

WERTEBASIERTE PERSONALFÜHRUNG

Voller Selbstbewusstsein, bestens ausgebildet und mit anderen Wertvorstellungen als frühere Generationen bereichern junge Fachkräfte die Unternehmensteams. Dies stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen.

Die Antwort auf die Frage, welche Anforderungen Führungskräfte erfüllen müssen, um erfolgreich zu sein, wird im Kontext der Mehrgenerationengesellschaft nicht unbedingt leichter. Führung ist nur teilweise an die Eigenschaften der Führungskräfte geknüpft. Denn die Situation und die Erwartungen der Mitarbeiter sind mindestens ebenso wichtige Einflussfaktoren des Führungserfolgs. Der Managementforscher Henry Mintzberg hat drei wesentliche Rollen der Führungskraft identifiziert und beschrieben, die bei der Führung von Mehrgenerationenbelegschaften erfolgskritisch erscheinen.

Erstens die interpersonelle Rolle: Sie umfasst die Führung und darin im Mittelpunkt als Aufgabe die Anleitung und Motivation von Mitarbeitern, die klare Aufgabenzuweisung mit Zielsetzung über eine Zielvereinbarung und die Personalentwicklung. Ferner gehören zu ihr die Koordination, der Aufbau und die Pflege interner und externer Kontakte auf formellen und informellen Wegen. Zweitens die informationelle Rolle: Die Führungskraft als Informationssammler und -verteiler sucht und empfängt sehr unterschiedliche Informationen, die das Verständnis über das Funktionieren der Organisation und der Umwelt fördern. Die Akzeptanz und die Organisationsfähigkeit einer Führungskraft zeigt sich darin, wie geordnet und umfangreich der Informationsfluss von oben nach unten und umgekehrt ist, sowohl bei den Fakten als auch bei den Spekulationen.

Und drittens die Entscheidungsrolle: Als Unternehmer sucht die Führungskraft in der Organisation und in der Umwelt nach Chancen zur Innovation und zu dauerhaftem Geschäftserfolg. Bleibt dieser aus, ist der Krisenmanager gefragt, der die Störungen des betrieblichen Leistungsprozesses mit seinem Team analysiert, aber am Ende die

Entscheidung treffen muss. Bei positiver wie auch negativer Geschäftsentwicklung steht die Führungskraft immer wieder vor der Frage der Ressourcenzuteilung an Personen und Abteilungen.

Mit den Erwartungshaltungen der Beschäftigten steigen die Anforderungen an die Führungskraft in ihrer Führungsrolle. Damit ist primär die interpersonelle Rolle angesprochen. Hier liegt die Grundaufgabe der Führung darin, sich für die Menschen zu interessieren, ihnen zu helfen, sich zu entwickeln, ihr maximales Leistungspotenzial zu erreichen und davon vielleicht mehr, als sie es selbst für möglich halten.

Gerade für Nachwuchskräfte, die ins Berufsleben einsteigen, sind Führungskräfte als Vorbilder wichtig. Dies erkennen viele Unternehmen und bilden ihre Führungskräfte zunehmend als Mentoren aus. Ein Mentor fungiert als Ratgeber, Begleiter, Vorbild, Netzwerkpartner und Türöffner in der Organisation. Er vermittelt den Einsteigern (Mentees) die Firmenkultur, die Unternehmenssprache und gibt wertvolle Tipps für die Personalentwicklung und für den weiteren Weg im Unternehmen. Mit seinen Erfahrungen in Management und Führung hilft er ihnen, Fehler zu vermeiden und die Persönlichkeit weiter zu fördern. Gleichzeitig lernt der Mentor viel über wirksame Führung – beispielsweise wie er seine Erfahrungen am besten weitergeben kann. Führungsinstrumente wie Fragetechniken, Erkundung von Handlungsmotiven, Weitergabe von Erfahrungen über Storytelling oder das Erteilen von Feedback werden bei der Führungskraft weiterentwickelt. Gerade im Mentoring beweist sich eine uralte Führungsregel: „Wer Menschen führen will, muss hinter ihnen gehen“ (Laotse).

Bei der Umsetzung der erforderlichen Führungskompetenzen in der Mehrgenerationengesellschaft sind vor allem zwei zentrale Ge-



staltungsfelder erfolgskritisch. Zum einen Wertschätzung für Diversität zu entwickeln: Zunächst ist es notwendig, eine kollektive Identität zu schaffen, also die Werte und Einstellungen des Unternehmens auf die Mehrgenerationenbelegschaft anzupassen. Hierzu muss die Führungskraft lernen, unterschiedliche Fähigkeiten verschiedener Altersgruppen wertzuschätzen (Diversitätsperspektive). Es geht darum, die Stärken aller zur Entfaltung zu bringen. Dies bedeutet, an die Mitarbeiter offen heranzugehen und die unterschiedlichen Kompetenzen der jüngeren und älteren Kollegen herauszuarbeiten.

