

# Next Generation Leadership

## Abkehr von unzeitgemäßen Führungsmythen

Kai W. Dierke und Anke Houben

*Ein Gespenst geht um in deutschen Führungsetagen: Generationenwechsel. Es steigt eine Altersgruppe in Führungspositionen auf, die so ganz anders zu sein scheint als die (noch) dominierenden Baby Boomer. Unsere Erfahrung – gerade an der Unternehmensspitze – zeigt, dass «das Problem» aber oft nicht die nun nachfolgende Generation X/Y von Führungskräften ist. Es ist vielmehr die Generation der Baby Boomer, die sich jetzt selbst transformieren muss. Denn diese Generation ist es, die geprägt von alten Mythen der Führung – unhinterfragten Erfolgsmodellen – ihren Weg bis ganz nach oben gemacht hat.*



Dr. Kai W. Dierke

Partner, DierkeHouben Leadership Advisors, Schweiz, und Lecturer an der HHL Leipzig Graduate School of Management

**Kontakt:**  
kai.dierke@dierkehouben.com



Dr. Anke Houben

Partner, DierkeHouben Leadership Advisors, Schweiz, Lecturer an der HHL Leipzig Graduate School of Management und Coach am INSEAD Global Leadership Centre

**Kontakt:**  
anke.houben@dierkehouben.com

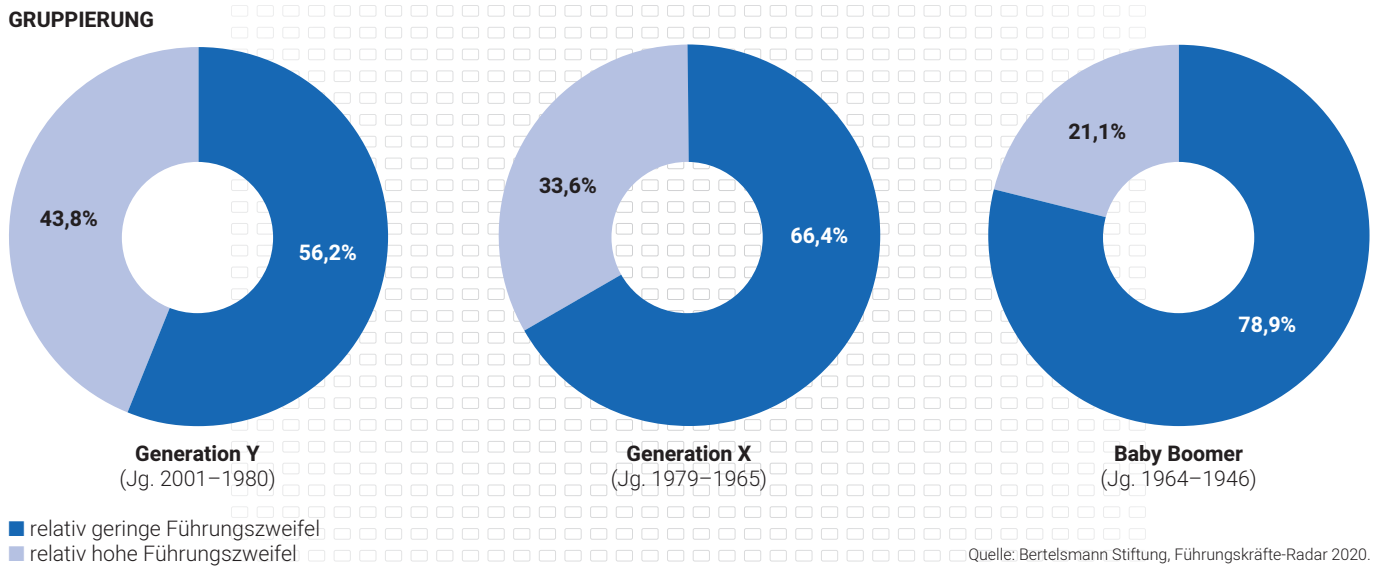
Der Befund ist beunruhigend: Deutschland droht mit dem Generationenwechsel eine «Führungslücke» – ein Auseinanderklaffen des Bedarfs an Führung und der Bereitschaft zur Führung. Mit jüngeren Vertreter\*innen der Generation X (Jg. 1965-1979) und der Generation Y (Jg. 1980-2001) steigen Mitglieder von Alterskohorten in Führungspositionen auf, die an ihrer Rolle als Führungskraft (ver-)zweifeln.

