



Führen über Generationengrenzen hinweg

Auch wenn man schon lange als Lektor an Fachhochschulen lehrt, ist man vor neuen Überraschungen nie gefeit. Wir stecken mitten in einem Paradigmenwechsel in der Führungskultur.

Ein Gastkommentar von Herbert Strobl

Im Rahmen einer Lehrveranstaltung über Mitarbeiterführung für Wirtschaftsingenieure lautete eine Aufgabenstellung für die Studierenden, zwölf vorgegebene Aussagen über wichtige Führungskennzeichen nach ihrer Relevanz zu reihen. Zuerst jeder für sich nach individueller Einschätzung, danach sollte eine konsensuale Reihung in Kleingruppen erfolgen. Binnen einer halben Stunde schrieb eine Gruppe ein kleines Excel-Programm, das die Gruppensicht auf Basis der Einzeleinschätzungen computertechnisch optimierte. Trotz aller IT-Brillanz war diese Lösung eigentlich eine Themenverfehlung. Zweck der Übung war es, die eigenständige Reflexionsfähigkeit anzuregen und das schlüssige Argumentieren im sozialen Gruppenumfeld zu üben. Mit einer wertschätzenden Rückmeldung konnte die Synchronisation zwischen Absicht und Ausführung schließlich leicht wiederhergestellt werden. Dieses kleine Beispiel zeigt aber prototypisch die digitalen Zugänge und Fähigkeiten der jüngeren Generationen. Wir stecken mitten in einem noch nie dagewesenen Paradigmenwechsel in der Führungskultur.

Grund dafür sind drei Megatrends, die zu disruptiven Veränderungen führen. Da ist zunächst der demografische Wandel mit drohendem Fachkräftemangel. Paradoxerweise lassen Unternehmen aber oft schon 45-Jährige als »altes Eisen« vor der Bewerbungstür stehen. Ein weiterer Megatrend ist die Globalisierung: Sie lässt Normalarbeitsverhältnisse zunehmend verschwinden und macht virtuelle Arbeit und internationale Mobilität zum neuen Standard der Zukunft. Megatrend Nr. 3 ist die Digitalisierung: Zukunftsfähig sind nur Jobs, die mit Kreativität, kritischem Denken

und komplexen Lösungen zu tun haben. Arbeit ist nicht mehr die Zeit, die wir getrennt vom übrigen Leben am Arbeitsplatz verbringen, sondern wird immer mehr zu einem integral verwobenen Bestandteil des Lebens.

Führung in Zeiten der umfassenden digitalen Transformation muss sich entsprechend anpassen. Aber wie führt man Mitarbeiter in Richtung der Unternehmensziele, wenn sie vor allem Handlungs- und Entscheidungsspielraum brauchen, um schnell auf veränderte Umweltbedingungen reagieren zu können? Noch dazu, wenn die Generationen, die im Unternehmen zusammenarbeiten, ein durchaus divergentes Wertespektrum haben. Die Kultur des Unternehmens wird unter diesen Umständen noch stärker zum Kitt, der über ein gedeihliches Zusammenwirken von Alt und Jung entscheidet. Eine Führungskraft kann schon aufgrund der eigenen Interessen nicht wertneutraler Coach der eigenen Mitarbeiter sein. Sie kann aber mit einer coachenden Grundhaltung und partnerschaftlichen Führungsinstrumenten ein Gefäß für Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung stellen. Auf fast wundersame Weise füllen jüngere und ältere Mitarbeiter dann dieses Gefäß normalerweise sehr effizient mit ihrem Experten-Input – vorausgesetzt, dass sie sich vor allem unterstützt und nicht kontrolliert fühlen. Was jedenfalls trotz Paradigmenwechsel unverändert bleiben sollte: Führungskräfte müssen transparent agieren und für verbindliche Werte stehen.

» Der Autor: Herbert Strobl ist Managementberater und Entwicklungsbegleiter mit den Schwerpunkten Führung, Veränderung und Unternehmenskultur. Er verfügt über 20 Jahre Führungserfahrung in internationalen Konzernen und arbeitet seit vielen Jahren als systemischer Unternehmensberater.



>> Kultur des Miteinander <<

Der gegenwärtige Gründerboom ist nur auf den ersten Blick ein Widerspruch zur angestrebten Beamtenlaufbahn. Viele Startups entstehen in Gründerzentren oder Inkubatoren, in denen vom Telefondienst über den Putzservice und die Cafeteria bis zum Business Angel für alles risikofrei gesorgt ist. »Neugründungen finden nur noch ganz selten in der Garage des für die Neugründung verpfändeten Hauses der Eltern statt«, erklärt Scholz.

Wer aber soll die Unternehmen in die Zukunft führen? Noch nie waren junge Menschen so gut ausgebildet wie heute. Sie verfügen über umfassende Fremdsprachenkenntnisse, sind technikaffin, haben die Welt bereist und Auslandspraktika absolviert. Aber sie wollen oder können ihre Fähigkeiten nicht unter Beweis stellen, zumindest nicht in den traditionellen Strukturen. Mitsprache ja, Verantwortung nein – das lässt sich in der Praxis noch schwer umsetzen.

»Es sind aber sehr oft organisationale Defizite, die zu Problemen führen«, erklärt Irene Kloimüller, Geschäftsführerin der Unternehmensberatung Wert:Arbeit. Bei Personalknappheit, etwa im Gesundheitsbereich, werde die Frage »Wer springt für die Nachtschicht ein?« oft als Generationenkonflikt gehandelt – die Jungen wollen nicht, die Älteren können nicht. »Konflikte gibt es dort, wo über die unterschiedlichen Werte kein Austausch, der durch Führungskräfte geleitet wird, stattfindet«, sagt die Medizinerin und Psychotherapeutin.

Ältere Führungskräfte neigen dazu, MitarbeiterInnen so zu begegnen und zu führen, wie sie selbst in diesem Alter behandelt wurden oder behandelt werden wollten. Sie übersehen jedoch, dass sich