

*Working Papers*



Technische Hochschule  
Ingolstadt

*Zukunft in  
Bewegung*



*Prof. Dr. Claudia Lieske*

## ***Mitarbeiterführung der Zukunft unter dem Einfluss von Digitalisierung und Generationenwechsel***

### ***Abstract***

Die Digitalisierung führt zu weitreichenden Veränderungen der Arbeitswelt. Unter dem Stichwort „Arbeiten 4.0“ zeigt sich eine Zunahme von mobilen-flexiblem Arbeiten und stärkerer Vernetzung von Tätigkeiten mit Robotern und Künstlicher Intelligenz. Der folgende Beitrag zeigt auf, warum trotz Digitalisierung der Mensch auch zukünftig im Mittelpunkt der Mitarbeiterführung stehen sollte und wie jüngere Generationen das Thema Führung beurteilen. Zunächst werden Ergebnisse einer Studie zu Mitarbeiterführung von Kienbaum und StepStone analysiert und Erkenntnissen des sogenannten Neuroleaderships gegenübergestellt. Neben der Digitalisierung hat insbesondere der demographische Wandel große Auswirkungen auf das Arbeitsleben. Daher werden die Ergebnisse einer an der Technischen Hochschule Ingolstadt durchgeführten Befragung zum Thema Führung bei den Generationen Z, Y und X vorgestellt. Es zeigt sich, dass die jüngeren Generationen Z und Y sich eine Führungskraft wünschen, die einen fairen Umgang mit dem Befragten sowie Kollegen zeigt und sich Zeit für Fragen nimmt, klare, anspruchsvolle Ziele formuliert, aber auch Freiraum und Selbstbestimmung bietet.

Keywords: Führung, Digitalisierung, Generationen, Neuroleadership

# Mitarbeiterführung der Zukunft unter dem Einfluss von Digitalisierung und Generationenwechsel

von Prof. Dr. Claudia Lieske

## 1. Aktualität der Fragestellung und Überblick

Möchte bei der Firma „Time Matters“, einem Tochterunternehmen der Lufthansa Cargo Gruppe, in manchen Abteilungen jemand mit seinem Vorgesetzten sprechen, klopft er nicht an dessen Bürotür, sondern spricht mit einem Video-Roboter.<sup>1</sup> Während sich die Büros in Neu Isenburg bei Frankfurt befinden, arbeitet z.B. der Abteilungsleiter Nicolas Preuß häufig von seinem Home-Office Büro in Landsberg am Lech aus und steuert in Neu-Isenburg einen Roboter durch die Flure, wo er dadurch fast jederzeit und überall verfügbar ist. Für die Mitarbeiter war es zu Beginn eine Umstellung, dass ihr Vorgesetzter auf einem kleinen Monitor durch die Gänge fährt und mit ihnen spricht, sie haben sich inzwischen aber daran gewöhnt. Einige Mitarbeiter nutzen inzwischen regelmäßig die Roboter.

In einer Welt, die zunehmend digitaler und virtuell vernetzter ist, werden Hilfsmittel wie ein Video-Roboter noch stärker in den Mittelpunkt des Arbeitens rücken. Unter Umständen werden zukünftig sogar Teams komplett von Humanoiden, also menschenähnlichen Robotern, geführt. Andererseits zeigt sich immer wieder, dass Mitarbeiter das Bedürfnis haben, gesehen und in ihrer Arbeit – auch als Menschen – wahrgenommen zu werden. Der folgende Beitrag erläutert, warum trotz Digitalisierung auch zukünftig der Mensch im Mittelpunkt der Mitarbeiterführung stehen sollte und wie jüngere Generationen das Thema Führung beurteilen.

Im zweiten Kapitel wird dabei zunächst auf Veränderungen durch die Digitalisierung eingegangen, welche immer stärker eine flexible, agile Führung mit Empowerment der Mitarbeiter erfordern. Das dritte Kapitel zeigt auf, welche Erwartungen Mitarbeiter heutzutage an Führungspersonen haben und bindet Erkenntnisse der Neurowissenschaften ein. Aufgrund des demographischen Wandels wird es in alternden Industrieländern wie z.B. Deutschland zudem immer wichtiger, auch die Aspekte einer generationenorientierten Führung einzubeziehen. Um die Ansprüche der Generationen Y und Z an Führungskräfte näher zu beleuchten, wurde bei den Studierenden der Technischen Hochschule

---

<sup>1</sup> Vgl. dies und Folgendes in: Kunz, 2017

Ingolstadt eine Studie durchgeführt, deren Ergebnisse in Kapitel 4 vorgestellt werden. Im Fazit werden eine Zusammenfassung sowie ein Ausblick vorgestellt.

## **2. Einfluss der Digitalisierung auf Organisation und Mitarbeiterführung**

Die Digitalisierung und die damit verbundene Industrie 4.0 werden zu großen Veränderungen der heutigen Arbeitswelt führen. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) sagen voraus, dass die Digitalisierung bis zum Jahr 2035 zwar nur geringe Auswirkungen auf das deutsche Gesamtniveau der Beschäftigung haben, sie aber zu großen Veränderungen bei den einzelnen Arbeitsplätzen führen wird. So schätzen Experten, dass einerseits ca. 1,5 Millionen Arbeitsplätze abgebaut werden, gleichzeitig aber annähernd so viele Arbeitsplätze neu entstehen werden.<sup>2</sup> Aufgrund der sich verändernden Aufgabengebiete der Mitarbeiter führt die Digitalisierung dazu, dass sich die Führungsmodelle im gesamten Unternehmen an die tiefgreifenden Veränderungen der Arbeitswelt anpassen müssen.<sup>3</sup>

### **2.1 Wichtige Einflüsse auf organisatorische Dimensionen**

Insbesondere drei organisatorische Dimensionen sind von der Digitalisierung betroffen, wie Abbildung 1 zeigt: die Dimension „Handelnde Personen/Akteure“, die Dimension „Ort und Zeit“ und die Dimension „Kommunikation“.<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. Zirka et al., 2018, S. 1

<sup>3</sup> Vgl. Weigert et al. 2017, S. 323

<sup>4</sup> Vgl. dies und Folgendes in: Lieske, 2020, S. 152f.

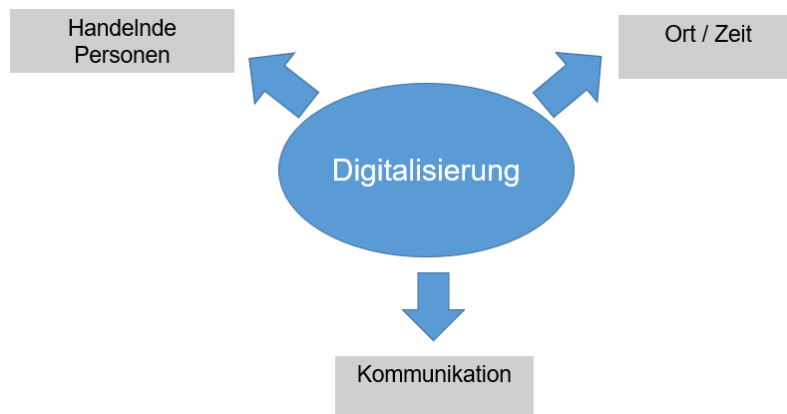


Abb. 1: Auswirkungen der Digitalisierung auf organisatorische Dimensionen<sup>5</sup>

So bewirkt die Digitalisierung in der Dimension „Handelnde Personen/Akteure“, dass Arbeitsschritte immer mehr von anderen Personen oder auch von Maschinen als in der Vergangenheit übernommen werden. In Ländern wie Japan, China und USA werden Roboter, die in der Industrie längst Alltag sind, z. B. auch in Büroberufen eingesetzt.<sup>6</sup> So übernehmen Humanoide Dienstleistungsaufgaben, indem sie z. B. Kunden beraten. Dies hat zur Konsequenz, dass Arbeitsprozesse anders zugeordnet und Mitarbeiter anders geführt werden müssen.

