

Auszüge aus einem Beispieldokument

Dieses PDF zeigt nur Auszüge, nicht das ganze Dokument. Die folgenden Seiten sind ausgewählte Einzelseiten aus einem vollständigen Gesamtdokument mit 53 Seiten, das Thesis Analyzer erstellt hat: eine qualitative Arbeit mit Experteninterviews und qualitativer Inhaltsanalyse. Zwischen den gezeigten Seiten fehlen deshalb Abschnitte, Seitenzahlen springen. Vorgegeben waren nur Titel, Fachrichtung, Art der Arbeit und Zitierstil; Gliederung, Theorieteil mit Quellen, Methodik, Daten beziehungsweise Interviews, Auswertung, Diskussion und Verzeichnisse hat die Anwendung erzeugt.

Der Datensatz und die Interviews sind simuliert. Das vollständige Dokument ist ein Entwurf zur eigenen Weiterarbeit und keine abgabefertige Arbeit. Die Auszüge sind nicht als Vorlage geeignet.

Erstellt mit KI-Unterstützung; die Kennzeichnung nach Artikel 50 der KI-Verordnung ist in den Dokumenteigenschaften jeder erzeugten Datei hinterlegt.

Führungsbereitschaft der Generationen Y und Z – Einflussfaktoren

Inhaltsverzeichnis

1. Einleitung.....	5
1.1 Problemstellung und Zielsetzung.....	5
1.2 Aufbau und Methodik.....	5
2. Führungsbereitschaft der Generationen Y und Z.....	7
2.1 Definition und begriffliche Abgrenzung.....	7
2.2 Theoretische Modelle und Ansätze.....	7
2.2.1 Das Drei-Faktoren-Modell der Motivation to Lead.....	7
2.2.2 Selbsttheorien und implizite Führungstheorien.....	7
2.3 Operationalisierung und Messung.....	8
3. Selbstwirksamkeit und Work-Life-Balance als Einflussfaktoren.....	9
3.1 Definition und begriffliche Abgrenzung.....	9
3.2 Theoretische Einordnung.....	9
3.3 Operationalisierung und Messung.....	10
4. Der Zusammenhang zwischen Einflussfaktoren und Führungsbereitschaft.....	11
4.1 Aktueller Forschungsstand.....	11
4.2 Forschungslücke.....	12
4.3 Herleitung der Hypothesen.....	12
5. Methodisches Vorgehen.....	14
5.1 Begründung des qualitativen Forschungsdesigns.....	14
5.2 Das Experteninterview als Erhebungsmethode.....	14
5.3 Entwicklung des Interviewleitfadens.....	15
5.4 Auswahl der Expertinnen und Experten (Sampling).....	16
5.5 Durchführung der Interviews und Transkription.....	17
5.6 Auswertungsmethode: Qualitative Inhaltsanalyse.....	17
5.7 Gütekriterien qualitativer Forschung.....	18
6. Darstellung und Analyse der Ergebnisse.....	20
6.1 Beschreibung des Samples.....	20
6.2 Das Kategoriensystem.....	20
6.3 Ergebnisse je Hauptkategorie.....	22
6.3.1 K1 – Wahrnehmung der Führungsbereitschaft und bewusste Entscheidung.....	22
6.3.2 K2 – Verständnis einer attraktiven Führungsrolle.....	23
6.3.3 K3 – Selbstvertrauen und Zutrauen in die eigene Führungsfähigkeit.....	24
6.3.4 K4 – Work-Life-Balance und Vereinbarkeit.....	25
6.3.5 K5 – Unterschiede zwischen Generation Y und Z.....	26
6.3.6 K6 – Organisationale Rahmenbedingungen und Gestaltungsempfehlungen.....	27
6.4 Fallübergreifende Synthese.....	28
6.5 Beantwortung der Forschungsfragen.....	29
7. Kritische Würdigung der Analyseergebnisse.....	31
7.1 Einordnung der Ergebnisse in den Forschungsstand.....	31
7.2 Ableitung von Implikationen für die Praxis.....	32
7.3 Grenzen der Betrachtung.....	33
7.4 Weiterer Forschungsbedarf.....	35

