dem Einsatz von fachlicher und sozialer Kompetenz (vgl. Oertel, 2007, S. 114). Die jüngeren Mitarbeitenden im Unternehmen stehen mit dem Beginn ihrer Berufstätigkeit in einer prägenden beruflichen Sozialisierungsphase. Zugleich bringen sie wie beschrieben andere Erfahrungen durch gesellschaftliche und individuelle Prägungen mit in den Betrieb ein, die von den Sozialisierungsphasen der Vorgängergenerationen abweichen (vgl. Kapitel 4.2.3 und 4.2.4). Für Unternehmen lässt sich präsumieren, dass hierdurch ein Umdenken geboten und das Verhalten an die Bedürfnisse und Erwartungen dieser Alterskohorte anzupassen sei (vgl. Klaffke, 2022, S. 82). Auch wenn sich nicht empirisch belastbar belegen lässt, dass die jüngeren Mitarbeitenden gänzlich abweichende Werte und Bedürfnisse haben, so kommt ihnen doch die Suche des Arbeitsmarktes nach Fachkräften und Nachwuchs zugute: Ihnen wird ein deutlicheres Artikulieren von Erwartungen an den Arbeitgeber erleichtert (vgl. ebd.).

Inwieweit junge Menschen sich einem Unternehmen verbunden fühlen bzw. wie hoch ihre Wechselbereitschaft ist, wird unterschiedlich diskutiert. Die unter 4.3.2.1 genannte Studie von Angeli hat eher das Bild ergeben, dass ältere Menschen sich mehr an das Unternehmen binden, in welchem sie arbeiten, weshalb in Betrieben ein Fokus auf die emotionale Loyalität jüngerer Menschen gelegt werden sollte. „Die durchschnittliche Verweildauer der unter dreißigjährigen Mitarbeiter sinkt. Sie beträgt heute 536 Tage, vor 20 Jahren waren das noch 814“ (Helbig & Herzig, 2021, S. 423). Dies ist eine Aussage, die in dieselbe Richtung geht, wohingegen Brademann & Piorr auf Studien zurückgreifen, die eher eine hohe Bindungswilligkeit junger Menschen an ein Unternehmen eruierten (vgl. Brademann & Piorr, 2019, S. 354). Unabhängig davon ist das Angebot an Arbeitsstellen in Zeiten des Fachkräftemangels hoch, weshalb Führungskräften von KMU empfohlen werden kann, zur Stärkung der Unternehmensloyalität als Arbeitgeber attraktiv zu sein. Hierzu kann auf der motivationalen und emotionalen Ebene angesetzt werden (Individuelles Wollen), also beispielsweise Sicherheit, Anerkennung und Wertschätzung zu geben sowie die persönliche Entwicklung zu fördern. Eine vertrauensvolle Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin bzw. Mitarbeiter unterstützt dies (vgl. ebd., S. 355). Trotz zunehmender Digitalität wird Wert gelegt auf persönliche, tiefgehende und emotionale Kommunikation (vgl. Helbig & Herzig, 2021, S. 424). Klaffke sieht insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen aufgrund familiärer Traditionen und

sinnreicher Unternehmensmission eine gute Möglichkeit, jungen Menschen Sinnhaftigkeit, Authentizität und Perspektiven zu vermitteln. Dazu mag Führungskräften empfohlen werden, eine förderliche Unternehmenskultur und transparente Kommunikation zu schaffen, die einen positiven Effekt auf die Motivation junger Menschen zu haben scheint (vgl. Klaffke, 2022, S. 97). Um das volle Potential zeigen zu können, scheint es sinnvoll zu sein, dass Führungskräfte Flexibilität und Mobilität beispielsweise durch entsprechende Arbeitszeitmodelle einerseits sowie Selbstverwirklichung durch sinnvolle, interessante Aufgaben und Handlungsspielräume andererseits ermöglichen (vgl. Helbig & Herzig, 2021, S. 424). Sofern das Aufgabengebiet im KMU es erlaubt, ist speziell für die junge Generation das Arbeiten im Home-Office eine attraktive Option: 41% der bis Dreißigjährigen würde 1-2 Tage in der Woche mobil arbeiten, für 3-4 Tage sprechen sich ebenfalls 41% aus (vgl. Taapken, 2021, S. 34). Diese Möglichkeit kann die Führungskraft entsprechend der betrieblichen Situation und der jeweiligen Tätigkeit der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters individuell besprechen (*Situative Ermöglichung*).

Auch der jungen Belegschaft scheinen sichere Arbeitsverhältnisse wichtig zu sein (vgl. Klaffke, 2022, S. 93). Vielfältige Optionen in allen Lebensbereichen erfordern Entscheidungen; die Festlegung auf eine Option verunmöglicht die Nutzung anderer Alternativen, was offenbar zu Stress und Unsicherheitsempfinden führt (vgl. ebd., S. 88). Insbesondere junge Menschen geben in der unter 4.3.2.4 genannten Trendstudie an, unter Arbeitsstress sowie psychischen und emotionalen Gesundheitsbelastungen zu leiden (vgl. Schnetzer, 2023, S. 42). Insofern empfiehlt es sich, organisationale Rahmenbedingungen zu schaffen, die dem möglichst entgegenwirken (*Soziales Dürfen und Sollen*). Die Führungskraft kann sich um Verlässlichkeit, Arbeitsplatzsicherheit und eine angemessene Entlohnung bemühen (vgl. Klaffke, 2022, S. 94). Freude an einer sinnvollen Arbeit und eine ausgeglichene Balance zwischen Arbeit und Freizeit, sodass auch private Interessen wahrgenommen werden können, scheinen Grundpfeiler für jüngere Mitarbeitende darzustellen, auf die die Führungskraft eingehen kann (vgl. ebd., S. 95). Franken empfiehlt „eine klare Trennung zwischen der Arbeits- und Privatzeit“ (Franken, 2022, S. 138) sowie eindeutige Regelungen und Strukturen als Orientierungsparameter. Moderne Leadership-Ansätze empfehlen darüber hinaus z. B. auch geteilte Führung, teilautonome Teamarbeit oder agile Arbeitsansätze für diejenigen KMU, in denen dies sinnvoll erscheint (vgl. Klaffke, 2022, S. 101). Ein weiterer organisationaler Aspekt kann die Einführung einer zeitgemäßen Vergütungsgestaltung (Cafeteria-Modell) sein. Dabei werden Auswahlmöglichkeiten für Lohnnebenleistungen im Rahmen eines zuvor verhandelten Budgets geschaffen (vgl. ebd., S. 102). Die Forschungsergebnisse zu jüngeren Beschäftigten von Dwivedula et al. legen die Empfehlung für die Führung nahe,

Gesundheitsleistungen, flexible Arbeitszeit, virtuelle Teamarbeit, den Zugriff auf Informationen, gutes Teamklima, vorbildliches Führungsverhalten und Unterstützung anzubieten (vgl. Dwivedula et al., 2019, S. 28 ff.). Hinsichtlich der genannten Wachstumsmotive kann das Persönliche Können junger Menschen im Unternehmen als weiterer Faktor fokussiert werden. Ein Weg dazu ist, im persönlichen Gespräch die Ambitionen zu erfragen und eine gemeinsame Entwicklungsperspektive in Form von Weiterbildungen, Karriereschritten, selbstorganisiertem Lernen, Austausch und Feedback zu Arbeitsergebnissen aufzustellen (vgl. Klaffke, 2022, S. 98). Generationenspezifische Lernmöglichkeiten sind etwa Blended-learning-Ansätze, Training on the Job, digitale und asynchrone Lernformen oder auch Formate, die auf eine spielerische Wissensaneignung mit sog. Gamification-Anteilen setzen (vgl. ebd., S. 100). Mit einer solchen Mischung kann dem Wunsch nach kontinuierlichem Lernen während der gesamten Berufstätigkeit nachgekommen werden (vgl. Dwivedula et al., S. 34). Diese Darstellung fasst die Optionen zusammen:

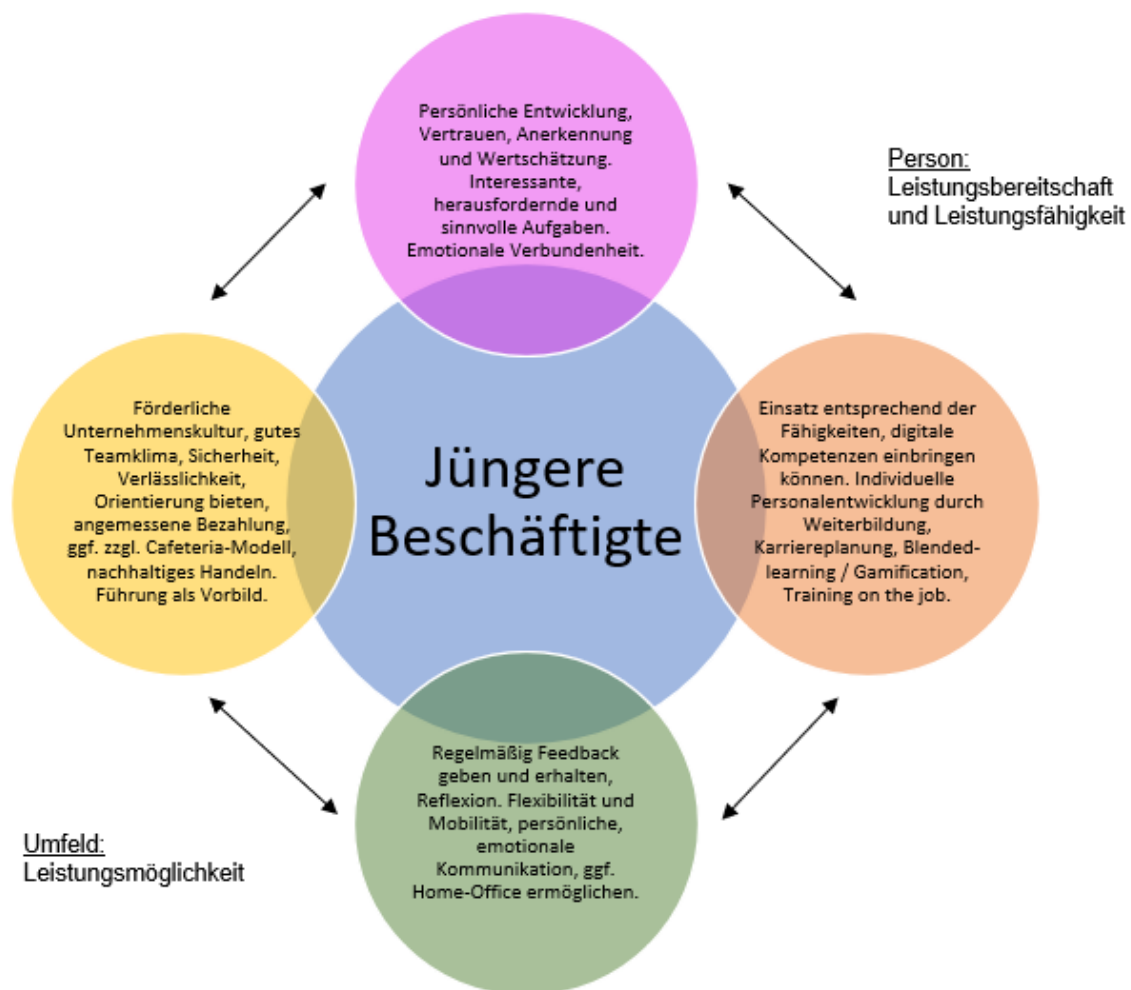


Abbildung 6: Verhaltensmodell nach Comelli & Rosenstiel, ergänzt um Handlungsoptionen bzgl. jüngeren Beschäftigten nach Brademann & Piorr, Taapken, Klaffke und Dwivedula et al., Seiten siehe Text. Eigene Darstellung.

Klaffke empfiehlt hierzu insgesamt ein Führungsverhalten, das den jungen Menschen auf der emotionalen Ebene anspricht: Eine individuelle Ansprache und kooperative, vertrauensbasierte Führung soll einen entscheidenden Beitrag dazu leisten, dass jüngere hoch qualifizierte sowie auch Mitarbeitende mit geringerer Bildung sich weiterentwickeln, an das KMU binden und ihr Leistungspotential engagiert einsetzen (vgl. Klaffke, 2022, S. 99). Die skizzierte Darstellung der Handlungsoptionen für Führungskräfte jüngeren Menschen gegenüber findet sich nochmals im Anhang in größerer Abbildung.