### Generation Y – die Führungsmüden?

Die Bertelsmann Stiftung hat in ihrem Führungskräfte Radar 2020 eine Diagnose gestellt, die die Führungsspitzen vieler deutscher Unternehmen beunruhigen sollte: 43,8 Prozent aller Führungskräfte der Generation Y haben Zweifel an der eigenen Führungsrolle (Abbildung 1). Dieser Zweifel ist Ausdruck tiefer Unsicherheit: Werde ich meinen eigenen Ansprüchen an Führung gerecht? Kann ich nicht als Geführte/r statt als Führende/r mehr beitragen? Bin ich sicher, dass mir Führung liegt? Empfinde ich meine Führungsverantwortung als Belastung? Viele der Jüngeren beantworten diese Fragen für sich negativ.

Auch das Manager Barometer 2020-2021 der Personalberatung Odgers Berndtson zeigt kritische Befunde: Besonders stark rückläufig gegenüber den Vorjahren sind für die Generation Y Motivatoren wie «Freude an der Führungsarbeit» (45,6%; -5,1 pP) und «Einflussnahme/Gestaltungswille/Macht» (31,3%; -14,4 pP).

**Abbildung 1**  
**Vergleich Führungszweifel nach Generationen**



Die Bertelsmann-Studie konstatiert, dass das Bild von Führungskräften, die einfach «stark» zu sein und «Druck standzuhalten» haben, nicht mehr zeitgemäß sei. Und warnt vor «Führungsmüdigkeit»: Zu viele jüngere Führungskräfte könnten ihr Zweifel dazu bewegen, prominenten Vorbildern nachzueifern – und «einfach aussteigen».

Dies hat auch organisationale Ursachen wie mangelnde Klarheit in der Unternehmensstrategie und in den spezifischen Zielen bzw. Aufgaben der jungen Führungskräfte: komplexe operative Prozesse, die als Bürokratie empfunden werden; eine mangelnde Balance zwischen der geforderten hohen Identifikation mit dem Unternehmen und der persönlichen Work-Life-Balance. Und offenbar gelingt es oberen Führungskräften der Generation Baby Boomer und älterer Vertreter\*innen der Generation X nicht, gelebte Werte und eine vertrauensvolle, wertschätzende Unternehmenskultur zu schaffen, die Sinnhaftigkeit der (Führungs-) Aufgabe zu vermitteln und die jüngeren Führungskräfte entsprechend ihrer persönlichen Stärken und Begabungen einzusetzen und weiterzuentwickeln. Diese Diagnose mag auf den ersten Blick naheliegend erscheinen – aber sie greift aus unserer Sicht zu kurz.

**Die Frage der Verantwortung**

Wir wagen eine deutlich radikalere Hypothese: Es herrscht ein eklatanter Mangel an positiven Vorbildern für das, was zeitgemäßes Führen heute bedeuten muss – gerade an der Unternehmensspitze. Das Phänomen der Führungsmüdigkeit ist nicht primär ein Problem der Generation Y. Im Gegenteil: Es sind die Baby Boomer und ältere Vertreter\*innen der Generation X – ge-

rade jene in Spitzenpositionen – die trotz aller Lippenbekenntnisse zu neuen Führungs-«techniken» und «New Work» noch zu oft ein überholtes Verständnis von Führung vorleben.

Die Klage über die vermeintlich übertriebene Sinnsuche, Selbstbezogenheit, mangelnde Leistungsbereitschaft und geringe Resilienz der «Snowflakes» ist de facto Ausdruck einer Arbeitsverweigerung der Baby Boomer. Denn ihre adaptive Aufgabe wäre es, selbstreflektiv eigene Erfolgsmodelle fundamental in Frage zu stellen und sich persönlich zu inspirierenden Rollenvorbildern für die nachfolgenden Generationen weiterzuentwickeln. Nur so können «Next Generation Leaders» Führungskraft entwickeln, um Deutschlands Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu navigieren. Die Generation der heute (noch) führenden Baby Boomer ist in der Pflicht zur «Selbst-Transformation» – und zur Überwindung ihrer überkommenen Mythen der Führung.

**Die Baby Boomer und ihre Mythen**

Welche Erfahrungen und Glaubenssätze haben die Baby Boomer geprägt, die heute die Top-Etagen der deutschen Wirtschaft bestimmen? Was haben diese Manager\*innen während ihres Aufstiegs an die Führungsspitze in den 1990er und 2000er Jahren verinnerlicht?

Der geistige Vater erfolgreichen Managements dieser Zeit war der im März 2020 verstorbene Jack Welch.

**Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?**  
[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.