5. Methodisches Vorgehen

5.1 Begründung des qualitativen Forschungsdesigns

Die vorliegende Untersuchung widmet sich der Frage, welche Einflussfaktoren die Führungsbereitschaft von Angehörigen der Generationen Y und Z prägen. Während der Theorieteil mit dem Drei-Faktoren-Modell der Motivation to Lead sowie mit Konzepten der Leadership Self-Efficacy und der Work-Life-Balance ein differenziertes Bezugssystem bereitstellt, bleibt offen, wie sich diese Konstrukte in der betrieblichen Realität des deutschen Mittelstandes verschränken und welche Bedeutung ihnen aus Sicht erfahrener Praxisakteure zukommt. Für die Beantwortung einer solchen explorativ ausgerichteten Fragestellung ist ein qualitatives Forschungsdesign angemessen, da es die Rekonstruktion subjektiver Sinnzuschreibungen und organisationaler Deutungsmuster erlaubt.³⁴

Qualitative Forschung zielt nicht auf die Prüfung vorab festgelegter Hypothesen in einer repräsentativen Stichprobe, sondern auf das Verstehen komplexer Zusammenhänge in ihrem Entstehungskontext. Sie eignet sich insbesondere dann, wenn ein Gegenstand noch nicht hinreichend empirisch erschlossen ist oder wenn widersprüchliche Befunde aus quantitativen Studien einer vertieften Rekonstruktion bedürfen. Für die Führungsbereitschaft jüngerer Kohorten trifft beides zu: Zwar liegen quantitative Studien zu Arbeitswerten und Karriereaspiration vor, doch wie Selbstwirksamkeitserwartungen und Vereinbarkeitsansprüche in konkreten Entscheidungssituationen zusammenwirken, bleibt in der Literatur unterbestimmt.

Das gewählte Vorgehen folgt dem Prinzip der Offenheit, nach dem die Erhebungsinstrumente so gestaltet sein müssen, dass unerwartete Aspekte sichtbar werden können. Zugleich wird dem Prinzip der Kommunikation Rechnung getragen, indem die Datengewinnung in einer dialogischen Interviewsituation erfolgt. Diese Grundhaltungen prägen die konkrete Methodenwahl, die in den folgenden Abschnitten dargelegt wird. Es ist zu betonen, dass das qualitative Design in der vorliegenden Arbeit explorativ angelegt ist und die im Theorieteil formulierten Hypothesen heuristisch rahmen, nicht aber testen soll. Entsprechend werden die Ergebnisse im Sinne einer kategorialen Verdichtung interpretiert und nicht als Bestätigung oder Widerlegung dargestellt.

5.2 Das Experteninterview als Erhebungsmethode

Als Erhebungsinstrument wurde das leitfadengestützte Experteninterview gewählt. Expertinnen und Experten gelten dabei als Personen, die über ein besonderes, in beruflichen

³⁴Vgl. Flick (2019), S. 27.

6. Darstellung und Analyse der Ergebnisse

6.1 Beschreibung des Samples

Das Sample der vorliegenden Untersuchung umfasst eine Expertin aus dem Personalbereich. Die folgende Übersicht fasst die relevanten Merkmale zusammen:

- **B1 – HR-Managerin, 15 Jahre Berufserfahrung im Personalbereich:** Nach einem einschlägigen Studium zunächst im HR-Development tätig, anschließend mehrere Jahre als HR-Business-Partnerin in einem mittelständischen Industrieunternehmen, aktuell HR-Managerin in einem Unternehmen mit rund 1.200 Beschäftigten. Verantwortet unter anderem das Recruiting junger Fach- und Nachwuchskräfte, ist in Nachfolgeplanungsrunden mit den Bereichsleitungen eingebunden und führt individuelle Entwicklungsgespräche mit potenziellen Führungsnachwuchskräften.

Die Befragte deckt mit ihrem Zuständigkeitsprofil sowohl die strategische Ebene der Personalplanung als auch die operative Ebene der Einzelgespräche ab. Ihre fünfzehnjährige Berufserfahrung ermöglicht einen vergleichenden Blick auf Veränderungen im Entscheidungsverhalten jüngerer Beschäftigter. Zugleich ist die Einschränkung auf eine Perspektive bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen; die Aussagen spiegeln die Deutung einer erfahrenen Personalverantwortlichen aus einem großen mittelständischen Unternehmen und sind nicht ohne Weiteres auf andere Branchen oder Unternehmensgrößen übertragbar.

6.2 Das Kategoriensystem

Das Kategoriensystem wurde in einem iterativen Prozess aus theoretischer Vorarbeit und Materialdurchgang entwickelt. Es umfasst sechs Hauptkategorien, die die zentralen inhaltlichen Dimensionen der Expertenaussagen abbilden. Jede Hauptkategorie wird im Folgenden durch eine Definition, ein Ankerbeispiel und eine Kodierregel präzisiert. Einen Überblick über die hierarchische Struktur bietet Abbildung 5.