5.1.4 Allgemeine Prinzipien generationenspezifischen Führungsverhaltens

Generell lässt sich konstatieren, dass sich ein generationensensibles Führen förderlich auf das Unternehmen auswirkt. Gezieltes Generationen-Management verfolgt die Absicht, übergreifend Vorurteile gegenüber unterschiedlich alten Teammitgliedern abzubauen, ein positives Arbeitsklima zu schaffen und damit die Freude an der Arbeit zu stärken (vgl. Klaffke, 2022, S. 236). Voraussetzung dafür ist die Sensibilisierung für generationenbedingte Unterschiedlichkeiten und ein Bewusstsein dafür zu schaffen, welche Attributionen und Verallgemeinerungen gedanklich konstruiert werden. Gegenseitiges Verständnis für die Andersartigkeit anderer Menschen zu schaffen, den Blick auf Fähigkeiten und Potentiale zu richten und eine Kultur des voneinander Lernens zu implementieren, stellt eine wichtige, Vorbildlichkeit erzeugende Führungsaufgabe dar (vgl. ebd., S. 237). Altersgemischte Zusammenarbeit bewusst zu fördern, kann dabei eine hilfreiche Strategie darstellen, um Synergien hervorzubringen. Besonders bei komplexen und innovativen Aufgaben scheint Altersheterogenität vorteilhaft zu sein (vgl. Stegh & Ryschka, 2020, S. 72). Auch können diese für den Wissenstransfer genutzt werden (vgl. Eberhardt et al., 2019, S. 894).

Führungskräften empfiehlt sich, durch eine entsprechende Personalpolitik des Unternehmens zu generationensensiblen Rahmenbedingungen beizutragen, wie etwa Veränderungen der Mitarbeitenden gemäß der aktuellen Lebensphase zu antizipieren. Dies kann zum Beispiel den Wiedereinstieg nach der Elternzeit betreffen, zeitliche Freiräume für Pflegezeiten und Jobsharing oder Jobrotation (vgl. Geisel & Frohnert, 2022, S. 259).

Bilinska et al. raten darüber hinaus, prinzipiell alle Altersklassen fair zu behandeln, sie bewusst an Entscheidungen zu beteiligen, generationenspezifische Weiterbildungsmöglichkeiten anzubieten und durch Wertschätzung eine positive Zusammenarbeit der altersdurchmischten Belegschaft zu stärken (vgl. Bilinska et al., 2014, S. 24).

Stegh & Ryschka empfehlen trotz teilweise unterschiedlicher und teilweise übereinstimmender Werte und Bedürfnisse für alle Altersgruppen in Weiterbildung zu investieren,

um einerseits das Signal der Wichtigkeit auch an ältere Mitarbeitende zu senden und zugleich allen Beschäftigten Lernen zu ermöglichen und sie zu motivieren (vgl. Stegh & Ryschka, 2020, S. 18).

Franken postuliert die Wichtigkeit einer emotionalen Führung, die geprägt ist von einer vertrauensvollen Beziehung, Stärkung der intrinsischen Motivation, Sinnvermittlung und Schaffung einer positiv ansteckenden Arbeitsatmosphäre (vgl. Franken, 2022, S. 281). Diese Form der Führung scheint generationengerechtes Verhalten zu inkludieren. Franken empfiehlt es Führungskräften zu lernen, mit Beschäftigten mitfühlen zu können, achtsam und reflektierend zu agieren, Optimismus auszustrahlen, indem das Positive hervorgehoben wird sowie humorvoll zu sein und gemeinsam mit den Menschen im Unternehmen zu lachen (vgl. ebd., S. 283).

5.2 Die Führungskraft im Fokus

Bisher wurde betrachtet, welches generationenspezifische Verhalten die unterschiedlichen Alterskohorten der Beschäftigten benötigen. Doch auch die Führungskraft ist ein Mensch mit einer persönlichen und beruflichen Entwicklung, mit einer Generationenzugehörigkeit und unterschiedlichen Lebensphasen und muss zu Beginn der Führungstätigkeit in diese Aufgabe hineinwachsen. In kleinen und mittelständischen Unternehmen kann es sich bei Führungskräften sowohl um die Firmenleitung als auch um Abteilungs- oder Schichtleitungen handeln, sodass letztere wiederum eine Vorgesetzte oder einen Vorgesetzten hierarchisch betrachtet über sich haben und somit selbst von organisationalen Rahmenbedingungen betroffen sind, die sie nur bedingt beeinflussen können. Insbesondere in kleinen Unternehmen besteht oft die Besonderheit, dass Führungskräfte selbst operativ mitarbeiten und dadurch im nahen Kontakt sind mit ihren Mitarbeitenden (vgl. Berning, 2021, S. 81). Deshalb soll an dieser Stelle der Blick auf die Führungskräfte selbst geworfen werden. Was bedeutet die Zugehörigkeit der Führungskraft zu einer Alterskohorte? Was braucht sie selbst, um generationenspezifisch führen zu können?

5.2.1 Einfluss der Generationszugehörigkeit einer Führungskraft

Inwieweit spielen Alters- und Erfahrungseffekte bei den Führungskräften selbst eine Rolle? Auch die Mitarbeitenden eines Unternehmens, die sich zur Führungskraft entwickelt haben, unterliegen einer Prägung in ihrer adoleszenten Lebensphase, sie wurden sozialisiert durch gesellschaftliche und berufliche Entwicklungen und auch die Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit kann ihr Führungsverhalten beeinflussen. Bei der Betrachtung der beiden Führungskonstellationen *Ältere führen Jüngere* und *Jüngere führen Ältere*

soll dies nicht in exakten Altersabständen bemessen werden, sondern es geht um das saliente Altersmerkmal, also den sichtbaren und auffallenden altersmäßigen Unterschied zwischen Führungskraft und der geführten Person. Geringe, nicht auffallende Altersunterschiede sind in der Regel aus generationenspezifischer Sicht unproblematisch (vgl. Bilinska & Wegge, 2016, S. 220).

5.2.1.1 Ältere führen Jüngere

Ältere Führungskräfte scheinen in deutschen Unternehmen den Ruf zu haben, autokratisch zu führen (vgl. Oertel, 2007, S. 284). Möglicherweise herrscht bei den älteren Alterskohorten ein hierarchisch geprägtes Führungsbild vor. Auch stellt sich die Frage, inwieweit Personalführung gerade in kleinen und mittelständischen Unternehmen überhaupt gelernt wurde. Überdies sind gelehrte Führungstheorien nicht unbedingt kongruent zum in der Praxis gezeigten Verhalten (vgl. ebd.). Das frühere Führungsverhalten basierte eher auf einer hierarchiefokussiert einseitigen Beeinflussung der Mitarbeitenden durch die vorgesetzte Person (vgl. Franken, 2022, S. 55). Die Führungskraft war es gewohnt, alleine zu entscheiden, anzuweisen und zu kontrollieren (vgl. ebd., S. 57). Wie unter 3.2 dargestellt, wurde erst ab den siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts die situative Führungstheorie entwickelt, die die jeweilige Situation und die menschliche Unterschiedlichkeit in den Blick zu nehmen begann – die Umsetzung dieses Führungsstils bis in die Unternehmen hinein wird einige Zeit in Anspruch genommen haben. Erst seit wenigen Jahren halten systemische und New-Work-Ansätze Einzug in die Unternehmen (siehe Kapitel 3.2). Hieraus kann abgeleitet werden, dass sich der traditionellere Führungsansatz „von oben nach unten“ in KMU erst allmählich zu einer kooperativen Führung hin wandelt (vgl. ebd., S. 56).

Dazu braucht es die Bereitschaft der älteren Führungskräfte, überkommenes Führungsverhalten zu hinterfragen und den Wandel zu gestalten. Bei sich selbst beginnend empfehlen Dierke & Houben als ersten Schritt die eigene Transformation (Dierke & Houben, 2022, S. 25). Sie postulieren, dass unzeitgemäßes Führungsverhalten bisher darin Ausdruck findet, aktionistisch zu handeln, sich gegenüber möglicher Konkurrenz zu behaupten, keine Schwäche zu zeigen und entsprechend selbstbewusst aufzutreten, Antworten jederzeit geben zu können, keine Fehler zuzugestehen, rein faktenbasiert zu entscheiden und keine Emotionen zu zeigen (vgl. ebd., S. 27). Die Autoren appellieren an diese Generationskohorte, ihr bisheriges Führungsverhalten zu reflektieren und sich zu für nachrückende Generationen inspirierenden Vorbildern zu entwickeln, die New-Work-Leadership mit Leben füllen (vgl. ebd., S. 26). Eberhardt et al. zeichnen ein anderes Bild

und beschreiben ältere Führungskräfte als konsensual handelnde, weiterbildungsinteressierte und aus ihrem Erfahrungsschatz intuitiv agierende Persönlichkeiten, die ihre Führungsaufgabe als anspruchsvollen Aspekt ihrer Tätigkeit betrachten (vgl. Eberhardt et al., 2019, S. 893.) Die jüngeren Führungskräfte der älteren Alterskohorte - sie werden bei Eberhardt et al. der Generation X zugerechnet - werden als ziel- und handlungsorientiert, fair und technisch affin charakterisiert (vgl. ebd.).

Wie kann eine ältere Führungskraft deutlich jüngere Mitarbeitende sinnvoll führen? Oertel diskutiert die Option, Zusammenhalt im Unternehmen in Form generationenübergreifenden Lernens und wechselseitiger Unterstützung zu forcieren (vgl. Oertel, 2007, S. 124). Investiert die erfahrene Führungskraft in die Entwicklung jüngerer Mitarbeitender durch eine individuell vereinbarte Karriereplanung, kann dies einen wesentlichen Beitrag zu emotionaler Bindung an das Unternehmen, zu gegenseitigem Vertrauen, zu Wissens- und Kompetenzaufbau und ggf. sogar zur Lösung von Nachfolgeherausforderungen führen (vgl. Klaffke, 2022, S. 229). Zugleich scheinen langjährige Führungskräfte gut beraten zu sein, sich selbst lernbereit zu zeigen und Impulse der Jüngeren aufzugreifen, wodurch sich auch Innovation im Unternehmen fördern lässt (vgl. Oertel, 2007, S. 125).

Bilinska et al. schlagen folgende Verhaltensweisen älterer Führungskräfte gegenüber jüngeren Beschäftigten vor:

- „- Regelmäßige Rückmeldungen über erbrachte Arbeitsleistungen
- Übertragen abwechslungsreicher Arbeitsaufgaben
- Bieten von Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung
- Bieten benötigter Unterstützung“ (Bilinska et al., 2014, S. 24).

5.2.1.2 Jüngere führen Ältere

In einer zunehmend alternden Gesellschaft nimmt die Häufigkeit von Personalführung durch jüngere Führungskräfte zu. Bilinska & Wegge problematisieren diesen Umstand dahingehend, dass durch entsprechende Studien eine Einstellungszurückhaltung älteren Personals gegenüber eruiert wurde aus Angst vor dieser Führungskonstellation (vgl. Bilinska & Wegge, 2016, S. 214). Ein möglicher Erklärungsansatz liegt in der Ähnlichkeits-Attraktivitätstheorie nach Byrne, wonach Menschen sich eher zu anderen Menschen hingezogen fühlen, die ähnliche Einstellungen und Merkmale erfüllen wie sie selbst, was im Hinblick auf eine Mitarbeiter-Vorgesetzten-Beziehung bei einem deutlichen Altersunterschied negative Auswirkungen haben kann (vgl. ebd., S. 215). Die Theorie sozialer Vergleichsprozesse geht davon aus, dass Menschen zur Bewertung ihrer

Leistung eher erfahreneren Personen diese Beurteilungskompetenz zutrauen und sich hierarchisch mit der Führungskraft vergleichen, was zu Konkurrenzverhalten und geringer Akzeptanz führen kann (vgl. ebd., S. 216). Eine weitere Theorie stellt organisationale Karrierezeitpläne als Erklärungsansatz für problematische Jung-führt-Alt-Konstellationen vor. Danach wird in Relation gesetzt, welches Alter mit welchem beruflichen Status korreliert – der Karriereerfolg wird entsprechend einer gesellschaftlichen Altersnorm attribuiert, die ältere Person fühlt sich von der jüngeren „überholt“ (ebd., S. 216).