In der Dimension „Ort und Zeit“ bewirkt die Digitalisierung eine Flexibilisierung der räumlichen und zeitlichen Zuordnung der Aufgabenerfüllung. So ermöglicht sie, dass Aufgaben von unterschiedlichen Orten zu jeder Zeit aus erledigt werden können. Dadurch fördert die Digitalisierung das Arbeiten in virtuellen Teams. In nicht wenigen großen Unternehmen arbeiten immer häufiger mehrere Mitarbeiter innerhalb einer Organisationseinheit über Länder- und Zeitgrenzen hinweg zusammen. Die Mitarbeiterführung stellt dies vor große Herausforderungen, da die persönliche Ansprache häufig über digitale Medien erfolgen muss.

Unter dem Stichwort „Arbeiten 4.0“ oder auch „New Work“ zeigen sich diese Veränderungen in der Arbeitswelt. So ist eine deutliche Zunahme von mobilem-flexiblem Arbeiten zu beobachten.<sup>7</sup> Während Deutschland mit rund 10 % noch im unteren Mittelfeld liegt, hat deren Verbreitung in Ländern wie Schweden, Finnland, Belgien, Japan, den Niederlanden und USA stark zugenommen: bis zu einem Drittel der Erwerbstätigen arbeitet regelmäßig mobil.<sup>8</sup> Auch werden verstärkt Co-

<sup>5</sup> In Anlehnung an Lieske, 2020, S. 152

<sup>6</sup> Vgl. dies und Folgendes in: Technische Universität Darmstadt, 2016

<sup>7</sup> Vgl. Weichbrodt, 2018, S. 26ff.

<sup>8</sup> Vgl. Messenger, 2017, S. 15ff.

Working-Spaces genutzt. Eine Studie aus dem Jahr 2018 mit 1.620 Teilnehmern in über 90 Länder zeigt zudem, dass 89 % der Befragten in mindestens einem virtuellen Team arbeitet und 48 % nie ihre anderen virtuellen Teammitglieder in Person treffen. Zudem geben 89 % an, mit Kollegen aus mindestens zwei und mehr Kulturen zusammenarbeiten. Als wichtigste kulturelle Probleme werden dabei die mangelhafte Kommunikation, das Problem verschiedener Zeitzonen sowie Kollegen, die sich nicht ins Team einbringen, genannt.<sup>9</sup>

In direktem Zusammenhang mit diesen beiden Dimensionen steht die Kommunikation. Die Digitalisierung ermöglicht, aber fordert zugleich eine andere Form der Kommunikation. Mitarbeiterführung z. B. mittels Skype oder per Videoroboter wie im Beispiel der Firma Time Matters beinhaltet eine andere Art der Personalkommunikation als in den vergangenen Jahren. So haben in der oben zitierten Studie aus dem Jahr 2018 84 % der Befragten angegeben, dass virtuelle Kommunikation schwieriger ist als die direkte, persönliche Kommunikation.<sup>10</sup> Mitglieder eines Teams bekommen einander in Videokonferenzen teilweise kaum zu Gesicht, fühlen sich dadurch isoliert, missverstanden und unter Umständen sogar frustriert.<sup>11</sup> Auf der anderen Seite bietet sich aber auch dank digitaler Medien die Möglichkeit, unterschiedliche Menschen mit großer Breite an Expertise an verschiedenen Standorten in Aufgaben einzubinden.

## **2.2 Konsequenzen für organisationsinterne Strukturen und Mitarbeiterführung**

Organisatorisch führt die Digitalisierung zu einer Flexibilisierung von organisationsinternen Strukturen. So lässt sich eine Zunahme projektbasierter Zusammenarbeit und mehr Agilität in den Unternehmen beobachten, was seinen Ausdruck in flacheren Hierarchien und stärkerer Selbstorganisation der Teams findet.<sup>12</sup> Hierdurch versuchen Unternehmen, den Herausforderungen der sogenannten VUCA-Welt (VUCA: volatility, uncertainty, complexity und ambiguity) zu begegnen.<sup>13</sup> Für die Mitarbeiterführung bedeutet dies weniger strikte, klare Hierarchien als früher, sich verändernde Teamkonstellationen und z. T. sogar wechselnde Teamführung. Das schwedische Unternehmen Spotify zeigt sogar, wie agile Organisationsformen in großen Bereichen des

---

<sup>9</sup> Vgl. RW3 CultureWizard, 2018, S. 4f.

<sup>10</sup> Vgl. RW3 CultureWizard, 2018, S. 4f.

<sup>11</sup> Vgl. Ivanov, 2017

<sup>12</sup> Vgl. Weichbrodt, 2018, S. 27

<sup>13</sup> Vgl. Doyé, 2020, S. 209

Unternehmens mit Squads, Tribes und Guilds eingesetzt werden können.<sup>14</sup> Komplett ohne Führung geht es jedoch auch hier nicht. So sind die sogenannten Chapter-Leads auch gleichzeitig die Führungskraft des jeweiligen Mitarbeiters.

Die von der Digitalisierung bestimmte „Arbeit 4.0“ führt zu deutlich beschleunigten Arbeitsprozessen und einer hohen Informationsverdichtung sowohl für die Mitarbeiter als auch in mindestens gleichem Maße für die Führungskräfte. Insbesondere durch mobiles Arbeiten und virtuelle Teams wird die Teamführung schwieriger, persönliche Kontakte leiden. Die Führungskraft ist umso mehr gefordert, als Mitarbeiter auch im Home-Office wahrgenommen und ihre Leistung honoriert bekommen möchten. Gerade in virtuellen Teams, die häufig über Ländergrenzen hinweg zusammenarbeiten, besteht für die Führungskraft die Notwendigkeit, verschiedene Kulturen in das Team zu integrieren und über räumliche Grenzen hinweg zu arbeiten - Kommunikation wird hierbei noch wichtiger. Gleichzeitig führen flachere Hierarchien zu einem Empowerment der Mitarbeiter, d.h. einer größeren Entscheidungsbefugnis für die Teammitglieder. Die Führungskraft muss aber trotzdem das Erreichen angestrebter Ziele im Blick behalten.<sup>15</sup>

Das Fraunhofer Institut spricht daher im Zusammenhang von Führung 4.0 in seinem IAO-Blog sogar von den Drei Superkräften für Führung 4.0: Resonanz, Empathie, Resilienz.<sup>16</sup> So liegen für Führungskräfte die Aufgaben insbesondere darin, Komplexität zu managen, Netzwerke zu bilden und Prozesse gemeinsam mit Mitarbeitenden zu gestalten. Das bedeutet, sie muss einerseits offen und wertschätzend sein für die Meinungen und Ideen anderer. Gleichzeitig Einfühlungsvermögen haben, um die Mitarbeiter wahrzunehmen. Zudem aber auch Widerstandsfähigkeit beweisen, um mit Krisen, Veränderungen, Unsicherheiten und Drucksituationen umgehen zu können.

Wirft man nun einen Blick darauf, welchen Führungsstil Mitarbeiter heute bevorzugen, so spiegeln sich die oben genannten Punkte wider und sollen im Folgenden näher erläutert werden.

---

<sup>14</sup> Vgl. Salameh, Bass, 2019, S. 21ff.

<sup>15</sup> Vgl. Ivanov, 2017

<sup>16</sup> Vgl. dies und Folgendes in: Müller-Wieland, 2018

## 3. Einfluss der Digitalisierung auf den Führungsstil

### 3.1. Wunsch nach Selbstbestimmung, Zielen, emotionaler Unterstützung und Vorbild

Wie wollen Mitarbeiter im Zuge der Digitalisierung geführt werden? Hierzu wurde 2018 eine Online-Befragung zum Veränderungsgrad von Führung im Zuge der Digitalisierung der Arbeitswelt mit rund 13.500 Fach- und Führungskräfte von Kienbaum und StepStone durchgeführt.<sup>17</sup> 50 % der Befragten stammen dabei aus großen Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitern, jeweils knapp ein Viertel aus mittleren Unternehmen bzw. kleinen Unternehmen. Basis war das erweiterte Full Range Leadership Model von Avolio & Bass (1997). Dieses basiert auf der Idee, dass Führungskräfte multiple Verhaltensweisen zeigen, die sich verschiedenen Führungsstilen zuschreiben lassen. Die Ausprägung der unterschiedlichen Führungsstile variiert von Führungskraft zu Führungskraft. In der Studie wurden die Führungsstile anhand mehrerer Items operationalisiert und von den Probanden auf einer Skala bewertet.