Zum anderen ist eine arbeitsbezogene Identität zu schaffen. Die Führungskraft sollte die jeweilige Motivationslage des Mitarbeiters kennen und auch die Basis für das individuelle Engagement. Dies ist die Voraussetzung zur Herstellung einer arbeitsbezogenen Identität des Beschäftigten, für ihn selbst und das Team. In diesem Kontext sollte sich jede Führungskraft darüber Gedanken machen, wie sich das Team zusammensetzt und welche Ziele, Anforderungen und Erwartungen jedes Teammitglied hat. Zudem stellt sich für Führungskräfte die Frage, wie sie auf die individuellen Bedürfnisse der Teammitglieder eingehen (zum Beispiel Arbeitszeitflexibilität, Zielerreichung, Karriereentwicklung). Zugleich sollten typische, generationenbedingte Problemfelder und Konfliktherde schon im Vorfeld identifiziert und mögliche Lösungswege überlegt werden. Darüber hinaus sollte sich die Führungskraft überlegen, wie sie ein Betriebsklima schaffen kann, in dem jeder die Stärken des anderen schätzt und die Schwächen toleriert beziehungsweise ausbügelt.

Diese Fragestellungen zeigen, welche Bedeutung die arbeitsbezogene Identität in der künftigen Arbeitswelt haben wird. Alle Beschäftigten identifizieren sich mit ihrem gemeinsamen Ziel und den daraus resultierenden Aufgaben. Die arbeitsbezogene Identität überlagert andere Subidentitäten. Dies kann das Altersthema sein, sodass es von den Beteiligten nicht mehr als wichtig empfunden wird, wer welches Alter hat.

Für Führungskräfte wird es immer wichtiger, über persönliche und emotionale Ansprache der Beschäftigten deren individuelle Werte, Ziele und Ansprüche im Hinblick auf das Wohl von Team und Organisation zu beeinflussen. Im klassischen Führungsalltag existieren viele gut funktionierende Führungsinstrumente, mit denen erfolgreich in

Unternehmen gearbeitet wird. Dazu gehört das Mitarbeitergespräch, oft verbunden mit Zielvereinbarungen. Hierbei geht es sowohl um die Vereinbarung von Sachzielen für die Zukunft als auch um die Gestaltung eines strukturierten Dialogs zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Ferner wird in Leistungsbewertungen wie auch in Zielvereinbarungen der Sollanspruch mit definierten Leistungsstandards hinterlegt.

Anspruchsvoll wird es jedoch, wenn es darum geht, sowohl Vertreter der jungen Generationen als auch Beschäftigte der älteren Generationen in gemischten Teams für ihre Arbeitsaufgabe und ihren Arbeitgeber zu begeistern. Dies erscheint bedeutsam, da infolge des demografischen Wandels eine Verknappung des Arbeitskräfteangebots eintritt, die zur neuen Macht der Arbeitnehmer, das heißt einer Machtumkehrung am Arbeitsmarkt, führen dürfte. Geboten ist damit die permanente Weiterentwicklung der etablierten Führungsinstrumentarien. Mehr denn je ist die Führungskraft als Vorbild gefragt. Wenn die Stärken und Schwächen im Team ausgelotet werden, um gemeinsam besser zu werden, muss die Führungskraft vorangehen. Dies ist der Schritt zur sogenannten transformationalen Führung – und dies bedeutet in besonderer Weise auch Mut zeigen zu neuen Vorgehensweisen, geistige Anregungen zu geben und die Führungsrolle damit zu unterstreichen.

Heute ist noch nicht voraussehbar, wie die Generationen Y und Z sich auf Dauer in das Erwerbsleben integrieren werden. Der Respekt deutscher Personalchefs vor diesen Generationen ist hoch, weil sie sich aufgrund der Knappheit am Arbeitsmarkt ihrer multiplen Optionen im beruflichen Umfeld bewusst sind. Wertebasierte Führung wird daher wichtiger werden. Es wird Zeit, dass Unternehmen ihre Führungskultur so schnell wie möglich darauf vorbereiten. |



AUTOR
RUDOLF KAST
 Vorsitzender des
 Vorstands, Das
 Demographie-
 Netzwerk (ddn),
 Dortmund
 kast@diepersonal-
 manufaktur.de