Gleichzeitig können in diesem Führungsgefüge auch Altersstereotype und negative Vorurteile wirken (siehe Kapitel 4.1.4). Auch hinsichtlich dieser Zuschreibungen gibt es verschiedene Studien mit Ergebnissen sowohl zu dysfunktionalen als auch erfolgreichen Auswirkungen (vgl. ebd., S. 218). Dabei scheinen Altersvorurteile einen gegenseitigen Einfluss auf das Verhalten sowohl der jungen Führungskräfte als auch der älteren Mitarbeitenden zu haben und zu Konflikten zu führen, was sich wiederum auf die Qualität der Führenden-Geführten-Beziehung, auf die Zufriedenheit am Arbeitsplatz, auf die Bewertung der Leistung und die jeweilige Rolle auswirkt (vgl. ebd., S. 221).

Mögliche Schlussfolgerungen hieraus sind, bereits zu Beginn dieser Führungskonstellation wertschätzend, klar, offen und transparent unter anderem auch über dieses Gefüge zu kommunizieren sowie eine Kultur zu entwickeln, in der Fehler erlaubt sind und der Entwicklung dienen. Jungen Führungskräften wird ein kooperativer Führungsstil empfohlen; gegenseitiger Wissens- und Erfahrungsaustausch sowie frühzeitige Partizipation können das gegenseitige Vertrauen stärken (vgl. ebd.). Stegh & Ryschka empfehlen jungen Führungskräften darüber hinaus, nicht der Versuchung zu erliegen, ihre Führungsrolle sowie ihr Alter zu rechtfertigen, sondern sich selbst eine sich entwickelnde Souveränität zuzugestehen. Sie können sich durch Beobachtung zu Beginn der Führungsaufgabe ein Bild über Abläufe, Strukturen und Mitarbeitende machen und sodann iterative Veränderungen avisieren. Den älteren Mitarbeitenden im Team sollte Wertschätzung, aber kein übertriebener Respekt entgegengebracht werden (vgl. Stegh & Ryschka, 2020, S. 104).

Bilinska et al. schlagen folgende Verhaltensweisen jüngerer Führungskräfte älteren Mitarbeitenden gegenüber vor:

- „- Beachtung individueller Stärken und Schwächen
- Berücksichtigung des wachsenden Bedürfnisses nach Autonomie/Handlungsspielraum
- Förderung der Weitergabe von Berufserfahrung der Älteren an jüngere Mitarbeiter
- Bei anstehenden Veränderungen Ältere frühzeitig einbeziehen
- Leistung älterer Mitarbeiter wertschätzen“ (Bilinska et al., 2014, S. 24).

5.2.2 Kompetenzentwicklung und Stärkung der Führungskräfte hinsichtlich eines generationenspezifischen Führungsverhaltens

Eine Studie der Bertelsmann Stiftung untersuchte Anfang 2020 in Kooperation mit dem Reinhard-Mohn-Institut für Unternehmensführung an der Universität Witten/Herdecke die zu dem Zeitpunkt aktuelle Sichtweise von Führungskräften hinsichtlich ihrer Führungsaufgaben und ihrer Rolle als Führungskraft. In Bezug auf generationale Unterschiede zweifelten demnach insbesondere jüngere Führungskräfte der Generation Y an sich (43,8%), während der Führungszweifel der Generation X bei 33,6% und bei den Baby-Boomern bei 21,1% lag (vgl. Möllering et al., 2020, S. 2). Damit stellt sich die Frage, was Führungskräfte benötigen, um ihre Rolle als Führungskraft gut ausfüllen zu können, insbesondere im Hinblick auf jüngere Führungskräfte zu Beginn dieser Tätigkeit.

Um hierzu mögliche Antworten zu diskutieren, soll das Verhaltensmodell von Comelli und von Rosenstiel an dieser Stelle nicht nur für die Mitarbeitenden, sondern ebenfalls für die Führungskraft genutzt werden, um Entwicklungswege zu skizzieren. Damit werden die Aspekte, die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Führungsperson zu fördern (*Persönliches Können und Individuelles Wollen*), sowie die organisationalen Umfeldeinflüsse (*Soziales Dürfen und Sollen sowie Situative Ermöglichung*) fokussiert.

Das Persönliche Können impliziert Weiterbildung und Weiterentwicklung im generationenspezifischen Führen. In den von Bilinska & Wegge durchgeführten Interviewstudien gaben jüngere Führungskräfte an, Defizite in methodischen Kompetenzen und in der Erfahrung zu haben, wohingegen ältere Führungskräfte Entwicklungspotential in den Bereichen des Einfühlungsvermögens und der Kompetenz, andere Perspektiven einzunehmen bei sich benannten (vgl. Bilinska & Wegge, 2016, S. 220).

Mögliche Wege, sich im Bereich Generationen-Management fortzubilden, sind beispielsweise Sensibilisierungstrainings mit generationenspezifischen Themen und Hintergründen. Hier können Führungskräfte ein Bewusstsein für Unterschiede und Gemeinsamkeiten der verschiedenen Alterskohorten entwickeln und lernen, welche Vorurteile sie möglicherweise selbst haben und wie diese ihr Führungsverhalten beeinflussen (vgl. Oertel, 2007, S. 284). Dies kann auch die Kompetenzen Empathie und Perspektivwechsel einzunehmen erhöhen. Hinsichtlich der divergierenden Führungsansätze (siehe Kapitel 3.2 mit Abbildung 2 und Tabelle 4) kann zur Stärkung der Methodenkompetenz die Auseinandersetzung mit diesen vielfältigen Führungsstrategien geboten sein. Dies schafft wiederum ein Bewusstsein über die unterschiedlichen Wirkfaktoren der Mitarbeiterführung, lässt eine Reflexion der bisherigen eigenen Ansätze zu und schult die Führungskompetenz, transformationale, systemische oder New-Leadership-Ansätze selbst in das

Führungsverhalten zu integrieren. Oertel recurriert auf situative Führungsstrategien, nach denen es keinen korrekten, prinzipiell förderlich wirkenden Führungsstil gibt, sondern dass eine Führungskraft lernen sollte, individuell auf die Persönlichkeiten der Mitarbeitenden einzugehen und zusätzlich die jeweilige Situation zu berücksichtigen (vgl. ebd.). Schulungen im Bereich Gesprächsführung können die Kompetenzen im Bereich wertschätzender und klarer Kommunikation unterstützen. Diese Kommunikationsfähigkeit ist für Individualgespräche sowie Standortbestimmungen in altersheterogenen Teams oder Austauschmöglichkeiten zu generationenspezifischen Besonderheiten zur gemeinsamen Entwicklung von Maßnahmen für die Zusammenarbeit nutzbar (vgl. Eberhardt et al., 2019, S. 894). Junge und ältere Führungskräfte profitieren dann voneinander, wenn bewusste Austauschmöglichkeiten geschaffen werden, in denen etwa durch eine kollegiale Fallberatung das Erfahrungsdefizit der Jungen kompensiert wird und Ältere von Impulsen und anderen Sichtweisen der Jüngeren profitieren (vgl. ebd.). Sinnvoll erscheint ein Lernangebot mit unterschiedlichen Zugängen, die den jeweiligen Präferenzen gerecht werden, wie beispielsweise Präsenzs Schulungen mit Lerngruppen für ältere Führungskräfte und selbstorganisiertes, hybrides, interaktionales und ggf. spielerisches Lernen für die Jüngeren, je nach individuellem Bedürfnis (vgl. Lohmüller & Greiff, 2022, S. 231).

Das Soziale Dürfen und Sollen für Führungskräfte, also die organisationalen Rahmenbedingungen, um generationengerecht führen zu können, sollten in Form einer auf Vertrauen, Aufgeschlossenheit, Glaubwürdigkeit und der Wertschätzung persönlicher Einzigartigkeit gegründeten Unternehmensphilosophie gewährleistet sein (vgl. Oertel, 2007, S. 283). Diese Leitsätze gilt es regelmäßig mit der gelebten Praxis im KMU abzugleichen und transparent mit Mitarbeitenden darüber im Gespräch zu sein, um sie als Führungskraft integer leben zu können.

Das Forscherteam der Bertelsmann-Studie empfiehlt neben der Selbstreflexion und Weiterentwicklung der Führungskräfte darüber hinaus, ein organisational unterstützendes generationenübergreifendes Umfeld zu schaffen (Situative Ermöglichung), beispielsweise durch klare Strukturen und Handlungsspielräume auch für die Führungskräfte, da diese in ihrer Aufgabe als Coach, Mentor und Motivator auch selbst motivierende und zufriedenstellende Bedingungen benötigen, um engagiert ihrer Aufgabe als Führungskraft nachkommen zu können (vgl. Möllering et al., 2020, S. 7). Auch der Faktor Zeit in der Führungskultur und ein positives Umfeld spielen eine Rolle, um Mitarbeitende motivieren zu können (vgl. Becker, 2019, S. 211).

Wie kann bei Führungskräften das *Individuelle Wollen* gestärkt werden? Dazu kann die Führungskraft selbst oder in einem Coaching reflektieren, was sie antreibt und was das WARUM ihres Handelns darstellt (vgl. Franken, 2022, S. 306). Als besonders motivierende Aspekte wurden sowohl materielle wie auch immaterielle Anreize eruiert, wie etwa gute Arbeitsverhältnisse, Flexibilität in den Arbeitszeiten, gesundheitsfördernde Maßnahmen, Umgebungsbedingungen wie etwa Räumlichkeiten, gutes Gehalt und Karrierechancen (vgl. ebd. S. 307). Auch die Arbeit selbst, also die eigene Aufgabe im Unternehmen, scheint ein wichtiger Motivationsfaktor zu sein (vgl. Berning, 2021, S. 43) – übertragen auf Führungskräfte kann dies den Schluss zulassen, dass die Führungstätigkeit und der Umgang mit Menschen inspirierende Aspekte darstellen. Werden die eigene Motivation und das Führungsverhalten reflektiert, sollte hier eine Erweiterung der Reflektion auf den Unternehmenskontext erfolgen, der die Rahmenbedingungen für erfolgreiches Führungshandeln mitbestimmt (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 83).

In der hierarchischen Konstellation einer Unternehmensleitung und weiteren, ihr untergeordneten Führungskräften kann die Unternehmensleitung durch entsprechende Anreize zur Motivation ihrer Führungskräfte beitragen (vgl. Berning, 2021, S. 19). Dies gilt insbesondere in KMU, da die das Unternehmen repräsentierende Unternehmensleitung häufig selbst Eigentümer ist, die Unternehmensmission- und strategie bestimmt und eng mit den weiteren Führungskräften entsprechend der flachen Hierarchien zusammenarbeitet, sofern sie nicht gar direkt mit den Beschäftigten ohne weitere Führungsebene arbeitet (vgl. ebd., S. 81). Gibt es hierarchisch keine weitere übergeordnete Person, so ist die Unternehmensspitze gefordert, aus den Vorteilen ihrer Position die entsprechende Motivation abzuleiten. Dies können Wachstumsbedürfnisse befriedigende Kriterien wie die Selbststeuerung, die Arbeit als solche mit den entsprechenden Führungstätigkeiten, möglicherweise eine freiere Zeiteinteilung und Selbstbestimmung (vgl. ebd., S. 20 & S. 81), aber auch Elemente wie Status, Gewinn oder als moralische Komponente der Beitrag zum Fortbestand des eigenen, womöglich von Vorgängergenerationen übergebenen Unternehmens sein. Die Motivation einer Führungskraft kann sich somit auch aus dem Commitment, also der Verbundenheit zum und einer Identifikation mit dem Unternehmen ableiten (vgl. ebd., S. 43). Um als Unternehmensleitung die Führungskräfte des KMU zu motivieren, empfiehlt Berning Gestaltungsmöglichkeiten hinsichtlich strategischer Prozesse, Vision und Mission, das Implementieren und Umsetzen einer Unternehmensphilosophie und unternehmerischer Werte und Normen sowie einen engen Austausch zwischen Leitung und Führungskräften (vgl. ebd., S. 82). Diese Aspekte korrelieren mit der organisationalen Umfeldgestaltung (Soziales Dürfen und Sollen).