Es zeigt sich, dass die Mehrheit der Befragten von einem Vorgesetzten direktiv geführt wird (‚Ich erwarte, dass meinen Anweisungen Folge geleistet wird‘<sup>18</sup>). Etwa ein Drittel der Fachkräfte bewertete den Führungsstil ihres Chefs als strategisch (‚Ich lege genaue Ziele fest, damit die Mission erreicht werden kann.‘). Einer von sieben Befragten empfindet sogar einen negativen Führungsstil (‚Ich spreche vor anderen schlecht von meinen Mitarbeitern‘). Empathie, Selbstbestimmung und Unterstützung, wie es ein transformationaler oder ein ethischer Führungsstil bieten würden, sind hingegen in der Minderheit (21 % bzw. 9 %).

Tatsächlich wünscht sich aber die überwältigende Mehrheit (94 %) insbesondere einen Transformationalen Führungsstil (‚Als Vorbild kommuniziere ich klare, anspruchsvolle Ziele und biete Freiraum & Selbstbestimmung, um diese zu erreichen‘), einen strategischen Führungsstil (88 %) oder ethischen Führungsstil (84 %, ‚Ich stelle die Interessen meiner Mitarbeiter über meine eigenen, handle wertorientiert u. biete emotionale Unterstützung. Durch Vertrauen fördere ich die Selbstständigkeit.‘)

---

<sup>17</sup> Vgl. Diestel et al., 2018, S. 8ff.

<sup>18</sup> Vgl. dies und Folgendes: Diestel et al., 2018, S. 9



## 3.2. Erklärung durch neurowissenschaftliche Erkenntnisse

Unter dem Begriff „Neuroleadership“ wird die Verbindung von neurowissenschaftlichen Erkenntnissen mit Managementtheorien verstanden, um Mitarbeiter entsprechend ihrer physischen und psychischen Gegebenheiten, insbesondere des Gehirns, besser zu führen und damit erfolgreicher zu sein.<sup>19</sup>

Mit dem Aufsatz „The Neuroscience of Leadership“ wurde 2006 der erste Artikel zum Thema Neuroleadership von David Rock und Jeffrey Schwartz publiziert.<sup>20</sup> Unter Zuhilfenahme der funktionellen Magnetresonanztomographie (fMRT) sowie der Positronen- Emissions- Tomographie (PET) als bildgebende Verfahren der Neurowissenschaften wurden daraufhin in diversen Studien untersucht, wie das menschliche Gehirn auf unterschiedliche soziale Auslöser reagiert und diese verarbeitet.<sup>21</sup> Die Idee hinter dem Konzept des Neuroleadership ist, dass man diejenigen neuronalen Strukturen identifiziert, die durch soziale Reize ausgelöst werden und diese mit schon bekannten Mustern und ihrer Funktion vergleicht. Im Mittelpunkt stehen dabei das Belohnungs- und das Bedrohungssystem des Gehirns. So konnte durch fMRT-Studien gezeigt werden, dass dieselben Gehirnregionen, die durch das Erleben von physischem Schmerz aktiviert werden, auch durch Ausgrenzung, Zurückweisung – das heißt „sozialen Schmerz“ – reagieren, und sich somit vergleichbare Verhaltensfolgen wie Rückzug, fehlende Motivation und geringere Leistung folgern lassen. Eine wichtige Rolle spielt auch die Amygdala (Mandelkern) als Teil des limbischen Systems, die bei Aktivierung zu Flucht-, Kampf- oder Erstarrungsreflexen führen kann.<sup>22</sup> Andererseits ist das Belohnungssystem wichtig. Es handelt sich dabei um eine komplexe Struktur, die verschiedene Hirnareale umfasst.<sup>23</sup> Die wichtigsten sind der „Nucleus accumbens“, der ein Teil des für die Emotionen zuständigen limbischen Systems ist, daneben die präfrontale Region der Großhirnrinde sowie ein Teilbereich des Mittelhirns. Das Belohnungssystem kann als das entscheidende System im Menschen angesehen werden, das aktiviert werden muss, damit jemand motiviert ist und sich besser fühlt.

David Rock hat basierend auf den neurowissenschaftlichen Erkenntnissen ein Führungsmodell entwickelt, in dessen Mittelpunkt das Belohnungs- und Bedrohungssystem des Gehirns steht.<sup>24</sup>

---

<sup>19</sup> Vgl. Elger, 2013, S. 15

<sup>20</sup> Vgl. Rock, Schwartz, 2006

<sup>21</sup> Vgl. dies und Folgendes in: Reinhardt, 2014 a, S. 40

<sup>22</sup> Vgl. Böttger, 2016, S. 56

<sup>23</sup> Vgl. dies und Folgendes in: Elger, 2013, S. 90

<sup>24</sup> Vgl. Rock, 2008

Während eine negative emotionale Bewertung das Vermeidungssystem aktiviert, triggert eine positiv ausgefallene Bewertung das Annäherungssystem.<sup>25</sup> Bedrohungsreaktionen bedeuten eine eingeschränkte Effizienz der Gehirnleistung und damit einer schlechtere Produktivität des Mitarbeiters. Rock hat mit dem SCARF-Modell (für „Status“, „Certainty“, „Autonomy“, „Relatedness“ und „Fairness“), verschiedene Dimensionen aufgezeigt, welche das Bedrohungs- oder Belohnungszentrum im Gehirn aktivieren. So führen Aspekte wie eine höhere Selbstständigkeit, positives Feedback oder Vertrauen zu einer Aktivierung des Belohnungsmechanismus und damit zu einer höheren Leistungsfähigkeit und Motivation. Eine Bedrohungsreaktion hingegen, ausgelöst durch Misstrauen, Kontrolle, Intransparenz oder Unsicherheit, zu einer eingeschränkten Effizienz der Gehirnleistung und damit einer geringeren Produktivität (vgl. Abb. 2). So führt eine soziale Zurückweisung zu einer Verminderung der Mitarbeiterleistung. Eine Führungskraft sollte daher bemüht sein, eher das Belohnungs- als das Bedrohungssystem anzusprechen.

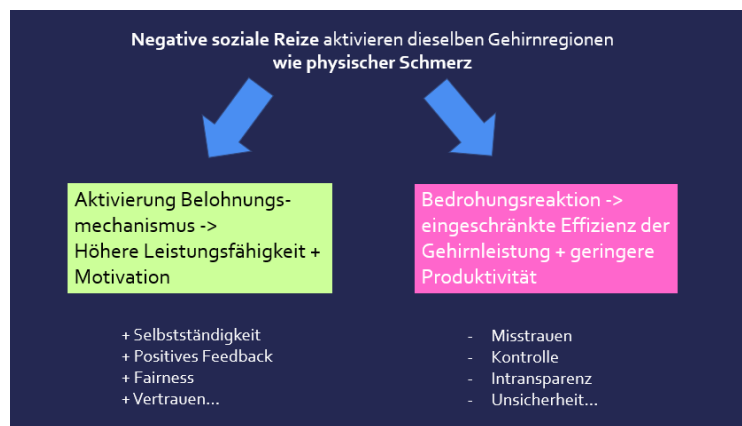


Abb. 2: Wirkmechanismen auf Belohnungs- bzw. Bedrohungssystem<sup>26</sup>

Vor dem Hintergrund dieser neurowissenschaftlichen Erkenntnisse lassen sich die Ergebnisse der Führungsstudie erklären. Menschen schätzen aufgrund ihrer physiologischen und psychischen Konstitution in der Regel einen Führungsstil, der Freiraum und Selbstbestimmung bietet – wie der Transformationale Führungsstil. Nach ihnen fällt im Erfolgsfall die neuromodulatorische Belohnung umso größer aus, je mehr man selbst für eine belohnende Handlung verantwortlich ist<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> Vgl. Reinhardt, 2014 a, S. 40f.