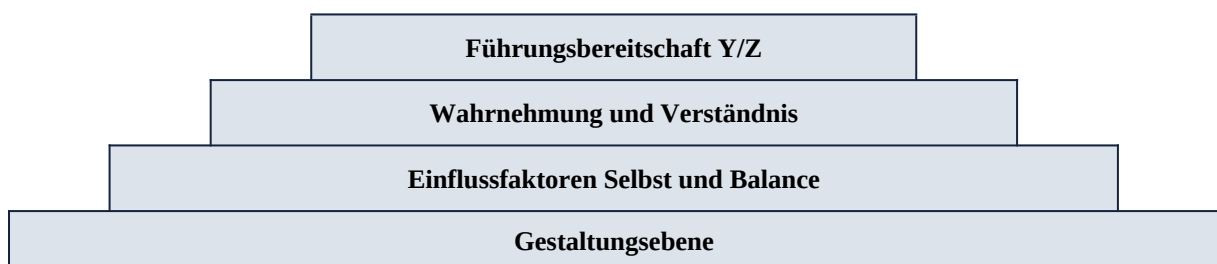


Abbildung 5: Aufbau des Kategoriensystems

Quelle: Eigene Darstellung

K1 – Wahrnehmung der Führungsbereitschaft und bewusste Entscheidung *Definition:*

Beobachtungen zur grundsätzlichen Bereitschaft jüngerer Generationen, Führung zu übernehmen, und zur veränderten Entscheidungsfindung. *Ankerbeispiel:* „Früher hat man eine fachlich starke Person angesprochen und die hat fast reflexartig ja gesagt. Heute führe ich oft lange Gespräche, in denen junge Kolleginnen und Kollegen sehr genau abwägen, ob sie das wirklich wollen.“ (B1, Abs. 4) *Kodierregel:* Es werden Textstellen kodiert, die die Häufigkeit, Bewusstheit oder Veränderung der Bereitschaft jüngerer Beschäftigter zur Führungsübernahme thematisieren, ohne bereits konkrete Einflussfaktoren wie Selbstwirksamkeit oder Work-Life-Balance zu benennen.

K2 – Verständnis einer attraktiven Führungsrolle *Definition:*

Vorstellungen und Erwartungen der Generationen Y und Z an die inhaltliche Ausgestaltung einer Führungsrolle, einschließlich Sinnstiftung, Gestaltungsspielraum, Teamorientierung und Status. *Ankerbeispiel:* „Attraktiv ist für die meisten eine Führungsrolle, in der sie wirklich etwas bewegen können, in der sie coachen und entwickeln dürfen und in der sie Teil des Teams bleiben.“ (B1, Abs. 8) *Kodierregel:* Kodiert werden Aussagen, die beschreiben, welche inhaltlichen Merkmale eine Führungsrolle für jüngere Beschäftigte attraktiv machen oder welche klassischen Attribute an Bedeutung verlieren.

K3 – Selbstvertrauen und Zutrauen in die eigene Führungsfähigkeit *Definition:*

Bedeutung von Selbstwirksamkeit, Vorbildern, Erfahrungen und Rückmeldungen für das Zutrauen jüngerer Beschäftigter in die eigene Eignung als Führungskraft. *Ankerbeispiel:* „Ich erlebe wirklich häufig, dass fachlich sehr kompetente junge Menschen sich eine Führungsrolle schlicht nicht zutrauen.“ (B1, Abs. 10) *Kodierregel:* Es werden Textstellen kodiert, die auf das subjektive Fähigkeitszutrauen oder dessen Stärkung bzw. Schwächung Bezug nehmen; abgegrenzt werden Aussagen zur Vereinbarkeit mit außerberuflichen Lebensbereichen (K4).

K4 – Work-Life-Balance und Vereinbarkeit *Definition:*

Stellenwert von Work-Life-Balance, Familienvereinbarkeit und Belastungserwartungen bei der Entscheidung für oder gegen eine Führungslaufbahn. *Ankerbeispiel:* „Work-Life-Balance ist nicht mehr ein nettes Zusatzthema, sondern eine Grundvoraussetzung.“ (B1, Abs. 12) *Kodierregel:* Kodiert werden Aussagen zur Bedeutung der Vereinbarkeit beruflicher Anforderungen mit privaten Lebensbereichen sowie zur Wahrnehmung einer Führungsrolle als Belastungsrisiko.