Insgesamt scheint es wichtig, für dieses Modell auch im Hinblick auf die Führungskräfte zu betonen, dass sich gegenseitige Wechselwirkungen zwischen den vier Dimensionen ergeben. Graphisch zusammengefasst zeigt das Modell die wichtigsten Parameter (siehe auch im Anhang):

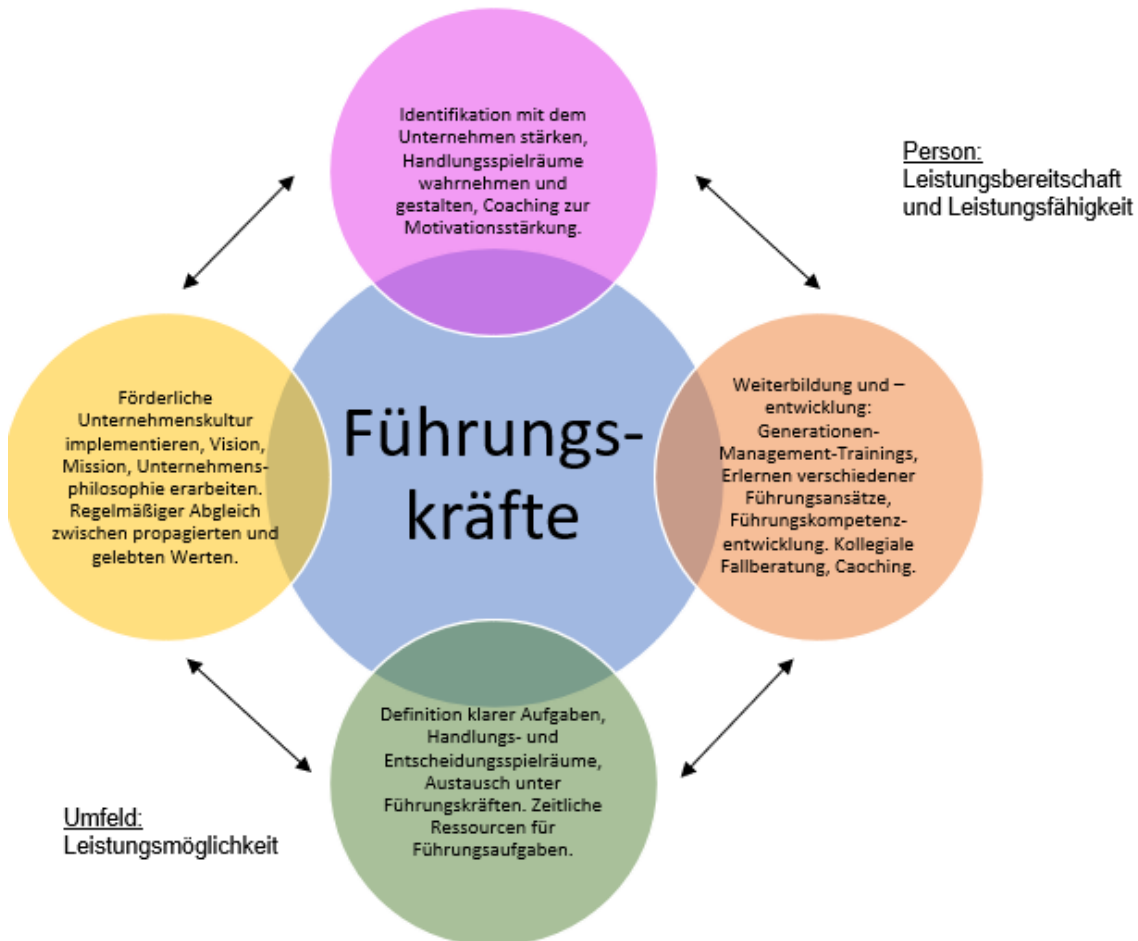


Abbildung 7: Verhaltensmodell nach Comelli & Rosenstiel, ergänzt um Handlungsoptionen bzgl. Führungskräften nach Bilinska & Wegge, Oertel, Eberhardt et al., Möllering et al., Franken, Berning. Seiten siehe Text. Eigene Darstellung.

5.2.3 Unterstützung durch Organisationsentwicklungsmaßnahmen

Wenn die Entscheiderinnen und Entscheider eines KMU sich entschließen, generationenspezifische Führung einzuführen, so können sie sich in diesem Prozess durch Organisationsentwicklungsmaßnahmen unterstützen lassen. In Kapitel 3.3 wurde bereits erläutert, inwieweit Organisationsentwicklung zum Gelingen von Veränderungsprozessen beitragen kann. Der exemplarische Ablauf eines Organisationsentwicklungsprozesses könnte so vonstattengehen, dass das OE-Team, sofern es sich um mehrere Organisationsentwicklerinnen bzw. -entwickler handelt, zunächst den Auftrag klärt. Sie sprechen über die Ausgangslage, die Zielsetzung, gewünschte Themen und mögliche Methoden,

Rahmenbedingungen und die Vertragsgestaltung für diesen begleiteten Prozess mit den auftraggebenden Personen spricht (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 10). Eine Prozessarchitektur beschreibt grob den geplanten Ablauf über angedachte Maßnahmen und ihre Zeitpunkte sowie beteiligte Personen (vgl. ebd., S. 28 f.). Eine Organisationsdiagnose kann den IST-Stand erheben und zu einer Verfeinerung der Prozessarchitektur beitragen (vgl. ebd., S. 52). Um schon hier den Grundsatz der Partizipation zu beherzigen, werden Betroffene zu Beteiligten in Form eines Kick-Offs gemacht, in dessen Rahmen das Vorhaben vorgestellt wird; dieses Format kann bereits genutzt werden, um Anregungen der Beschäftigten aufzugreifen und in den Prozess einfließen zu lassen (vgl. ebd., S. 85). Je nach Größe des KMU kann ein Kernteam den Prozess steuern, weil insbesondere kleine Unternehmen nur über geringe zeitliche und personelle Ressourcen verfügen (vgl. ebd., S. 86). Zu Beginn des Prozesses können unter Umständen Bedenken und Widerstände gegen geplante Veränderungen aufkommen; um Fragen und möglichen Befürchtungen von Mitarbeitenden zu begegnen, sollten gerade zum Start dieses OE-Prozesses Antworten gegeben werden, etwa wozu die angedachten Veränderungen sind und was sie bewirken sollen, welche Ziele dahinterstehen, was sich konkret verändert und was sich nicht verändern wird und welche Rollen den Beschäftigten zukommen (vgl. Kiel, 2019, S. 873).

Nun beginnt die Durchführung der geplanten Maßnahmen. Ist es das Ziel des KMU, Generationen-Management im Unternehmen zu implementieren, können dies etwa hierarchieübergreifende Sensibilisierungsworkshops, Kompetenzentwicklungsprogramme, Teamentwicklungsmaßnahmen – gerade auch im Hinblick auf altersgemischte Arbeitsgruppen – oder Coachings sein. Auch Schritte zur Entwicklung der organisationalen Rahmenbedingungen scheinen ratsam zu sein: Ein Visions- und Philosophie-Workshop (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 75) mit Führungskräften oder auch hierarchieübergreifend ausgewählten Personen unterschiedlicher Abteilungen kann eine Reflexion zu Unternehmenswerten und der Gestaltung einer Unternehmenskultur sein, die auf Vertrauen und generationenübergreifender Wertschätzung aufbaut. Extrinsische Motivationsfaktoren, die generationenspezifische Bedürfnisse wie Arbeitszeitregelungen, Karriereplanung, Weiterbildungsangebote, Gehaltsentwicklung u. a. fokussiert, sollten zunächst organisationsbezogen analysiert und ggf. angepasst werden.

Wenn Führungskräfte als Coach oder Mentor für ihre Geführten agieren wollen - wie New-Leadership-Ansätze dies vorschlagen - so geht dieser Kompetenz ein Prozess der Selbstreflexion und der persönlichen Entwicklung voraus, um eine solche Rolle ausüben zu können. Schiersmann & Thiel empfehlen deshalb ein begleitendes Coaching für

Führungskräfte, um im Einzelgespräch Führungsrolle und -verhalten zu reflektieren und Kompetenzen aufzubauen (vgl. ebd., S.376). Eine weitere Maßnahme können durch Organisationsentwicklerinnen oder Organisationsentwickler moderierte Workshops aller Führungskräfte sein, in denen Kompetenzentwicklung durch eine partizipative und gestaltungsbezogene Vorgehensweise gefördert wird (Kauffeld & Frerichs, 2018, S. 7).

Ziel dieser Maßnahmen ist es letztlich, den Führungskräften des KMU das Rüstzeug an die Hand zu geben, dass sie zukünftig selbst anstehende Veränderungsbedarfe antizipieren und entsprechend gestalten können. Innerhalb des Begleitungsprozesses können erarbeitete Maßnahmen, wie beispielsweise die Einrichtung von altersheterogenen Lern tandems, generationenbezogene Weiterbildungsangebote, individuelle Mitarbeitendengespräche etc. wie weiter oben in diesem Kapitel beschrieben eingeführt und evaluiert werden. Reflexionsschleifen im Sinne der Lessons-learned-Methode (vgl. Schiersmann & Thiel, 2018, S. 359), mit der die Umsetzung überprüft und Erkenntnisse für zukünftige Veränderungsprozesse genutzt werden, unterstützen das Unternehmen, sich zu einer lernenden Organisation zu entwickeln. Gemeinsam mit den Mitarbeitenden können dann auch Lösungen für die durch die Megatrends einwirkenden und gestaltbaren Herausforderungen (siehe Kapitel 2.2) entwickelt werden. Digitalisierungsprozesse etwa können unter Berücksichtigung der generationalen Bedürfnisse vorangetrieben werden, indem gemeinsam über notwendige Schritte und generationenspezifische Lernmethoden beraten wird. Auch hinsichtlich des Mega-Trends Nachhaltigkeit erlaubt es eine generationenbezogene Zusammenarbeit, Lösungsideen und Innovationen für unternehmerisch umweltbewusstes Verhalten konstruktiv zu entwickeln. Ebenso kann das Thema Fachkräftemangel bearbeitet werden, indem organisational attraktive Rahmenbedingungen in Kooperation mit allen Beschäftigten geschaffen, zielgruppenspezifische Personalsuche und -einstellungs-, sowie Einarbeitungsprozesse initiiert werden. Ist das Unternehmen im Bereich Generationen-Management kompetent und hat Wertschätzung und vertrauensvolle Kooperation aufgebaut, besteht auch die Wahrscheinlichkeit, dass bei der Integration neuer Beschäftigter, ggf. mit Migrationshintergrund oder anderen diversen Merkmalen, ebenfalls die Aufnahme ins und die Identifikation mit dem Unternehmen gelingt. Nach der Durchführung dieser Maßnahmen wird der Prozess und der Zielerreichungsgrad evaluiert (vgl. ebd., S. 50), um daraus folgend gegebenenfalls noch weitere Schritte zu ergänzen oder den gemeinsamen OE-Prozess abzuschließen. Für das KMU selbst wird der Prozess nicht abgeschlossen sein, da es die erworbenen Kompetenzen nun einzusetzen gilt und implementierte Maßnahmen situationsbezogen immer wieder anzupassen sein werden.

6 Fazit und Diskussion

Das Ziel dieser Masterarbeit war ein Erkenntnisgewinn hinsichtlich der Unterschiede und Gemeinsamkeiten aktuell im Arbeitsmarkt tätiger Generationenkohorten, um hieraus mögliche Vorschläge für Verhaltensweisen von Führungskräften zu entwickeln, die Führungsaufgaben in kleinen und mittelständischen Unternehmen wahrnehmen. Der Fokus wurde insofern auf diese Unternehmen gerichtet, da kleine und mittelständische Betriebe in Deutschland einen wesentlichen Beitrag leisten hinsichtlich der wirtschaftlichen Komponente sowie auch als Arbeitgeber von einem Großteil der Beschäftigten. Darüber hinaus kommt der Entwicklung von Führungskompetenzen in diesen Unternehmen eine besondere Rolle zu, weil Führungskräfte nur in geringem Maß auf unterstützende organisationale Personalentwicklungsprogramme zurückgreifen können und vielmehr gefordert sind, sich selbstorganisiert mit ihrem Führungsverhalten und der entsprechenden Kompetenzentwicklung auseinanderzusetzen.