<sup>26</sup> Eigene Darstellung

<sup>27</sup> Vgl. Reinhardt, 2014 b, S. 59

## 4. Notwendigkeit einer generationenorientierten Mitarbeiterführung

### 4.1. Differenzierung und Eigenschaften der Generationen

Mitarbeiter verschiedener Generationen sind unterschiedlich mit der Digitalisierung vertraut. Während jüngere Generationen schon von klein auf damit aufgewachsen, haben ältere Mitarbeiter eher Berührungängste. Umso wichtiger ist es, als Führungskraft auf die unterschiedlichen Mitarbeiterbedürfnisse einzugehen. Daher hat der demographische Wandel großen Einfluss auf das Thema Führung. So lässt sich der sogenannte „War for talents“<sup>28</sup>, der als Begriff 1997 von McKinsey-Mitarbeitern geprägt wurde, heute in Deutschland bereits in vielen Bereichen wie der Metallerzeugung und -verarbeitung, der Pflege, der Energietechnik, der Softwareentwicklung oder auch dem Handwerk feststellen.<sup>29</sup> Zum einen fehlen junge Menschen, gleichzeitig sind Beschäftigungsstrukturen in Unternehmen häufig von einer stärkeren Überalterung betroffen. Auch führt der demographische Wandel dazu, dass Mitarbeiter aus teilweise vier oder mehr Generationen mit verschiedenen Werten und Anforderungen an ihre Führungskraft in Teams zusammenarbeiten.

Ordnet man Menschen z. B. nach der Zugehörigkeit zu einer bestimmten Generation in Gruppen zusammen, hilft dies Komplexität zu reduzieren und Orientierung zu bieten.<sup>30</sup> Zwar stellt die Generationszugehörigkeit keinen Ansatz dar, um individuelle Eigenschaften eines Einzelnen abzubilden und ist nicht die alleinige Erklärung für das Agieren von Individuen. Auf aggregierter Ebene kann es jedoch genutzt werden, um das Verhalten, z. B. von Konsumenten oder auch Mitarbeitergruppen, zu analysieren.

Als eine Generation kann die „Gesamtheit der Menschen ungefähr gleicher Altersstufe mit ähnlicher sozialer Orientierung und Lebensauffassung“<sup>31</sup> bezeichnet werden. Eine Generation teilt häufig gemeinsame Erlebnisse, sei es aufgrund großer Ereignisse oder auch gemeinsamer Erlebnisse, die während des Erwachsenwerdens stattgefunden haben.<sup>32</sup> Es existieren dabei unterschiedliche

---

<sup>28</sup> Chambers et al., 1998

<sup>29</sup> Vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2020, Reiter „4.1 Engpass\_Graf1“

<sup>30</sup> Vgl. dies und Folgendes in: Parment, 2013, S. 17

<sup>31</sup> Duden, 2020

<sup>32</sup> Vgl. dies und Folgendes in: Parment, 2013, S. 17

zeitliche Abgrenzungen und Einteilungen. Im deutschsprachigen Raum findet sich jedoch sehr häufig die folgende Einteilung:

**Baby Boomer** (Jahrgänge 1950-65): Hierbei handelt es sich um die geburtenstarken Jahrgänge, die nach dem zweiten Weltkrieg geboren wurden.<sup>33</sup> Arbeit bedeutet für diese Generation Pflicht und weniger Selbstverwirklichung. Häufig wurde Karriere bei einem Unternehmen gemacht. Diese Generation zeichnet sich durch eine nach wie vor starke analoge Orientierung aus und auch die Erwartung von Respekt vor Hierarchie und Erfahrung.

**Generation X** (Jahrgänge 1966-80): Die auch als Generation Golf bezeichnete Generation zeichnet sich durch Selbstständigkeit, Gleichberechtigung, gut informiert sein, Ehrgeiz, Zuverlässigkeit, Rationalität sowie Umweltbewusstsein aus.<sup>34</sup> Karriere, Wohlstand und Sicherheit sind zudem wichtige Faktoren. Auch hat sie im Vergleich zu den Baby Boomern eine hohe Anpassungsfähigkeit im Umgang mit technologischen Entwicklungen.

**Generation Y** (Jahrgänge 1981-94): Mit der Generation Y ist eine Generation in die Unternehmen gekommen, die stärker als vorige Generationen Verhaltensweisen und Regeln hinterfragt. Das Y ist nicht nur die logische Folge im Alphabet nach X, sondern steht auch für das englische „Why?“ – warum werden Dinge so gemacht und nicht anders.<sup>35</sup> Arbeit soll Sinn stiften und Freude, Work-Life-Balance hat einen hohen Stellenwert. Sie streben in der Arbeitswelt gleichermaßen nach Respekt, Spaß und Sinnhaftigkeit.<sup>36</sup> Diese Generation hat steigende Ansprüche und Anforderungen an die Unternehmen und ist sich ihres „Wertes“ bewusst.

**Generation Z** (Jahrgänge 1995-2010): Auch wenn die Vertreterinnen und Vertreter der Generation Z erst langsam in die Unternehmen kommen, zeigen sich hier doch einige Unterschiede zu vorigen Generationen. So ist diese Generation als erste komplett digital aufgewachsene und schon in früheren Jahren über WhatsApp etc. bestens vernetzt. Die „Fridays for Future“-Bewegung zeigt eine Generation, die mehr als die beiden zu vorigen Generationen für ihre Werte bereit ist, auf die Straße zu gehen und einzutreten. Sie sind engagiert, offen, schnell. Gleichzeitig ist aber Sicherheit gerade auch im Berufsleben ein wichtiger Faktor.<sup>37</sup> Fachkräftemangel und demographischer Wandel führen

---

<sup>33</sup> Vgl. Dahlmanns, 2014, S. 14

<sup>34</sup> Vgl. Dahlmanns, 2014, S. 16. Bekannt wurde der Ausdruck Gen X speziell durch den 1991 erschienenen Roman Generation X von Douglas Coupland

<sup>35</sup> Vgl. Parment, 2013, Erstmals verwendet wurde der Begriff „Generation Y“ in einem Artikel der amerikanischen Zeitschrift „Advertising Age“ im Jahr 1993

<sup>36</sup> Vgl. Rump et al., 2013, S. 12

<sup>37</sup> Vgl. dies und Folgendes in: Maas, Maas, 2020, S. 14f.

dazu, dass sie sich ihres Marktwertes bewusst sind und ihre Vorstellungen vom Arbeitgeber umgesetzt sehen möchten.

## 4.2. Ergebnisse einer Befragung an der TH Ingolstadt

Um die Einstellung der jüngeren Generationen Y und Z im Hinblick auf Führung näher zu untersuchen, wurde im Mai 2019 an der Technischen Hochschule Ingolstadt (THI) eine empirische Studie durchgeführt. 405 THI-Studierende nahmen an der Befragung teil, davon 334 Bachelorstudierende und 71 Masterstudierende. 61 % der Befragten gehören der Generation Z an, 34% der Generation Y und 5 % der Generation X.<sup>38</sup> Während knapp die Hälfte der Studierenden einen Business-Studiengang besucht (46 %), kommt rund ein Drittel (31 %) aus dem Bereich Maschinenbau, Technik etc. sowie 23 % aus dem Bereich Informatik. Es haben nahezu identisch viele Frauen wie Männer teilgenommen.

Die Studierenden wurden zunächst danach befragt, was ihnen im Hinblick auf ihr späteres Berufsleben wichtig ist. Entsprechend Abbildung 3 sind für alle Befragten eine kollegiale Arbeitsatmosphäre, eine feste Anstellung sowie eine spannende Tätigkeit sehr wichtig. Deutlich geringere Bedeutung kommen hingegen dem Thema Nachhaltiges Unternehmen sowie der Übernahme von Führungsverantwortung zu. Die Reihenfolge der Bedeutung ist bei der Generation Z und Y sehr ähnlich. Bei ihnen spielt das Thema „sicherer Arbeitsplatz“ an vierter Position ebenfalls eine wichtige Rolle. Dagegen werten die Befragten der Generation X die Themen Vergütung und Weiterbildungsmöglichkeiten höher als z.B. einen sicheren Arbeitsplatz ein. Zudem unterscheiden sich die Generationen danach, welche Bedeutung das, in den Antwortmöglichkeiten zum Ausdruck kommende jeweilige Kriterium für sie hat. So haben für die Befragten der Generation Z insgesamt alle Antwortmöglichkeiten ein höheres Gewicht als für die Befragten der Generation Y und vor allem der Generation X.

