

# Keine Lust mehr auf Führung beim Nachwuchs

Whitepaper



Im Kontext der Debatte um die **Attraktivität von Führung** liest man häufig, dass die Nachwuchstalente der Generation „Y“ keine Führungspositionen mehr übernehmen wollen. Und selbst wenn sie es tun, gäbe es wesentliche Unterschiede zu den Führungskräften der Generationen „X“ und erst recht der „Babyboomer“ in der Art und Weise wie geführt wird. Aber sehen das die betroffenen Führungskräfte genauso? Hat die Bereitschaft zur Übernahme von Führungsverantwortung in der Generation Y tatsächlich abgenommen?

Im Rahmen einer qualitativen Studie bei insgesamt 12 Führungskräften der genannten Generationen ergab sich, dass es **keinen wesentlichen Unterschied in der Bewertung der Attraktivität** von Führung gibt. Das ist ein erster Hinweis darauf, dass die erschwerte Besetzung von Führungspositionen kein Generationenproblem an sich darzustellen scheint. „Young Professionals“ der Generation Y finden Führung nicht per se unattraktiv. Sie möchten nur nicht so führen, wie es ihnen aktuell vorgegeben wird, sondern diese nach ihren eigenen, individuellen Präferenzen ausgestalten. Sie wollen also **anders führen**. Nur wie?

Zum einen sind es die Rahmenbedingungen von Führung, die die Übernahme einer Führungsposition für sie attraktiv machen, nicht die Führungsaufgabe selbst. In den geführten Interviews wurde deutlich, dass sie besonders kritisch auf den **Kontext der Führungsaufgabe** schauen und prüfen, dass dieser erfolgsträchtig ist. Zu diesem Kontext gehören variable Organisationsformen, ein intaktes soziales Führungsumfeld, die Möglichkeiten zur Zusammenarbeit, sowie eine offene Unternehmenskultur. Zudem haben die angehenden Führungskräfte den Anspruch, dass sie optimal auf ihre Führungsaufgaben vorbereitet werden. Und ein weiterer Aspekt der Studie scheint interessant: Die neue Führungselite hat deutlich höhere **Ansprüche an die Mitarbeitenden** selbst. Diese sollen mehr Verantwortung für sich und die Führungsbeziehung übernehmen. Das kann im Sinne „führungsunterstützenden Verhaltens“ interpretiert werden – einem Konstrukt, das bisher wenig in der Führungsliteratur thematisiert wurde. Hierzu müsste den Mitarbeitenden auch klar gemacht werden, dass sie einen wesentlichen Teil zu gelungener Führung beitragen und dass sie ihre Führungskraft darin unterstützen sollten, eine angemessene Führungsleistung zu bringen. Dadurch profitierten letztlich beide Seiten.

# Keine Lust mehr auf Führung beim Nachwuchs

Whitepaper



Zum anderen zeigen die geführten Interviews, dass eine wesentliche Barriere zur Übernahme einer Führungsposition in den vermuteten **Ressourcenverlusten** liegt. In der Bilanz zu den angenommenen Ressourcengewinnen wird deutlich, dass die Verluste den deutlich größeren Wertebeitrag aufweisen. Doch welche Ressourcenverluste werden befürchtet? Das sind insbesondere: a) weniger Autonomie, b) mehr Zeitstress, c) mehr Aufgaben- und Erfolgsdruck und d) weniger Work-Life-Balance. Diese negativen Konnotationen zur Führungsaufgabe lassen diese zunächst deutlich weniger attraktiv erscheinen. Als Gegengewicht können **Ressourcengewinne** ins Feld geführt werden. Für die neuen Leader zählen aber weniger Macht, Status und Geld als vielmehr soziale Unterstützung, Mentoring, Entwicklungsperspektiven und die Anerkennung ihrer Führungsleistungen. Die neue Führungsgeneration wartet nicht auf den goldenen „Hand-Shake“, sondern will, dass ihre Performance im Tagesgeschäft gewürdigt wird.

Die Studie weist also auf Ansatzpunkte hin, wie Sie die neuen Führungskräfte an Bord holen und dort auch halten können: **Ressourcenverluste minimieren und Ressourcengewinne maximieren.** Und zwar genau in dieser Reihenfolge! Konkret bedeutet das, Führung nicht nur mit Belastung und Einengung gleichzusetzen, sondern zugleich die Unterstützungsangebote und Entwicklungsperspektiven anzusprechen. Die neue Generation will

wissen, ob es Freizeitausgleich, Networking-Events, Peer Coachings, Mentoring-Programme und emotionalen Response gibt. Hinzu kommt, dass auch das Verhältnis zu den Mitarbeitenden neu kalibriert werden muss. In der **Verantwortungsteilung** zwischen Führenden und Geführten liegt ein Schlüsselement für die Zukunft. Dieser **„New-Deal-of-Responsibility“** ist sicher eine der größten Herausforderungen für die Neu-Adjustierung der Arbeitsbeziehungen in Organisationen. Wir müssen also keine Angst davor haben, eine ‚führungsverweigernde‘ Generation zu bekommen, als vielmehr darauf achten, dass wir ein neues Führungsumfeld für unsere ‚High-Potentials‘ von morgen schaffen.

*Thiel, L. M. (2020) Führung im Wandel. Eine qualitative Untersuchung zur Attraktivität der Führungsaufgabe und den damit einhergehenden Chancen und Herausforderungen. Kath. Universität Eichstätt-Ingolstadt.*