Um die genannten Zusammenhänge zu beleuchten, wurden im Kapitel 2 die Definition und die Bedeutung kleiner und mittelständischer Unternehmen dargestellt. Im Kapitel 3 wurde der Begriff Führung definiert und die Entstehung unterschiedlicher Führungsansätze skizziert. Hier wurde auch die Bedeutung von Führung, insbesondere in Veränderungsprozessen, verdeutlicht. Das Kapitel 4 untersuchte eingehend begriffliche Definitionen generationenspezifischer Zusammenhänge sowie Unterschiede und Gemeinsamkeiten anhand literaturbasierter Erkenntnisse aus aktuellen wissenschaftlichen Studien und Beiträgen. Diese Schritte wurden gewählt, um die Forschungsfrage beantworten zu können:

Welche Faktoren ermöglichen ein gelingendes Führungsverhalten in KMU im Hinblick auf die unterschiedlichen Generationen?

Die genannten Ausarbeitungen in den Kapiteln 2 bis 4 ermöglichten den Entwurf von Handlungsoptionen in Kapitel 5 für Unternehmensleitungen und Führungskräfte, welche generationenspezifische Besonderheiten in ihrer Führung zu berücksichtigen beabsichtigen. Dabei wurden Führungsfaktoren auf der organisationalen Ebene sowie auf der personellen Ebene anhand des Verhaltensmodells von Comelli & Rosenstiel entwickelt. Es wurden nicht nur mögliche Verhaltensweisen aufgezeigt, sondern auch der Bezug zu Führungsansätzen und auf KMU einwirkende Herausforderungen und entsprechende Reaktionen darauf hergestellt. Als holistischer Ansatz wurde dabei einerseits auf die generationsbezogenen Bedürfnisse von Beschäftigten geblickt sowie andererseits die Führungskraft selbst mit ihren Bedürfnissen und Entwicklungsmöglichkeiten fokussiert.

Somit wurden die Faktoren, die ein gelingendes Führungsverhalten ermöglichen, in Kapitel 5 umfassend eruiert und zu einem Leitfaden zusammengefügt.

Kritisch zu würdigen sei an dieser Stelle, dass es aktuell kaum möglich ist, wirkliche Vergleiche zu den unterschiedlichen Generationenaspekten, die in Studien erhoben wurden, anzustellen. Auch wenn das Interesse an generationenspezifischen Dimensionen im Arbeitskontext zuzunehmen scheint, so werden sehr unterschiedliche Aspekte empirisch analysiert, die sich aufgrund divergierender Forschungsgegenstände nicht direkt vergleichen lassen. Wissenschaftliche Fachliteratur sowie Studien zeigen ein fragmentiertes Bild und eine begrenzte Aussagekraft. Empirische Studien zu generationenspezifischer Führung speziell in KMU liegen aktuell gar nicht vor. Weiterer Forschungsbedarf kann also dahingehend gesehen werden, dass zukünftig gerade auch in KMU empirische Untersuchungen durchgeführt werden zu generationenbezogenen Fragestellungen. Von Bedeutung wäre etwa ein empirischer Erkenntnisgewinn, inwieweit ältere Führungskräfte in KMU ihr Verhalten bereits hinsichtlich Generationen-Management-Aspekten anpassen, inwiefern sie unterschiedliches Verhalten älteren bzw. jüngeren Mitarbeitenden gegenüber zeigen und welche messbaren Auswirkungen dies hat. Ein weiteres Forschungsfeld bezieht sich auf Erfahrungen junger Führungskräfte in KMU, wenn sie mit New-Work-Führungsansätzen ältere Beschäftigte in Veränderungsprozessen einbeziehen wollen. Auch ein Vergleich generationenspezifischen Führungsverhaltens zwischen KMU und Großunternehmen erscheint ein interessantes und den Erkenntnisgewinn erhöhendes Forschungsfeld zu sein.

Darüber hinaus kann die Forschung auf generationale Unterschiede bzw. Gemeinsamkeiten in der Führung durch unterschiedliche Geschlechter in den Blick genommen werden (vgl. Eberhardt, 2019, S. 895). Auch eine Intensivierung vergleichender Studien hinsichtlich des Verhaltens in verschiedenen Lebensphasen könnte einen wichtigen Beitrag leisten, um menschliches Handeln einerseits und darauf bezogenes Führen andererseits besser einzuordnen bzw. gezielter zu gestalten. Weitergehend zu den in dieser Masterarbeit entwickelten Handlungsoptionen wäre eine spezifischere Operationalisierung im ersten Schritt und eine empirische Überprüfung der eingesetzten generationenbezogener Maßnahmen im zweiten Schritt sinnvoll, um weitere Erkenntnisse über das tatsächliche Gelingen generationenspezifischen Führungsverhaltens zu gewinnen.

Das in dieser Masterarbeit gewählte Verhaltensmodell von Comelli & Rosenstiel lässt sich in zweierlei Hinsicht kritisch hinterfragen. Zum einen sind die erarbeiteten Handlungsoptionen ausschließlich auf dieses Modell adaptiert worden; sicherlich gäbe es darüber hinaus auch andere Ansätze, Verhaltensmöglichkeiten strukturiert zu entwickeln.

Zum anderen sind die Ausarbeitungen nicht empirisch belegt, das heißt es kann keinerlei Aussage dahingehend getroffen werden, inwieweit die genannten Optionen tatsächlich gelingendes Führungsverhalten ermöglichen und welche zusätzlichen Faktoren im Verhalten ggf. nötig sind, um Menschen erfolgreich zu führen. Diese Aspekte müssten wissenschaftlich untersucht werden, um eine validere Aussage treffen zu können.

Schließlich kann kritisch hinterfragt werden, inwieweit die hier erarbeiteten Verhaltensmöglichkeiten nicht auch für Führungskräfte in Großunternehmen gelten. Möglicherweise sind einige der genannten Maßnahmen ebenso auch in großen Unternehmen oder gar in Konzernen und global agierenden Unternehmen anwendbar. Um hierzu eindeutige Aussagen treffen zu können, müssten ebenso empirische Erhebungen anhand festgelegter Operatoren durchgeführt werden, die generationenspezifische Führung durch konkretes Verhalten messen und vergleichbar machen.

Subsummierend lässt sich trotz des noch zu bearbeitenden Forschungsfeldes durch diese Masterarbeit als Resümee ziehen, dass Menschen hinsichtlich generationenspezifischer Unterschiede Differenzen aufweisen in ihrer adoleszenten Sozialisierung, in ihren jeweiligen Lebensphasen, in persönlicher Lebensweise und entsprechendem Alterungsprozess, in individuellen Bedürfnissen und organisationsbezogenem Erfahrungsschatz. Die Herausforderung für eine Führungskraft besteht dahingehend, individuell auf jede Persönlichkeit einzugehen. Neben der Zielorientierung hinsichtlich des unternehmerischen Erfolgs scheint es angeraten zu sein, sowohl aufgaben- als auch mitarbeiterorientiert zu führen. Im Hinblick auf Alter und Generationenzugehörigkeit wirken Generationensensibilität und spezifisches Eingehen auf entsprechende Bedürfnisse sinnvoll. Gerade bezüglich der Führungstätigkeit in kleinen und mittelständischen Unternehmen scheint ein solches Führungsverhalten besonders empfehlenswert zu sein, da diese ihren Beschäftigten nicht unbedingt dieselben Benefits wie Großunternehmen ermöglichen können. Dafür aber können sie durch individuelle Entwicklungschancen und Mitwirkungsmöglichkeiten, durch flache Hierarchien und interessante, sinnvolle Aufgaben eine persönliche Bindung und Loyalität zum Unternehmen herstellen. Zugleich besteht für Führungskräfte in KMU aufgrund dieser speziellen Strukturen und des Eingebundenseins in operative Arbeitsprozesse eine besonders hohe Herausforderung, selbstorganisiert generationenbezogene Führungsqualitäten zu entwickeln.

Die Ausarbeitungen möglicher Handlungsoptionen dieser Masterarbeit sollen somit einen Brückenschlag zwischen wissenschaftlichen Erkenntnissen einerseits und praktischen Umsetzungsvorschlägen andererseits herstellen und als Vorschlag und Anregung für generationenspezifisches Führungsverhalten in KMU dienen.

Literaturverzeichnis

- Angeli, M. (2018). Generationen-Management und Mitarbeiterbindung. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO) 4(49). S. 347 – 359.
- Arras-Djabi, M., Cottard, L. & Shimada, S. (2023). Understanding the stereotypes of Millennials in the workplace. In: European Management Review. 2023. S. 1 – 21.
- Bachinger, K. & Matis, H. (2009). Entwicklungsdimensionen des Kapitalismus. Klassische sozioökonomische Konzeptionen und Analysen. Böhlau Verlag Wien.
- Barboza, A. & Lichtblau K. (2023). Einleitung: Karl Mannheims Schriften zur Wirtschafts- und Kultursoziologie. In: Mannheim, K., Schriften zur Wirtschafts- und Kultursoziologie. Herausgegeben und eingeleitet von Amalia Barboza und Klaus Lichtblau (2. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bartelt-Urich, K. (2023). Entlasten statt entlassen. Auswirkungen des digitalen Wandels auf die handwerkliche Arbeitswelt am Beispiel ausgewählter Gewerke. Dissertation. Abgerufen am 24.09.2023 unter <https://kobra.uni-kassel.de/bitstream/handle/123456789/14732/DissertationKarenBarteltUrich.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Bass, H. H. (2006). KMU in Deutschland: Vergangenheit, Gegenwart, Zukunft. In: Bass, H. H. & Gostomski, E. (Hrsg.) Kleine und mittelgroße Unternehmen in Polen und Deutschland. Finanzierung, Internationalisierung, Strukturwandel. Sopot Bremen. S.25 – 40.
- Becker, F. (2019). Mitarbeiter wirksam motivieren. Mitarbeitermotivation mit der Macht der Psychologie. Springer Verlag Berlin.
- Berning, W. (2021). Führungskompetenz und Motivation. Führungserfolg steuern und bewerten. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Bilinska, P., Grellert, F. & Wegge, J. (2014). Junge Hüpfen führen alte Haudegen: Alles eine Frage der Kompetenz? In: PERSONAL quarterly. Wissenschaftsjournal für die Personalpraxis. 03 2014. 66. Jahrgang. Haufe-Lexware Freiburg. S. 22 - 27.
- Bilinska, P. & Wegge, J. (2016). Jung führt Alt. Wenn Altersunterschiede zwischen Mitarbeitern und Führungskräften zum Problem werden. In: Felfe, J. & Dick, R. van (Hrsg.). Handbuch Mitarbeiterführung. Wirtschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. Springer Verlag Berlin. S. 213 – 226.

- Brademann, I. & Piorr, R. (2019). Generation Z – Analyse der Bedürfnisse einer Generation auf dem Sprung ins Erwerbsleben. In: Hermeier, B., Heupel, T. & Fichtner-Rosada, S. (Hrsg.). *Arbeitswelten der Zukunft. Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*. Springer Gabler Wiesbaden. S. 345 – 360.
- Brandt, N. D., Drewelies, J., Willis, S. L., Schaie, K. W., Ram, N., Gerstorf, D. & Wagner J. (2022). Acting Like a Baby Boomer? Birth-Cohort Differences in Adult's Personality Trajectories During the Last Half a Century. In: *Psychological Science 2022*, Vol. 33(3). S. 382 – 396.
- Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. GWV Fachverlage Wiesbaden.
- Brüggemann, S. (2018). Generationenwechsel – Erwartungen und Erfordernisse aus Sicht der nächsten Generation. In: Brüggemann, S., Brüssel, C. & Härthe D. (Hrsg.). *Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis. Impulse für Wirtschaft und Politik*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Cernavin, O., Schröter, W. & Stowasser, S. (Hrsg.). (2018). *Prävention 4.0 Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0*. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Dick, S. D. (2019). Generational similarities in work values of generations X, Y and Z. In: *Journal of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. Vol. XXII, 2/2019. S. 10 – 27.
- Dierke, K. W. & Houben A. (2022). Next Generation Leadership. Abkehr von unzeitgemäßen Führungsmythen. In: *OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management*. 04/2022. S. 25 – 31.
- Doppler, K. & Lauterbug, C. (2019). *Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten*. Campus Verlag Frankfurt.
- Dwivedula R., Singh, P. & Azaran M. (2019). Gen Z: Where are we now, and future pathways. In: *Journal of HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*. Vol. XXII, 2/2019. S. 28 – 40.
- Eberhardt, D., Neumann, S. & Streuli, E. (2019). Diversität – Führung von Menschen mit unterschiedlichem Hintergrund. In: Lippmann E., Pfister, A. & Jörg, U. (Hrsg.). *Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen*. 5. Auflage. Springer Verlag Berlin. S. 885 – 910.