---

<sup>38</sup> Es sollte bei der Interpretation der Ergebnisse berücksichtigt werden, dass es sich bei den Vertretern der Generation X mit 5% aller Befragten (23 Teilnehmern) um eine im Vergleich deutlich kleinere Gruppe handelt, als bei den beiden anderen Generationen.

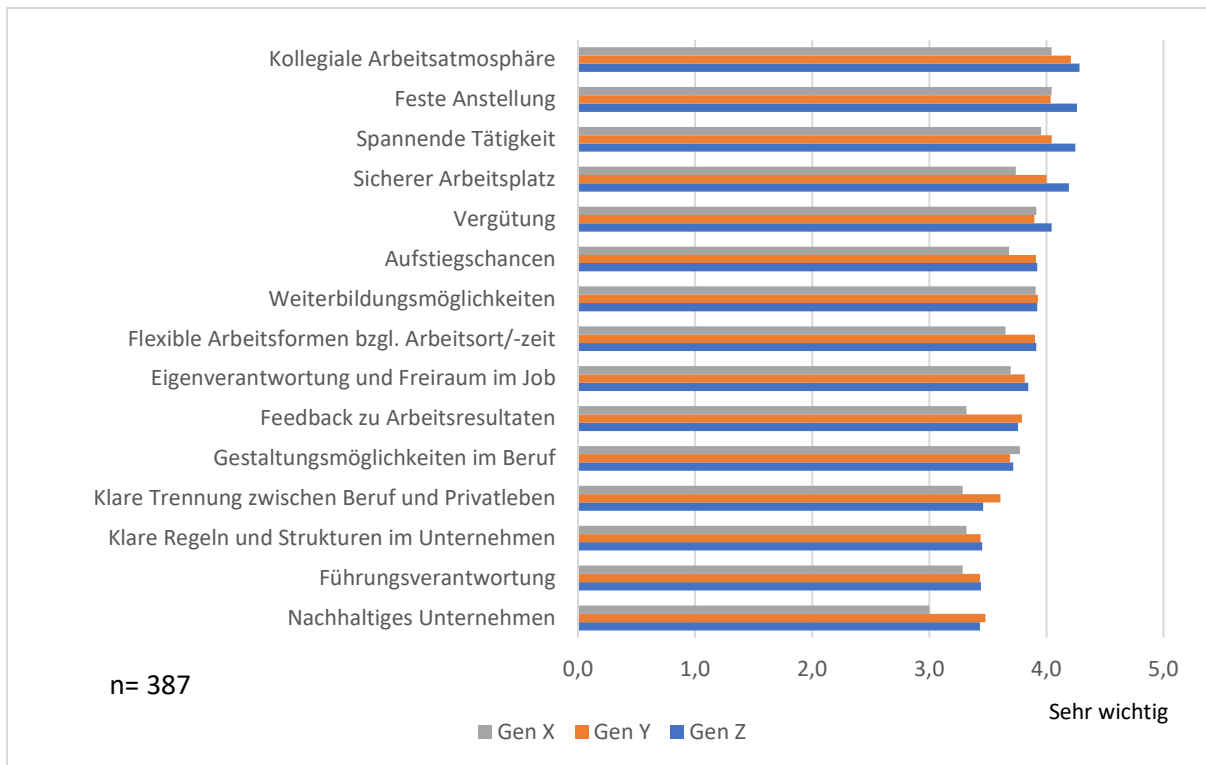


Abb. 3: Wichtige Aspekte im späteren Berufsleben<sup>39</sup>

Im Hinblick auf die Ausgangsfrage, ob in einer zunehmend digitalisierten Welt auch zukünftig der Mensch im Mittelpunkt der Mitarbeiterführung stehen sollte, wurden die Befragten gebeten, sich vorzustellen, dass sie nach ihrem Studium angefangen hätten in einem Unternehmen zu arbeiten, und sollten die Frage beantworten, was ihnen bei ihrer direkten Führungskraft besonders wichtig ist. Ganz klar wird dabei sichtbar, dass vor allem für die Generationen Z und Y wichtig ist, dass die Führungskraft einen fairen Umgang mit dem Befragten und den Kollegen zeigt und die Führungskraft sich Zeit für die Fragen des Mitarbeiters nimmt. Beide Kriterien stehen in hoher Korrelation zueinander. Für die Generation X, deren befragte Vertreter in höherem Alter studieren, ist hingegen der Aspekt, von höchster Bedeutung, dass eine Führungskraft sie selbstständig Aufgaben erledigen lässt. Über alle Generationen hinweg hat hingegen das Kriterium einer räumlich guten Erreichbarkeit der Führungskraft die geringste Bedeutung.

<sup>39</sup> Eigene Darstellung

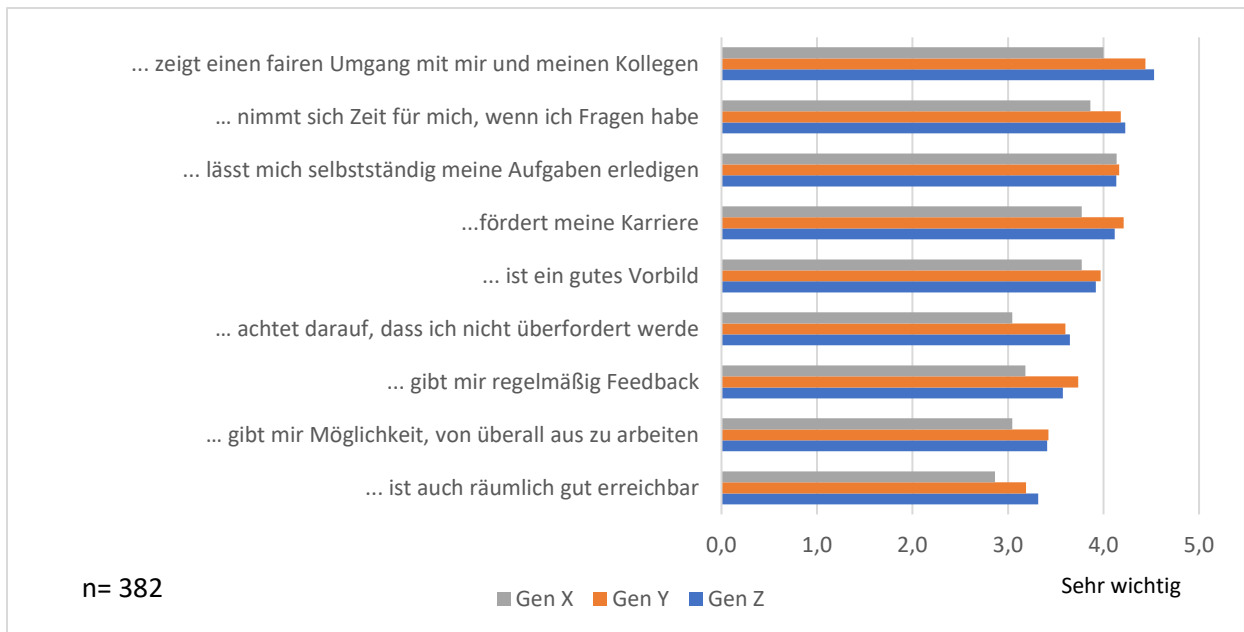


Abb. 4: Anforderungen an eine Führungskraft<sup>40</sup>

Bei der Frage, wie häufig sich die Studierenden Feedback von ihrer Führungskraft wünschen, zeigt sich, dass die jüngeren Generationen eine deutlich stärkere Feedbackkultur erwarten, als es bisher in vielen Unternehmen gelebt wird. Der Wunsch ist nach mindestens einmal pro Quartal oder sogar einmal pro Monat, wie Abbildung 5 zeigt.