K5 – Unterschiede zwischen Generation Y und Z *Definition:*

Wahrgenommene Unterschiede zwischen den Generationen Y und Z hinsichtlich Kompromissbereitschaft, Ansprüchen und Prioritäten im Kontext von Führungslaufbahnen. *Ankerbeispiel:* „Die Generation Y hat Work-Life-Balance stark eingefordert, aber viele sind trotzdem bereit, für eine Führungsrolle

7. Kritische Würdigung der Analyseergebnisse

7.1 Einordnung der Ergebnisse in den Forschungsstand

Die rekonstruierten Deutungsmuster der befragten Expertin lassen sich systematisch an den Forschungsstand rückbinden, der in den Kapiteln 2 bis 4 aufgearbeitet wurde. Dabei zeigt sich sowohl Übereinstimmung als auch partielle Erweiterung des bisherigen Erkenntnisstandes.

Die Beobachtungen zur Kategorie K1 bestätigen den im Theorieteil referierten Befund, wonach Führungsbereitschaft in den Kohorten Y und Z nicht automatisch mit Statusstreben zusammenfällt. Die von der Expertin beschriebene Verschiebung von einer impliziten Erwartungslogik hin zu einer expliziten Abwägungslogik stützt die Überlegung, dass die kalkulatorische Komponente des Drei-Faktoren-Modells der Motivation to Lead gegenüber der nicht-kalkulatorischen Facette an Bedeutung gewinnt. Die differenzierende Beobachtung, dass die Bereitschaft nicht grundsätzlich niedriger, sondern reflektierter ausfällt, präzisiert die in Teilen der Literatur postulierte generelle Führungsverweigerung und spricht für eine binnenstrukturelle Betrachtung der Kohorten.

Die Befunde zur attraktiven Führungsrolle (K2) decken sich mit dem im Theorieteil referierten Rollenbild, das Generation Z von Führungskräften erwartet, namentlich Weitsicht, Kommunikation, Feedback und Fairness. Die von der Expertin genannten Attribute Sinnstiftung, Gestaltungsspielraum und Teamintegration korrespondieren mit der partizipativen und sinnorientierten Vorstellung von Führung. Die Beobachtung, dass auch in der Generation Y klassisch orientierte Karriereentwürfe anzutreffen sind, relativiert eine zu starke generationale Vereinheitlichung und fügt sich in die Debatte, wonach die Generationentheorie als heuristisches Rahmenkonzept, nicht als deterministisches Modell zu verstehen ist.

Die Befunde zur Kategorie K3 stützen die zentrale Rolle der Leadership Self-Efficacy. Die Beobachtung, dass fachlich kompetente junge Beschäftigte sich eine Führungsrolle nicht zutrauen, korrespondiert mit der im Theorieteil referierten Entkoppelung von objektiver Eignung und subjektiver Übernahmeentscheidung. Die genannten Quellen des Zutrauens – Bewältigungserfahrungen in kleineren Verantwortungsbereichen, Mentoring und Rückmeldungen – entsprechen den klassischen Mechanismen der sozial-kognitiven Theorie. Auch der Hinweis auf fehlende weibliche Vorbilder deckt sich mit dem Forschungsstand, demzufolge die geringere Leadership Self-Efficacy von Frauen zur geschlechtsspezifischen Lücke in Führungsrollen beiträgt.

Anhang 1: Interviewleitfaden

Block 1: Einstieg und Person

1. Zum Einstieg: Könnten Sie bitte kurz Ihren beruflichen Werdegang und Ihre aktuelle Position schildern und einordnen, wie Sie in Ihrem Arbeitsalltag mit Nachwuchskräften der Generationen Y und Z zu tun haben?

- Nachfrage: In welchen Situationen begegnet Ihnen die Frage nach Führungsnachwuchs konkret?

Block 2: Führungsbereitschaft der Generationen Y und Z

2. Wie nehmen Sie die Bereitschaft jüngerer Beschäftigter wahr, Führungsverantwortung zu übernehmen, und woran machen Sie diese Wahrnehmung fest?

- Nachfrage: Wo sehen Sie Unterschiede zu früheren Generationen in der Motivation, eine Führungsrolle anzustreben?