- Einramhof-Florian, H. (2022). Fit für die jungen Generationen am Arbeitsplatz. Wie ticken sie und was macht sie aus. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Elbe, M. (2015). Führung unter Ungewissheit. Zehn Thesen zur Zukunft der Führung. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Elbe, M. (2016). Sozialpsychologie der Organisation. Verhalten und Intervention in sozialen Systemen. Springer Verlag Berlin.
- Europäische Kommission (2003). Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen. Aktenzeichen K(2003) 1422. Dokument 32003H0361. Abgerufen am 16.07.2023 unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/?uri=CELEX%3A32003H0361>
- Flüter-Hoffmann, C., Hammermann, A. & Stettes O. (2022). Wandel mit alternden Belegschaften gestalten – Chancen und Barrieren erkennen. In IW-Trends 1/2020. IW Medien Köln. Jg. 47, S. 99 – 115.
- Forster, N. (2019). Hidden Digital Champions. Wie sich KMUs und das Handwerk für die Zukunft rüsten. Springer Gabler Wiesbaden.
- Franken, S. (2022). Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele. 2. Auflage. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Franken, S. (2019). Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen (4. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Gaubinger, K. (2021). Hybrides Innovationsmanagement für den Mittelstand in einer VUCA-Welt. Vorgehensmodelle – Methoden – Erfolgsfaktoren – Praxisbeispiele. Springer Verlag Berlin.
- Geisel, S. & Frohert, K. (2022). Arbeitszeiten flexibel gestalten – Leitsätze für eine moderne Arbeitszeitkultur. In: Klaffke, M. (Hrsg.). Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (3. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 243 – 265.
- Genkova, P. (2022). Diversity und Diversity Management: Ein kritischer Überblick. In: Genkova P., Semke, E. & Schreiber, H. (Hrsg.). Diversity nutzen und annehmen. Praxisimplikationen für das Diversity Management. Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 3 – 18.
- Genkova, P. & Schreiber, H. (2022). Diversity und Führung? Eine branchenspezifische Analyse zu Diversity Einstellungen von Führungskräften. In: Genkova P., Semke, E. &

- Schreiber, H. (Hrsg.). Diversity nutzen und annehmen. Praxisimplikationen für das Diversity Management. Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 301 – 328.
- Haag, P. (2021). Einführung: Management von Start-ups und KMU. In: Haag, P. (Hrsg.). KMU- und Start-up-Management. Strategische Aspekte, operative Umsetzung und Best-Practice. 2. Auflage. Springer Gabler Wiesbaden. S. 1 – 13.
- Helbig, B. & Herzig, V. (2021). Arbeitgeberattraktivität und Personalrekrutierung im Mittelstand. In: Haag, P. (Hrsg.). KMU- und Start-up-Management. Strategische Aspekte, operative Umsetzung und Best-Practice. 2. Auflage. Springer Gabler Wiesbaden. S. 417 - 451.
- Helmold, M. (2022). Leadership. Agile, virtuelle und globale Führungskonzepte in Zeiten von neuen Megatrends. Springer Gabler Wiesbaden.
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2023). KMU-Definition des IfM Bonn. Abgerufen am 16.07.2023 unter <https://www.ifm-bonn.org/definitionen-/kmu-definition-des-ifm-bonn>
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2023). Mittelstand im Einzelnen. Auszubildende. Abgerufen am 29.07.2023 unter <https://www.ifm-bonn.org/statistiken/mittelstand-im-einzelnen/auszubildende>
- Jobst-Jürgens, V. (2020). New Work. Was relevante Arbeitnehmergruppen im Job wirklich wollen – eine empirische Betrachtung. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Kauffeld, S. & Frerichs, F. (2018). Kompetenzbedarfe ermitteln und Kompetenzen entwickeln – Ansätze und betriebskulturelle Prägungen. In: Kauffeld, S. & Frerichs, F. (Hrsg.). Kompetenzmanagement in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Eine Frage der Betriebskultur? Springer Verlag Berlin.
- Kiel, V., (2019). Führen in Zeiten des Wandels. In: Lippmann E., Pfister, A. & Jörg, U. (Hrsg.). Handbuch Angewandte Psychologie für Führungskräfte. Führungskompetenz und Führungswissen. 5. Auflage. Springer Verlag Berlin. S. 809 – 884.
- Klaffke, M. (2022). Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (3. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Klingel, C. & Krüger, S. (2021). Changemanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Zwischen Spielraum und Struktur. In: Haag, P. (Hrsg.). KMU- und Start-up-Management. Strategische Aspekte, operative Umsetzung und Best-Practice. 2. Auflage. Springer Gabler Wiesbaden. S. 79 - 97.

- Koneberg, F. & Jansen, A. (2022). KOFA-STUDIE 1/2022. Ältere am Arbeitsmarkt. Herausforderungen und Chancen für die Fachkräftesicherung. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V. (Hrsg). Abgerufen am 24.09.2023 unter <https://www.kofa.de/daten-und-fakten/studien/aeltere-am-arbeitsmarkt/>
- Kooij, D. T. A. M., Lange, A. H. de, Jansen, P. G. W., Kanfer, R. & Dijkers, J. S. E. (2011). Age and work-related motives: Results of a meta-analysis. In: Journal of Organizational Behaviour. 32. S. 197 – 225.
- Kredit für Wiederaufbau (2022). Formular KMU-Definition. Allgemeine Erläuterungen zur Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU). Abgerufen am 16.07.2023 unter [https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/F%C3%B6rderprogramme-\(Inlandsf%C3%B6rderung\)/PDF-Dokumente/6000000196_M_F_KMU-Definition.pdf](https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/F%C3%B6rderprogramme-(Inlandsf%C3%B6rderung)/PDF-Dokumente/6000000196_M_F_KMU-Definition.pdf)
- Kühl, S. (2020). Organisationen. Eine sehr kurze Einführung (2. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Langhoff, T. (2009). Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Springer Verlag Berlin.
- Lauer, T. (2019). Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren (3. Aufl.). Springer Gabler Berlin.
- Lindner, D. (2019). KMU im digitalen Wandel. Ergebnisse empirischer Studien zu Arbeit, Führung und Organisation. Springer Gabler Wiesbaden.
- Lohmüller, E. K. & Greiff, K. (2022). Generationensensible Personal- und Karriereentwicklung – Ansätze und Instrumente für eine erfolgreiche Umsetzung in Unternehmen. In: Klaffke, M. (Hrsg). Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (3. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 226 – 242.
- Lorberg, D. (2018). Digitale Revolution, Fordismus und Transnationale Ökonomie. Eine polit-ökonomische Betrachtung zur Genese und Gegenwart der globalen Ökonomie. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Maas, R. (2022). Wie tickt die Generation Z. Forschungsbasierte Erkenntnisse. In: OrganisationsEntwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management. 04/2022. S. 33 – 38.

- März, S., Seo D. & Womser-Hacker C. (2020). Wie beeinflusst die Generationszugehörigkeit das Teilen von Wissen in Unternehmen? In: Information – Wissenschaft & Praxis. Vol. 71 Nr. 4. S. 163 – 173.
- Magni, F. & Manzoni, B. (2020). Generational Differences in Worker's Expectations: Millennials Want More of the Same Things. In: European Management Review. Vol. 17. S. 901 – 914.
- Möllering, G., Schuster, S. & Spilker, M. (2020). Führungskräfte-Radar. Führungsmüde? Deutschlands Führungskräfte (ver-)zweifeln an ihrer Rolle. Bertelsmann Stiftung Gütersloh.
- Mörstedt, A.-B. (2019). Generation Y/Z – und wie sie ticken. Vortrag anlässlich des DEHOGA Landesverbandstags am 21.10.2019, in <https://zoe.ch/moerstedtvortrag>
- Nerdinger, F. W. (2019) Führung von Mitarbeitern. In: Nerdinger, F.W, Blickle, G. & Schaper, N. Arbeits- und Organisationspsychologie (4. Auflage). Springer Verlag Berlin. S. 95 – 118.
- Nerdinger, F. W. (2019). Organisationsentwicklung. In: Nerdinger, F.W, Blickle, G. & Schaper, N. Arbeits- und Organisationspsychologie (4. Auflage). Springer Verlag Berlin. S. 179 – 191.
- Oertel, J. (2022). Baby Boomer und Generation X – Charakteristika der etablierten Beschäftigten-Generation. In: Klaffke, M. (Hrsg). Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze (3. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 47 – 80.
- Oertel, J. (2007). Generationenmanagement in Unternehmen. GWV Fachverlage Wiesbaden.
- Pahnke, A., Welter, F. & Audretsch, D. B. (2021). Im Auge des Betrachters? Warum wir zwischen KMU und Mittelstand unterscheiden müssen. In: IfM Bonn: Working Paper 04/21, Bonn.
- Parment, A. (2013). Die Generation Y. Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen (2. Aufl.). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Possel, H., online (o.J.). Abgerufen am 15.07.2023 unter <https://1000-zitate.de/autor/Sokrates>
- Rahnfeld, C. (2019). Diversity-Management. Zur sozialen Verantwortung von Unternehmen. Springer Fachmedien Wiesbaden.

- Sackmann, S. (2019). Führung und ihre Herausforderungen. Neue Führungskontexte erfolgreich meistern und zukunftsfähig agieren. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schein, E. H. (2010). Prozessberatung für die Organisation der Zukunft. Der Aufbau einer helfenden Beziehung. 3. Auflage. EHP-Verlag Bergisch Gladbach.
- Schirmer, U. & Woydt, S. (2023). Mitarbeiterführung (4. Auflage). Springer Gabler Berlin.
- Schiersmann, C. & Thiel, H.-U. (2018). Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen (5. Auflage). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schnetzer S., Hampel, K. & Hurrelmann, K. (2023). Trendstudie Jugend in Deutschland – 2023 mit Generationenvergleich. Aktuelle Krisen belasten Jüngere stärker als Ältere – ein Generationenkonflikt bleibt aus. Datajockey Verlag Kempten.
- Schreyögg, G. & Koch, J. (2020). Management. Grundlagen der Unternehmensführung. Konzepte – Funktionen – Fallstudien (8. Auflage). Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schwartz, M. (2018). KfW Research Fokus Volkswirtschaft. Generationenwechsel im Mittelstand: Bis 2019 werden 240.000 Nachfolger gesucht. Abgerufen am 29.07.2023 unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2018/Fokus-Nr.-197-Januar-2018-Generationenwechsel.pdf>
- Schwartz, M. & Leifels, A. (2022). KfW Research Fokus Volkswirtschaft. Drei Viertel der KMU sehen Mangel an Nachfolgerinnen und Nachfolgern als Problem – Gefahr unfreiwilliger Stilllegungen. Abgerufen am 29.07.2023 unter <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2022/Fokus-Nr.-386-Juni-2022-Nachfolge.pdf>
- Senge, P. M. (2017). Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation (11. Auflage). Schäffer-Poeschel Verlag Stuttgart.
- Spieß, E. & Rosenstiel, L von (2010). Organisationspsychologie. Basiswissen, Konzepte und Anwendungsfelder. Oldenbourg Wissenschaftsverlag München.
- Statista (2023). Anzahl der Einwohner in Deutschland nach Generationen am 31. Dezember 2022 (in Millionen). Abgerufen am 22.09.2023 unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/1130193/umfrage/bevoelkerung-in-deutschland-nach-generationen/>
- Statista (2023). Megatrends 2020. Abgerufen am 27.07.2023 unter <https://de.statista.com/statistik/studie/id/40300/dokument/megatrends/>

- Statistisches Bundesamt Destatis (2023). Abgerufen am 15.07.2023 unter https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/_inhalt.html#233754
- Stegh W. & Ryschka J. (2020). Führen von Jung und Alt. Handlungsempfehlungen für Mitarbeiterführung. Springer Gabler Deutschland.
- Taapken, N. (2021). Arbeitswelt im Umbruch oder nach der Pandemie zurück in die Zukunft? Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft. Abgerufen am 03.10.2023 unter https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/de_de/noindex/ey-studie-arbeitswelt-der-zukunft-2021.pdf?mkt_tok=NTIwLVJYUC0wMDMAAAGAR2KZWQeltXRfnAWFfCWkuTn3dRgcD5pC2VK4QyP75-oScJ4JJsJCMSaQ77FBibCNa0yKEEil31RZpMLNM6aQuMIHgyJkWNjtoL7EcH-bMY2VCC
- Velasco von, C. (2017). Führen von und in verschiedenen Generationen. In: Au von, C. (Hrsg.), Führung im Zeitalter von Veränderung und Diversity. Innovationen, Change, Merger, Vielfalt und Trennung. Springer Fachmedien Wiesbaden. S. 177 – 194.
- Wastian, M., Braumandl, I., Rosenstiel, L. von, West, M. A. (Hrsg.). (2018). Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung (3. Auflage). Springer Verlag Berlin.
- Welter, F., May-Strobl, E., Wolter, H.-J. & Mitarbeiter Günterberg B. (2014). Mittelstand im Wandel. In: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.). IfM-Materialien Nr. 232. Abgerufen am 16.07.2023 unter https://www.ifm-bonn.org/fileadmin/data/redaktion/publikationen/ifm_materialien/dokumente/IfM-Materialien-232_2014.pdf
- Zink, K., J. & Bosse, C. K. (2019). Megatrends im Kontext von Arbeit und Organisation im 21. Jahrhundert. In: Arbeit und Organisation im digitalen Wandel. Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden. S. 35 – 52.
- Zink, K. J., Schröder, D., Hellge, V. & Bosse, C. K. (2019). Zukunft der Arbeit = Arbeit 4.0.? In: Arbeit und Organisation im digitalen Wandel. Nomos Verlagsgesellschaft Baden-Baden. S. 53 – 93.
- Zowislo-Grünewald, N. (2020). Forschung und praktische Handlungsfelder der Organisationskommunikation. RPTU Kaiserslautern.