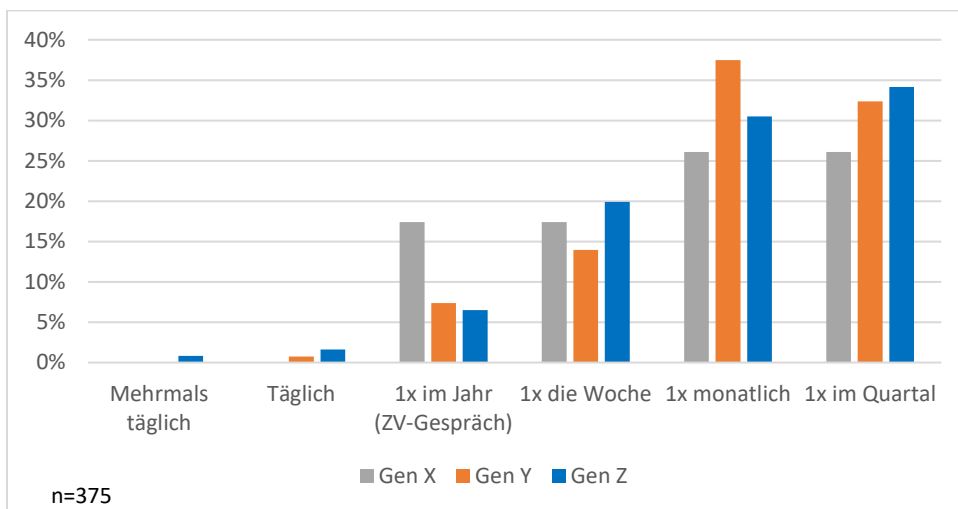


Abb. 5: Gewünschte Häufigkeit von Feedback<sup>41</sup>

<sup>40</sup> Eigene Darstellung

<sup>41</sup> Eigene Darstellung

Ferner stellt sich die Frage, in welcher Organisationsstruktur die Studierenden später gerne arbeiten möchten. Während die Vertreter der Generation X sehr stark die klassische Einlinienstruktur mit einem Vorgesetzten bevorzugen, kann sich die Generation Z andere Arbeitsformen vorstellen, insbesondere mit mehreren Vorgesetzten, die für verschiedene Themen jeweils zuständig sind (Matrixstruktur). Interessant ist hier die Unterscheidung nach den Fachgebieten. So tendieren vor allem die Maschinenbau-/ Technikstudierenden zur Einlinienstruktur, während sich vor allem Informatiker eine Tätigkeit als Freelancer oder in einem Team ohne Führungskraft vorstellen können. Dies bieten vor allem agile Organisationsformen und Projektmethoden wie Scrum, die ja häufig aus der Softwareentwicklung kommen.

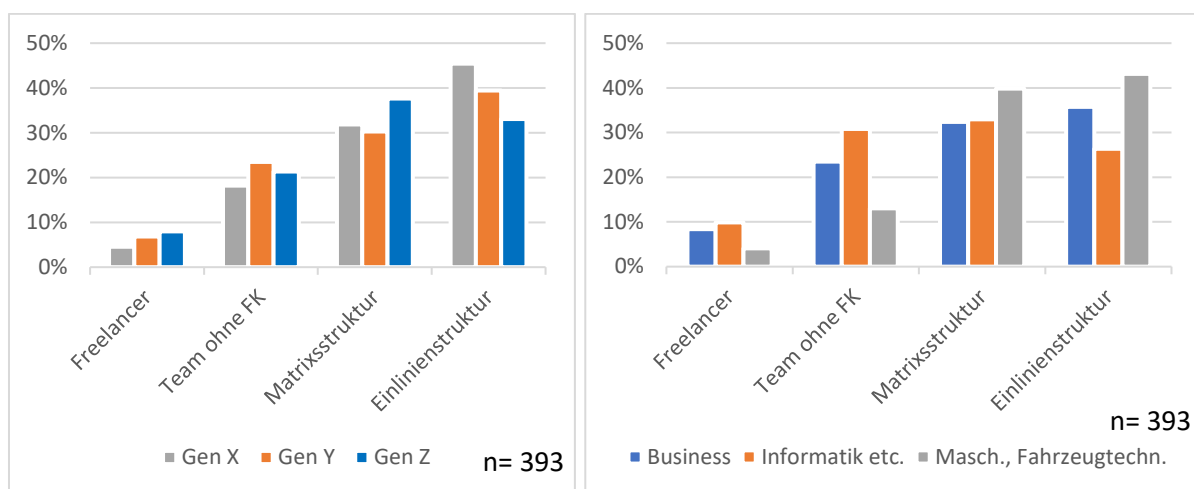


Abb. 6: Gewünschte Organisationsformen nach Generationen und Fachgebieten<sup>42</sup>

Darüber hinaus wurde nach dem bevorzugten Führungsstil gefragt. Hierzu wurden die in Kapitel 3 aufgezeigten Führungsstile in Form von Beschreibungen operationalisiert – angelehnt an die Studie von Kienbaum und StepStone, um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen – und als Antwortmöglichkeiten vorgegeben. Es zeigt sich, dass vor allem die Vertreter der Generationen Z und Y am liebsten bei einer Führungskraft arbeiten würden, die als Vorbild für Erfolg und Leistung gesehen wird, klare, anspruchsvolle Ziele formuliert, aber auch Freiraum und Selbstbestimmung bietet (Transformationale Führung), wie Abbildung 7 zeigt. Generation X hingegen tendiert noch mehr zu einer Führungskraft, die ihr Umfeld strategisch analysiert, daraus Ziele für die Mitarbeiter festlegt, ihnen die nötigen Ressourcen zuteilt und ein konstruktives Feedback gibt (Strategische Führung). Vor allem die jüngeren Generationen haben also eindeutig den Wunsch nach einer

<sup>42</sup> Eigene Darstellungen



Führungskraft, die klare Ziele, aber auch Freiraum und Selbstbestimmung gibt – wie auch die Ergebnisse der Neurowissenschaften schließen lassen.

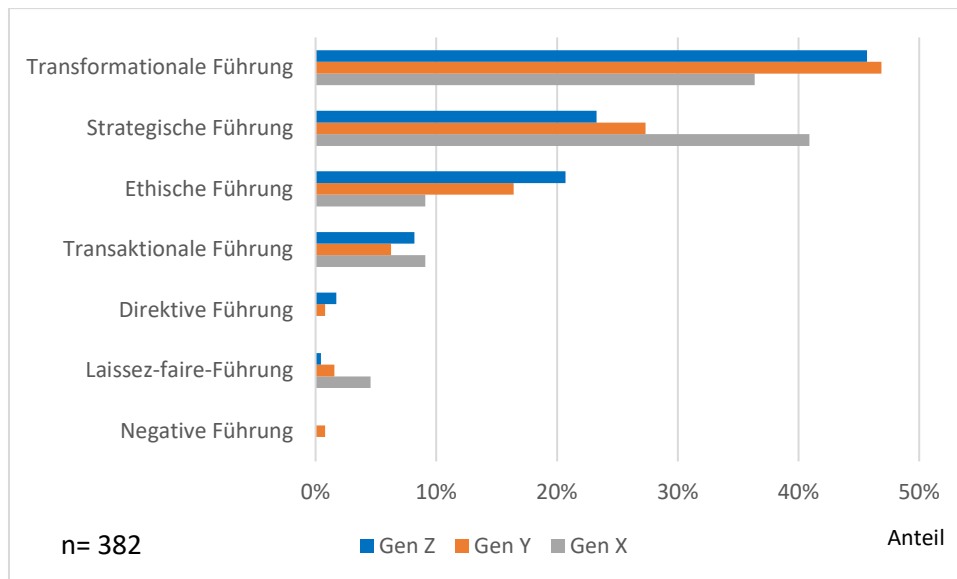


Abb. 7: Bevorzugte Führungsstile nach Generationen<sup>43</sup>

Auffällig ist dabei, dass vor allem Frauen einen Transformationalen Führungsstil bevorzugen. Dieser steht zwar auch bei männlichen Studierenden an der Spitze, ist jedoch dichter gefolgt von anderen Führungsstilen. Während sich immerhin 11% der männlichen Befragten den in vielen Unternehmen immer noch häufigen Transaktionalen Führungsstil wünschen, bei dem die Mitarbeiter auf Basis von Zielvereinbarungen und Kontrolle geführt werden und die Mitarbeiter wissen, was sie erhalten, wenn sie die Anforderungen erfüllen, trifft dies lediglich auf 4 % der Frauen zu, wie Abbildung 8 zeigt.