3. Was verstehen Angehörige der Generationen Y und Z Ihrer Erfahrung nach unter einer attraktiven Führungsrolle?

- Nachfrage: Welche Aspekte – etwa Status, Teamarbeit oder Sinnstiftung – treten dabei besonders hervor?

Block 3: Selbstwirksamkeit bezüglich Führungsaufgaben (H1)

4. Wie schätzen Sie das Zutrauen jüngerer Beschäftigter in die eigenen Führungsfähigkeiten ein, und welche Rolle spielt dieses Zutrauen für ihre Bereitschaft, eine Führungsrolle zu übernehmen?

- Nachfrage: Welche Erfahrungen, Vorbilder oder Rückmeldungen stärken oder schwächen aus Ihrer Sicht dieses Zutrauen?

Block 4: Stellenwert der Work-Life-Balance (H2)

5. Welche Bedeutung hat Work-Life-Balance in den Gesprächen und Entscheidungen jüngerer Mitarbeitender über eine mögliche Führungslaufbahn?

- Nachfrage: Inwiefern wird die Übernahme einer Führungsrolle als Risiko für die eigene Balance beschrieben?

Block 5: Generationsvergleich Y und Z (H3)

6. Wo sehen Sie zwischen den Generationen Y und Z Unterschiede darin, wie stark Work-Life-Balance-Ansprüche die Bereitschaft zur Führungsübernahme beeinflussen?

- Nachfrage: Welche konkreten Beispiele aus Ihrer Praxis illustrieren diese Unterschiede?

Block 6: Rahmenbedingungen und Gestaltung

#00:02:57.70#

[6] B: Ich würde sagen, die Bereitschaft ist differenzierter als früher, aber nicht grundsätzlich niedriger. Das wird manchmal pauschalisiert, und das halte ich für falsch. Was ich aber beobachte, ist, dass die Entscheidung bewusster getroffen wird. Es gibt eine Gruppe, die sagt sehr klar, ich möchte führen, ich möchte etwas gestalten. Und es gibt eine zunehmend größere Gruppe, die sagt, ich möchte fachlich wachsen, aber keine disziplinarische Verantwortung übernehmen. Woran mache ich das fest? Zum einen an der Rücklaufquote in unseren internen Entwicklungsprogrammen. Vor zehn Jahren hatten wir Wartelisten, heute müssen wir aktiv werben. Zum anderen an den Rückfragen in Gesprächen. Die drehen sich fast immer um die Themen Zeit, Verantwortung für andere Menschen und ob man dann noch Elternzeit nehmen oder reduzieren kann. Im Vergleich zu früheren Generationen, also den Babyboomern oder der Generation X, war Führung einfach ein logischer Karriereschritt, verbunden mit Status, mit mehr Gehalt, mit einem Dienstwagen. Diese klassischen Insignien ziehen heute viel weniger. Die jungen Leute fragen eher, was sie dafür geben müssen, nicht was sie bekommen.

#00:04:35.73#

[7] I: Das finde ich interessant. Was verstehen Angehörige der Generationen Y und Z Ihrer Erfahrung nach denn unter einer attraktiven Führungsrolle? Welche Aspekte treten dabei besonders hervor?

#00:04:51.21#

[8] B: Attraktiv ist für die meisten eine Führungsrolle, in der sie wirklich etwas bewegen können, in der sie coachen und entwickeln dürfen und in der sie Teil des Teams bleiben. Das klassische Bild der Führungskraft, die oben steht und Anweisungen gibt, das überzeugt niemanden mehr. Sinnstiftung ist ein ganz großes Thema, also die Frage, wofür mache ich das eigentlich, welchen Beitrag leistet mein Team zum großen Ganzen. Teamarbeit auf Augenhöhe steht sehr weit oben, Status eher weit unten. Was ich auch oft höre, ist der Wunsch nach Gestaltungsspielraum. Also nicht nur verwalten, sondern wirklich eigene Ideen umsetzen können. Dazu kommt der Aspekt der psychologischen Sicherheit, auch für sich selbst. Viele junge Führungskräfte wollen zugeben dürfen, wenn sie etwas nicht wissen. Das war früher fast undenkbar. Interessanterweise habe ich aber auch Gegenbeispiele, gerade bei sehr ambitionierten jungen Männern und Frauen aus der Generation Y, die durchaus klassisch denken und für die Titel und Karriereschritte sehr wohl eine Rolle spielen. Da muss man vorsichtig sein mit Verallgemeinerungen.