Anhang

Die Tabelle 4 (Führungsansätze im Überblick) wird aus Gründen der Lesbarkeit an dieser Stelle nochmals in größerer Darstellung aufgeführt:

Führungstheorie	Spezialisierung innerhalb der Führungstheorie	Kurzbeschreibung
<u>Eigenschaftsansätze</u>		<p><u>Mindset:</u> Menschen brauchen starken Anführer / Herrschaftsausübung durch charismatische Führung</p> <p><u>Prägende beteiligte Begründer / Forscher u.a.:</u> Ralph Stogdill, Max Weber</p>
	Great man theory	Führungsperson ist durch angeborene, situationsunabhängige Charakteristika zur Führung prädestiniert.
	Theorie des Charismas	Zuschreibung von charismatischen Eigenschaften und emotionale Gefolgschaft der Geführten
<u>Verhaltensansätze</u>		<p><u>Mindset:</u> Das Verhalten von Mitarbeitenden kann durch Führung maßgeblich beeinflusst werden.</p> <p><u>Prägende beteiligte Begründer / Forscher u.a.:</u> Max Weber, Hawthorne- und Iowa-Leadership-Studies, Kurt Lewin, Robert Tannenbaum, Warren H. Schmidt, Ohio-State-Leadership-Studies, Robert R. Blake, Jane S. Mouton, Ralph E. Reddin</p>
Eindimensionale Handlungsstile:	Patriarchalisch Autokratisch Bürokratisch	Patriarch ist Entscheider, führt durch Autorität. Hierarchisch oberster Autokrat weist nachgelagerte Stellen zur Umsetzung an. Bürokrat nutzt formale Regeln statt persönlicher Beziehung zu Geführten.
	Autoritär Kooperativ Laissez-faire	Führungskraft führt autoritär durch Befehl und Gehorsam. Kooperative Führungskraft bezieht Geführte ein, informiert und sorgt für eigenständiges Handeln. Der Laissez-faire-Stil beschreibt Führung

		durch fehlende Führung und passives, distanzier-tes Führungsverhalten.
	Führungsstilkontinuen (Verhalten zwischen den Polen autoritär und parti-zipativ): Autoritär – patriarcha-lisch – informierend – be-ratend – kooperativ – de-legativ – teil-autonom	Führungskraft berücksichtigt für Führungsverhalten die eigene Persönlichkeit, die Mitarbeitenden und die konkrete Situation und staffelt sieben Füh-rungsstile, wodurch sich ein großer Entsch-eidungsspielraum der Führung hin zu großer Mitge-staltung und Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiten-den gleitend ergibt.
Zweidimensio-nale Handlungs-stile:	Ohio-State-Leadership-Quadrant	Führungsverhalten erfolgt mitarbeiter- und/oder aufgabenorientiert. Die Quadranten teilen sich auf in <i>niedrige Beziehungs- & hohe Aufgabenorientie-rung</i> , <i>hohe Beziehungs- & hohe Aufgabenorientie-rung</i> , <i>niedrige Beziehungs- & niedrige Aufga-benorientierung</i> , <i>hohe Beziehungs- & niedrige Auf-gabenorientierung</i> .
	Managerial Grid	Führungsverhaltensgitter bildet Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung in 81 Führungsstilfeldern ab. Propagiert wird Führungserfolg durch gleichzeitige Betonung von Beziehungs- und Zielorientierung.
Mehrdimensio-naler Führungs-stil:	3-D-Modell nach Reddin	Neben der Aufgaben- und Beziehungsorientierung wird als dritte Komponente die Situation einbezo-gen. Neben effektivem Führungsverhalten sind Si-tuationssensibilität, Wendigkeit und die Fähigkeit zur Gestaltung unabdingbar.
<u>Situationsan-sätze</u>		<u>Mindset:</u> Führungserfolg hängt nicht nur von den Eigenschaften der Führenden und Geführten und deren Verhalten ab, sondern der Führungsstil ist den konkreten Situationen anzupassen. Zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden bestehen Aus-tauschbeziehungen. <u>Prägende beteiligte Begründer / Forscher u.a.:</u> (Fred. E. Fiedler, Paul Hersey, Kenneth Blanchard, Robert J. House, Victor Vroom, Phillip Yetton, Arthur Jago)

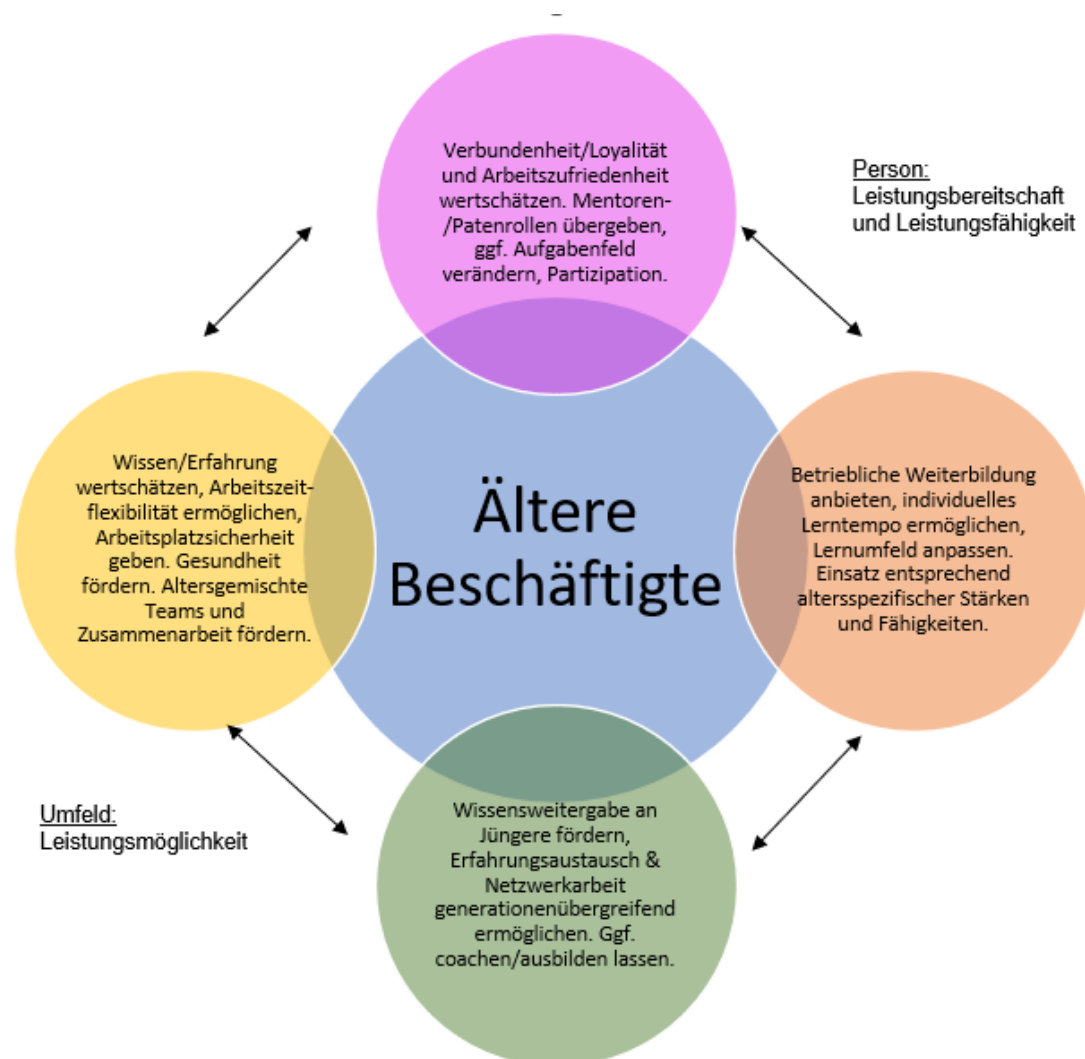
	Kontingenzmodell der Führung	Führungsstil und Führungssituation sind Erfolgsfaktoren für die aufgabenbezogene Zielerreichung. Das Führungsverhalten ist den variierenden Situationen funktional anzupassen.
	Reifegradmodell der Führung	Der Reifegrad der Mitarbeitenden ist die ausschlaggebende Situationsvariable. Die Führungskraft agiert beziehungs- und/oder aufgabenbezogen und passt das Verhalten den Fähigkeiten und der arbeitsbezogenen Reife der Mitarbeitenden hinsichtlich der Aufgaben an.
	Weg-Ziel-Theorie	Die Motivation der Mitarbeitenden ist am Höchsten bei einer hohen Wahrscheinlichkeit, Aufgaben erfolgreich zu bewältigen und einen persönlichen Nutzen daraus zu ziehen. Die Führungskraft soll diese Variablen entsprechend positiv durch den Führungsstil beeinflussen und situative Rahmenbedingungen schaffen.
	Situationsanalytisches Entscheidungsmodell	Führungssituationen werden systematisch analysiert und anhand eines Entscheidungsbaums mit den Kriterien Qualität der Entscheidung und Akzeptanz der Entscheidung fünf verschiedenen Führungsstilen zugeordnet.
<u>Transformative Ansätze / New Leadership:</u>		<p><u>Mindset:</u> Menschen erbringen engagierte Leistung durch Sinnggebung, Inspiration, charismatische und authentische Führung und durch Führungsbeteiligung im Rahmen geteilter Führung und Verantwortungsübernahme.</p> <p><u>Prägende beteiligte Begründer / Forscher u.a.:</u></p> <p>Robert K. Greenleaf, Bruce J. Avolio, Bernard M. Bass, Charles C. Manz, Bill George</p>
	Servant Leadership	Die Führungskraft übernimmt Verantwortung für Mitarbeitende, das Unternehmen und die Gesellschaft und dient damit dem Nutzen anderer mehr als dem eigenen Nutzen. Wertschätzung, Unterstützung und Potentialentfaltung der Mitarbeitenden stehen im Fokus der dienenden Führung, um

		positiven Einfluss auf Arbeitseinstellung, Leistung und Unternehmensergebnisse zu erzielen.
	Neocharismatic Leadership	Eine persönliche Ausstrahlung der Führungskraft motiviert Mitarbeitende zu Identifikation, Visions- und Zielerreichung. Sie lebt propagierte Werte vor, ist selbst bereit Opfer zu bringen und spricht Mitarbeitende emotional an und ruft so Effizienz und Leistungswillen hervor.
	Full Range of Leadership	Zweidimensionale Führung (transaktional und transformational) werden je nach Bedarf kombiniert. Transaktionale Elemente sind Zielvereinbarungen, Aufgabendelegation, Eingreifen der Führung im Ausnahmefall und Begleitung der Mitarbeitenden zur Fehlervermeidung. Transformationale Elemente beinhalten den Führungseinfluss durch charismatische Führung, Inspiration, intellektuelle Anregung und individuelle Förderung und Wertschätzung.
	Super Leadership / Empowering Leadership	Traditionelle Führung durch formelle Führungskräfte reduziert sich zugunsten von Selbststeuerung der Mitarbeitenden, z. B. in teilautonomen Teams. Die Führungskraft lebt Selbstführung vor und sorgt für funktionale Rahmenbedingungen wie Handlungsspielräume sowie Qualifizierung und Befähigung von Mitarbeitenden.
	Authentic Leadership	Führungskraft kennt eigenes Wertesystem und lebt dieses vor und wirkt so begeisternd und identifikationsförderlich. Selbstwahrnehmung und -reflexion führen zu authentischem Handeln, was eine positive Attribution durch die Geführten bewirkt und zu Vertrauen und Engagement führen soll.
	Plural Leadership / Shared Leadership	Führung wird aufgeteilt auf mehrere Personen, Kompetenzen verschiedener Personen wird genutzt. Das Ausmaß gemeinsamer Führungsausübung und das der Führungsbeteiligung bestimmt die aufgaben- oder funktionsbezogene Aufteilung der Führung. Auch ein Gruppenkollektiv kann die Führung übernehmen. Organisationale Demokratie fördert Vertrauen, Motivation und Identifikation.