<sup>43</sup> Eigene Darstellung

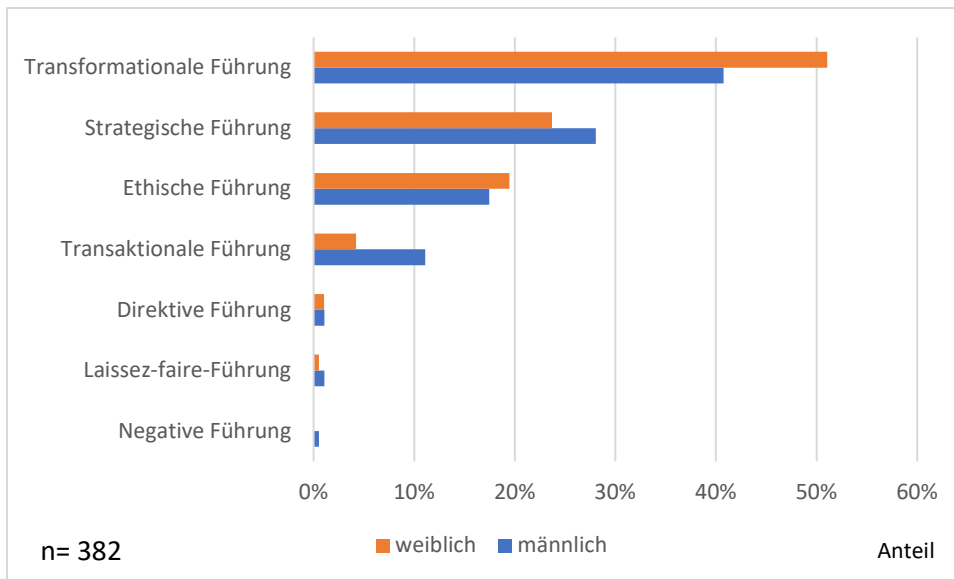


Abbildung 8: Bevorzugte Führungsstile nach Geschlecht<sup>44</sup>

## 5. Fazit: Wichtige Anforderungen an die Unternehmen

Die Digitalisierung bringt weitreichende Veränderungen in der Arbeitswelt mit sich. Sie hat in Wirtschaft und Gesellschaft eine Entwicklung eingeleitet, die den größten technologischen Neuerungen der vergangenen Jahrhunderte entspricht. Schon heute führen neue Organisationsformen, virtuelle Teams etc. zu anderen Rollenverteilungen als wir es aus der Vergangenheit kannten. Insbesondere bewirkt die Digitalisierung eine „Machtverlagerung“ hin zur operativen Ebene, den handelnden Akteuren. Entscheidungen können aufgrund der schnellen Veränderungen und notwendigen Marktanpassungen nicht mehr nur auf oberster Ebene getroffen werden, sondern müssen stärker im Sinne eines „Empowerments“ an die Mitarbeiter delegiert werden. Dies entspricht gleichzeitig dem Wunsch vieler Mitarbeiter nach Freiraum und Selbstbestimmung, wie der vorangegangene Beitrag gezeigt hat. Die Erkenntnisse der Neurowissenschaften, die unter dem Begriff „Neuroleadership“ neurowissenschaftliche Ergebnisse mit Managementtheorien verbinden, bieten hierfür Erklärungen an. So schätzen Menschen häufig einen Führungsstil, der genau diesen Freiraum und eine Selbstbestimmung bietet – wie z.B. der Transformationale Führungsstil – aufgrund ihrer physiologischen und psychischen Konstitution. Die neurowissenschaftlichen Erkenntnisse zeigen, dass je mehr man selbst für eine belohnende

<sup>44</sup> Eigene Darstellung

Handlung verantwortlich ist, im Erfolgsfall die neuromodulatorische Belohnung umso größer ausfallen wird.<sup>45</sup>

Schon heute arbeiten teilweise bis zu fünf Generationen gemeinsam in Teams zusammen. Daher muss auch einer generationenorientierten Führung Rechnung getragen werden. Eine an der Technischen Hochschule Ingolstadt bei 405 Studierenden durchgeführte Befragung zeigt, dass eine kollegiale Arbeitsatmosphäre, eine feste Anstellung sowie eine spannende Tätigkeit eine besonders hohe Bedeutung im späteren Berufsleben haben. Die befragten Vertreter der jüngeren Generationen Z und Y wünschen sich vor allem, dass eine Führungskraft einen fairen Umgang mit dem Befragten und den Kollegen zeigt. Dies hat insbesondere für die Generation Z eine sehr hohe Bedeutung. Auch der Aspekt, dass die Führungskraft sich Zeit nimmt, wenn derjenige Fragen hat, spielt bei den Generationen Z und Y eine große Rolle, beide Antwortmöglichkeiten stehen zudem in hoher Korrelation zueinander. Für die Generation X, deren befragte Vertreter in höherem Alter studieren, ist hingegen der Aspekt, dass eine Führungskraft sie selbstständig Aufgaben erledigen lässt, von höchster Bedeutung. Über alle Generationen hinweg hat der Aspekt, dass die Führungskraft räumlich gut erreichbar ist, die geringste Bedeutung – in Zeiten virtueller Teams ein wichtiger Aspekt.

Verändern sollte sich in den Unternehmen insbesondere die Feedbackkultur. So wünschen sich die jüngeren Generationen ein deutlich häufigeres Feedback, als es bisher in vielen Unternehmen gelebt wird. Der Wunsch ist nach einem Feedback mindestens einmal pro Quartal oder sogar einmal pro Monat.

Im Hinblick auf den gewünschten Führungsstil zeigt sich, dass vor allem die Vertreter der Generationen Y und Z am liebsten bei einer Führungskraft arbeiten würden, die als Vorbild für Erfolg und Leistung gesehen wird, klare, anspruchsvolle Ziele formuliert, aber auch Freiraum und Selbstbestimmung bietet (Transformationale Führung), was sich durch die Erkenntnisse der Neurowissenschaften gut erklären lässt.

Wie aber verschiedenen Studien zeigen bleibt auch in der neuen, digitalisierten Welt eines zentral, dass der „Faktor Mensch wichtiger denn je für den Unternehmenserfolg (ist)“.<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Reinhardt, 2014 b, S. 59

<sup>46</sup> Diestel et al., 2018, S. 23

# Literaturverzeichnis

AKIN, N., J. Rumpf, 2013. Führung virtueller Teams. Gruppendynamik & Organisationsberatung: Zeitschrift für die Entwicklung von Gruppen, Personen und Organisationen, 44(4). S. 373–387

BÖTTGER, Heiner, 2016. Neurodidaktik des frühen Sprachenlernens: wo die Sprache zuhause ist. Bad Heilbrunn: Verlag Julius Klinkhardt. ISBN: 978-3-8252-4654-9

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT, 2020. Gemeldete Arbeitsstellen nach Berufen (Engpassanalyse) Februar 2020. Verfügbar unter:  
[https://statistik.arbeitsagentur.de/nn\\_11914/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche\\_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input\\_=&pageLocale=de&topicId=927778&year\\_month=202002&year\\_month.GROUP=1&search=Suchen](https://statistik.arbeitsagentur.de/nn_11914/SiteGlobals/Forms/Rubrikensuche/Rubrikensuche_Form.html?view=processForm&resourceId=210368&input_=&pageLocale=de&topicId=927778&year_month=202002&year_month.GROUP=1&search=Suchen). Zugegriffen am 6.3.20

CHAMBERS, E., M. FOULON, H. HANDFIELD-JONES, S. HANKIN und E. MICHAELS III, 1998. The war for talent. In: The McKinsey Quarterly. 1998 Number 3. Verfügbar unter:  
[http://www.executivesondemand.net/management sourcing/images/stories/artigos\\_pdf/gestao/The\\_war\\_for\\_talent.pdf](http://www.executivesondemand.net/management sourcing/images/stories/artigos_pdf/gestao/The_war_for_talent.pdf). Zugegriffen am 10.3.20

DAHLMANNS, A., 2014. Generation Y und Personalmanagement. In: Reiner BRÖCKERMANN Hrsg. Personal- und Organisationsforschung. München u. Mering: Rainer Hampp Verlag. ISBN 978-3-86618-872-3