#00:06:25.79#

[9] I: Sie haben gerade die psychologische Sicherheit angesprochen. Wie schätzen Sie denn das Zutrauen jüngerer Beschäftigter in die eigenen Führungsfähigkeiten ein, und welche Rolle spielt dieses Zutrauen für ihre Bereitschaft, überhaupt eine Führungsrolle zu übernehmen?

#00:06:45.85#

Anhang 3: Kodierprotokoll

K1 – Wahrnehmung der Führungsbereitschaft und bewusste Entscheidung

Beobachtungen zur grundsätzlichen Bereitschaft jüngerer Generationen, Führung zu übernehmen, und wie sich die Entscheidungsfindung verändert hat.

K1.1 · B1, Abs. 4: „Früher hat man eine fachlich starke Person angesprochen und die hat fast reflexartig ja gesagt. Heute führe ich oft lange Gespräche, in denen junge Kolleginnen und Kollegen sehr genau abwägen, ob sie das wirklich wollen.“

K1.2 · B1, Abs. 6: „Ich würde sagen, die Bereitschaft ist differenzierter als früher, aber nicht grundsätzlich niedriger. Das wird manchmal pauschalisiert, und das halte ich für falsch.“

K1.3 · B1, Abs. 6: „Es gibt eine Gruppe, die sagt sehr klar, ich möchte führen, ich möchte etwas gestalten. Und es gibt eine zunehmend größere Gruppe, die sagt, ich möchte fachlich wachsen, aber keine disziplinarische Verantwortung übernehmen.“

K1.4 · B1, Abs. 6: „Vor zehn Jahren hatten wir Wartelisten, heute müssen wir aktiv werben.“

K1.5 · B1, Abs. 6: „Im Vergleich zu früheren Generationen, also den Babyboomern oder der Generation X, war Führung einfach ein logischer Karriereschritt, verbunden mit Status, mit mehr Gehalt, mit einem Dienstwagen. Diese klassischen Insignien ziehen heute viel weniger. Die jungen Leute fragen eher, was sie dafür geben müssen, nicht was sie bekommen.“

K2 – Verständnis einer attraktiven Führungsrolle

Vorstellungen und Erwartungen der Generationen Y und Z an eine Führungsrolle, inkl. Sinnstiftung, Gestaltungsspielraum und Teamorientierung.

K2.1 · B1, Abs. 8: „Attraktiv ist für die meisten eine Führungsrolle, in der sie wirklich etwas bewegen können, in der sie coachen und entwickeln dürfen und in der sie Teil des Teams bleiben. Das klassische Bild der Führungskraft, die oben steht und Anweisungen gibt, das überzeugt niemanden mehr.“

K2.2 · B1, Abs. 8: „Sinnstiftung ist ein ganz großes Thema, also die Frage, wofür mache ich das eigentlich, welchen Beitrag leistet mein Team zum großen Ganzen. Teamarbeit auf Augenhöhe steht sehr weit oben, Status eher weit unten.“

K2.3 · B1, Abs. 8: „Was ich auch oft höre, ist der Wunsch nach Gestaltungsspielraum. Also nicht nur verwalten, sondern wirklich eigene Ideen umsetzen können.“

K2.4 · B1, Abs. 8: „Dazu kommt der Aspekt der psychologischen Sicherheit, auch für sich selbst. Viele junge Führungskräfte wollen zugeben dürfen, wenn sie etwas nicht wissen. Das war früher fast undenkbar.“

K2.5 · B1, Abs. 8: „Interessanterweise habe ich aber auch Gegenbeispiele, gerade bei sehr ambitionierten jungen Männern und Frauen aus der Generation Y, die durchaus klassisch denken und für die Titel und Karriereschritte sehr wohl eine Rolle spielen.“

K3 – Selbstvertrauen und Zutrauen in die eigene Führungsfähigkeit

Bedeutung von Selbstwirksamkeit, Vorbildern und Erfahrungen für das Zutrauen junger Beschäftigter, eine Führungsrolle zu übernehmen.

K3.1 · B1, Abs. 10: „Das ist aus meiner Sicht einer der zentralen Hebel überhaupt. Ich erlebe wirklich häufig, dass fachlich sehr kompetente junge Menschen sich eine Führungsrolle schlicht nicht zutrauen.“

K3.2 · B1, Abs. 10: „Sie sagen Dinge wie, ich bin noch zu jung, ich habe noch nicht genug gesehen, ich bin keine geborene Führungspersönlichkeit.“