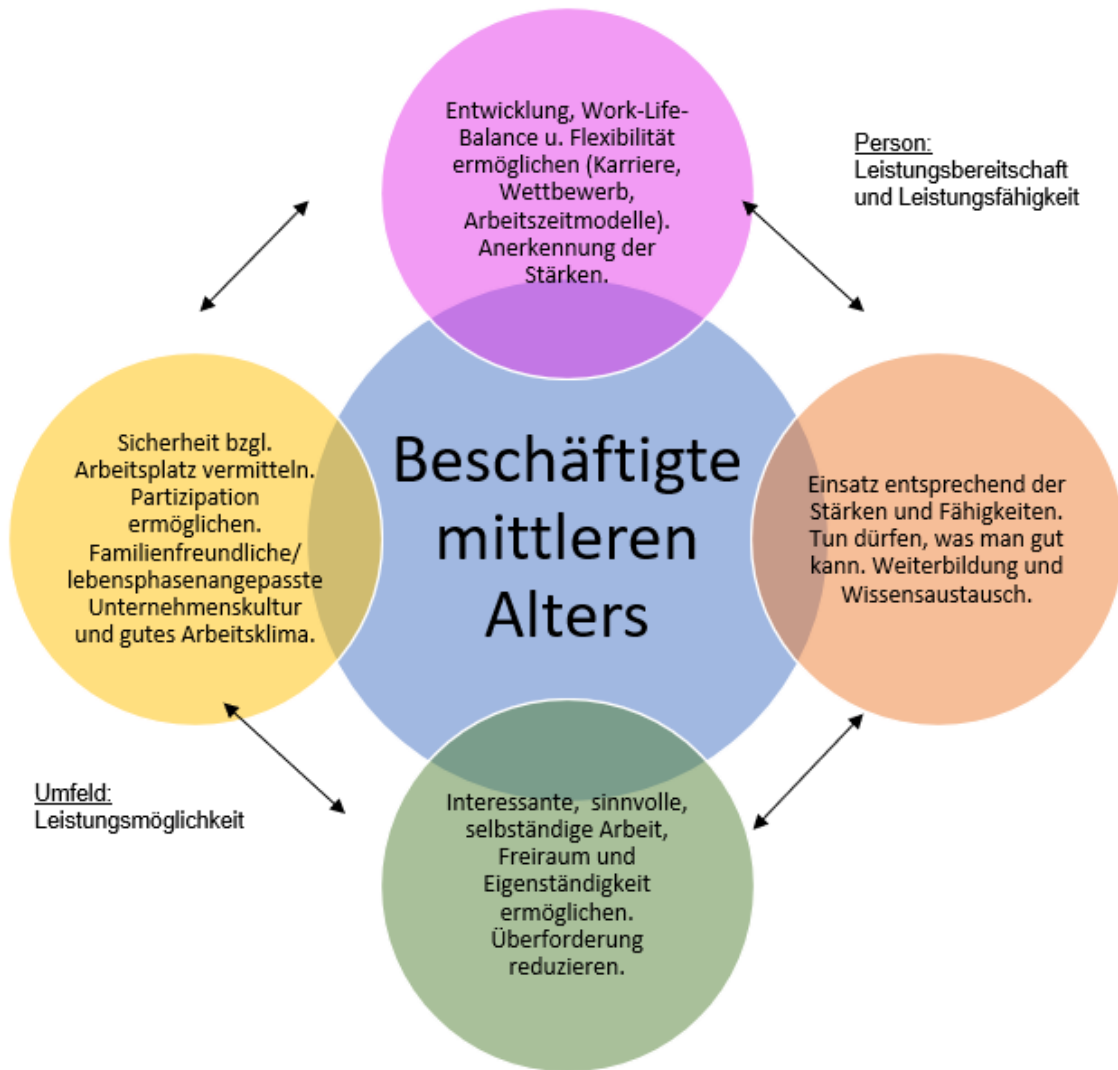
<u>Ansatz der systemischen Führung</u>		<p><u>Mindset:</u> Systeme sind von außen kaum beeinflussbar. Führung regt zur Reflexion an, Mitarbeitende finden durch geeignete, ganzheitliche Fragestellungen und durch ein Verstehen von Wechselwirkungen eigenständig Lösungsoptionen.</p> <p><u>Prägende beteiligte Begründer / Forscher u.a.:</u></p> <p>Ludwig von Bertalanffy, Peter Senge, Niklas Luhmann, Gregory Bateson</p>
	<p>Paradigmenwechsel: In Organisationen wirken über steuerbare Führungskraft-Geführten-Beziehungen hinaus komplexe Systeme, in denen die Reaktionen der Beteiligten nur bedingt vorhersehbar und steuerbar sind.</p>	<p>Systemische Führung gibt Impulse zur Selbstorganisation innerhalb relational vernetzter Elemente. Als autopoietische Einheiten organisiert und erhält sich das soziale System durch Kommunikation selbst. Aufgabe der Führungskraft ist es, aus dem holistischen Blick heraus zu intervenieren und damit Reflexivität, förderliche Interaktionen und Wechselwirkungen sowie die Findung von Lösungsansätzen anzuregen.</p>
<u>New Work Ansätze</u>		<p><u>Mindset:</u> Sinnstiftung und Selbstorganisation werden ergänzt um Strategien im Umgang mit aktuellen Herausforderungen durch Inklusion von Agilität, Digitalisierung und gesundheitsförderlichen Aspekten in der Führung zum Wohl der Stakeholder.</p> <p>Neue und innovative Führungs- und Arbeitsgestaltungsansätze werden von verschiedensten Wissenschaftlern und Forschern entwickelt. Dieser Prozess dauert fort und kann hier nicht auf einzelne Begründer zurückgeführt werden.</p>
	<p>Agile Leadership</p>	<p>Führung, die den Herausforderungen der VUKA-Welt begegnet, flexibel auf Veränderungen reagiert und antizipierend Risiken erkennt und Chancen nutzt. Selbstorganisation wird gefördert. Lösungsentwicklung findet in kurzen, reflexiven Einheiten arbeitsteilig statt, neben Planung und Dokumentation ist speziell hierarchiefreie Teamarbeit, Kompetenznutzung der Individuen und flexibles Handeln</p>

		von Bedeutung. Sinnstiftung und transformationales Führen bilden die Grundlage dieser Führung.
	Digital Leadership	In den Führungsprozess wird die Nutzung informationstechnologischer Instrumente einbezogen. Angelehnt an transformationale und agile Führung sorgt die digitale Führung für Sinnstiftung, Selbstorganisation, Vernetzung, Informationsfluss unabhängig vom lokalen Arbeitsplatz und Schaffung eines Gestaltungsspielraums. Führung ermöglicht Kommunikation und Kooperation trotz geographisch unterschiedlicher Standorte mittels digitaler Lösungen.
	Positive Leadership	Führung findet unter salutogenetischen Aspekten statt, um nicht nur Arbeitsergebnisse, sondern auch Wohlbefinden und Erfüllung im Beruf zu generieren. Das PERMA-Modell benennt als Beitrag hierzu Positive Emotionen, Engagement, Relationships, Meaning und Accomplishment, also gelingende Beziehungen, Sinnstiftung und Selbstwirksamkeit durch Erfolg.

Aus Gründen der Lesbarkeit werden die Abbildungen 4 – 7 im Anhang in größerer Ausfertigung nochmals dargestellt:



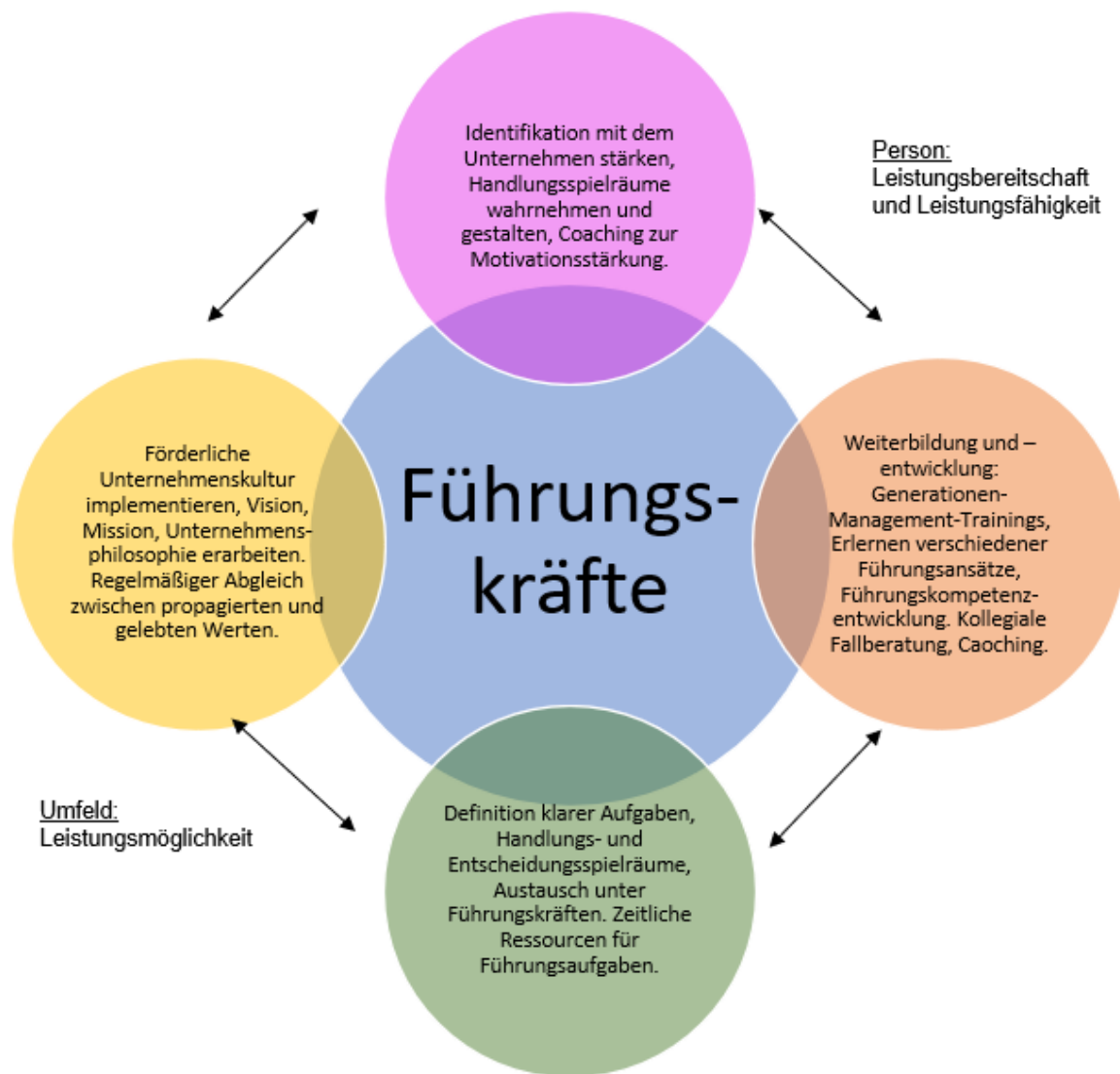
(Abbildung 4)



(Abbildung 5)



(Abbildung 6)



(Abbildung 7)

Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.

Werther, den 08.11.2023

Susanne Fillers

Unterschrift