DIESTEL, S., S. DETTMERS, W. JOCHMANN, A. HERMANN, L. M. FASTENROTH, P. PELA, 2018. Die Kunst des Führens in der Digitalen Revolution, Kienbaum & StepStone Leadership Survey 2018. [https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/wp-content/uploads/2018/08/Kienbaum-StepStone\\_Die-Kunst-des-F%C3%BChrens-in-der-digitalen-Revolution\\_Webversion.pdf](https://www.stepstone.de/ueber-stepstone/wp-content/uploads/2018/08/Kienbaum-StepStone_Die-Kunst-des-F%C3%BChrens-in-der-digitalen-Revolution_Webversion.pdf) . Zugegriffen am 13.12.19

DOYE, T., 2020. Digital Leadership. In: Lars FEND, Jürgen HOFMANN, Hrsg. Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. 2., aktualisierte und überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 207-220. ISBN: 978-3-658-26963-0

DUDEN, 2020. Generation. Verfügbar unter: <https://www.duden.de/rechtschreibung/Generation>.  
Zugegriffen am 20.02.20

ELGER, C., 2013. Neuroleadership: Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern. 2. Auflage. Freiburg, München: Haufe Lexware. ISBN 978-3648037850

HAKER, A., 2016. Fehler als Lernchance – Wie Sie neurowissenschaftliche Erkenntnisse zur Etablierung einer offenen Fehlerkultur nutzen. Verfügbar unter: [https://hrpepper.de/wp-content/uploads/2017/11/Vortrag\\_Senologiekongress\\_Dresden.pdf](https://hrpepper.de/wp-content/uploads/2017/11/Vortrag_Senologiekongress_Dresden.pdf). Zugegriffen am 6.3.20

IVANOV, P. 2017. So führen Sie virtuelle Teams. In: WirtschaftsWoche, 14.2.2017. Verfügbar unter <https://www.wiwo.de/erfolg/management-der-zukunft/arbeitsform-der-zukunft-so-fuehren-sie-virtuelle-teams/19385778.html>. Zugegriffen 10.3.20

KUNZ, A., 2017. Wenn der Kollege als Roboter zum Meeting rollt. Welt, 04.10.2017. Verfügbar unter: <https://www.welt.de/wirtschaft/karriere/article169305146/Wenn-der-Kollege-als-Roboter-zum-Meeting-rollt.html>. Zugegriffen am 20.02.20

LIESKE, C., 2020. Digitalisierung im Bereich Human Resources. In: Lars FEND, Jürgen HOFMANN, Hrsg. Digitalisierung in Industrie-, Handels- und Dienstleistungsunternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 149-160. ISBN: 978-3-658-26963-0

MAAS, H., MAAS, R., 2020. Next Generation: Die Gen Z erobert den Arbeitsmarkt. wissensmanagement, Heft 1/2020, S. 14-15

MESSENGER, J. et al., 2017. Working anytime, anywhere: The effects on the world of work. Joint ILO–Eurofound report. Luxembourg/Geneva: International Labour Organization and the European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound). ISBN 9789221304722

MÜLLER-WIELAND, R., 2018. Drei Superkräfte für Führung 4.0: Resonanz, Empathie, Resilienz. Fraunhofer IAO Social Media. 26. Juli 2018. <https://blog.iao.fraunhofer.de/drei-superkraefte-fuer-fuehrung-4-0-resonanz-empathie-resilienz/> Zugegriffen: 13.12.2019

PARMENT, A., 2013. Die Generation Y - Mitarbeiter der Zukunft motivieren, integrieren, führen. 2., vollständige überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien. ISBN 978-3-8349-4622-5\_3

REINHARDT, R., 2014a. Neuroleadership: Ein innovatives Konzept zur Förderung von Leistung und Gesundheit, in: PERSONALquarterly, 2/14, S. 40-45

REINHARDT, R., 2014b. Neurowissenschaftliche Anwendungsfelder. In: Rüdiger REINHARDT, Hrsg. Neuroleadership. München: De Gruyter Oldenbourg. ISBN 978-3-11-036269-5

ROCK, D., J. SCHWARTZ, 2006. The neuroscience of leadership. Verfügbar unter: <http://www.strategy-business.com/article/06207>. Zugegriffen am 20.02.20

ROCK, D., 2008. SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. NeuroLeadership Journal, 1, S. 78–87

RUMP, J. et al., 2013. Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik. In: J. RUMP, S. EILERS, Hrsg., Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Wiesbaden: Springer Gabler. S. 3-70. ISBN 978-3-642-41664-4

RW3 CultureWizard, 2018. 2018 Trends in High-Performing Global Virtual Teams. <https://content.ebulletins.com/hubfs/C1/Culture%20Wizard/LL-2018%20Trends%20in%20Global%20VTs%20Draft%2012%20and%20a%20half.pdf> . Zugegriffen am 13.12.2019

SALAMEH A., BASS J. M., 2019. Spotify Tailoring for Promoting Effectiveness in Cross-Functional Autonomous Squads. In: R. HODA, Hrsg., Agile Processes in Software Engineering and Extreme Programming – Workshops. XP 2019. Lecture Notes in Business Information Processing, vol 364. Springer, Cham. ISBN 978-3-030-30126-2, S. 20-28

WEICHBRODT, J., 2018. Flexibilisierung von Arbeit, in: Personalführung 3/2018. S. 24-29

WEIGERT, M., BRUHN, H.-D., & STRENGE, M., 2017. Digital HR oder HR Digital – Die Bedeutung der Digitalisierung für HR. In Walter Jochmann, Ingo Böckenholt, & Stefan Diestel (Hrsg.), HR-Exzellenz Innovative Ansätze in Leadership und Transformation (S. 323–338). Wiesbaden: Springer Gabler. (eBook). ISBN 978-3-658-14725-9

ZIKA, G., HELMRICH, R., MAIER, T., WEBER, E. & WOLTER, M., 2018. Regionale Branchenstruktur spielt eine wichtige Rolle. IAB-Kurzbericht 9/2018. <http://doku.iab.de/kurzber/2018/kb0918.pdf>.  
Zugegriffen: 27. Februar 2019

## Autorenprofil

Prof. Dr. Claudia Lieske ist Professorin an der Technischen Hochschule Ingolstadt/THI Business School. Ihre Schwerpunkte in Lehre und Forschung liegen im Bereich des Internationalen HR Managements, des HR Marketings, der Personalentwicklung und des HR Controllings. Sie ist Prodekanin der THI Business School und Studiengangleiterin für den Studiengang „Betriebswirtschaft“. Neben wissenschaftlichen Vorträgen z.B. im Rahmen des „Audi Kolloquiums“ ist sie in der Weiterbildung aktiv, unter anderem am Institut für Akademische Weiterbildung der THI. Vor ihrer Berufung an die THI hat sie an der LMU München und der ESSEC Paris studiert und promoviert, anschließend war sie neun Jahre bei der Allianz Deutschland AG im Bereich Personalmarketing sowie Personal- und Kostencontrolling tätig.

Sie erreichen sie unter: [claudia.lieske@thi.de](mailto:claudia.lieske@thi.de)





*Prof. Dr. Claudia Lieske*

***Mitarbeiterführung der Zukunft unter  
dem Einfluss von Digitalisierung und  
Generationenwechsel***

***Impressum***

**Herausgeber**

Der Präsident der Technischen Hochschule Ingolstadt  
Esplanade 10, 85049 Ingolstadt  
Telefon: +49 841 9348-0  
Fax: +49 841 9348-2000  
E-Mail: [info@thi.de](mailto:info@thi.de)

**Druck**

Hausdruck

Die Beiträge aus der Reihe „Arbeitsberichte – Working Papers“  
erscheinen in unregelmäßigen Abständen. Alle Rechte,  
insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung  
sowie der Übersetzung vorbehalten. Nachdruck, auch  
auszugsweise, ist gegen Quellenangabe gestattet,  
Belegexemplar erbeten.

**Internet**

Alle Themen aus der Reihe „Arbeitsberichte – Working Papers“,  
können Sie unter der Adresse [www.thi.de](http://www.thi.de) nachlesen.