

@Loquenz

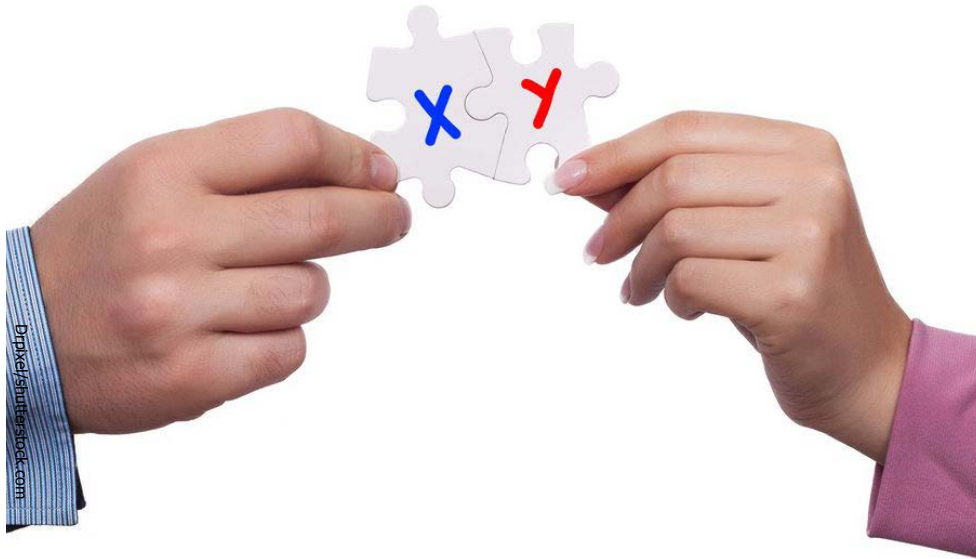


Newsletter der Loquenz Unternehmensberatung GmbH

www.Loquenz.de

Renaissance für Führungs- und Unternehmenskultur?

Die Diskussionen um die Generation Y und die Reflexionen um die Arbeitsbedingungen für die über 50-jährigen Mitarbeiter* („50+“) mahnen eine Weiterentwicklung der Führungskultur in unseren Unternehmen und Organisationen an. Auf den ersten Blick scheinen diese beiden Gruppen von Mitarbeitern im Fokus der Aufmerksamkeit zu stehen. Im Kern dreht sich die Diskussion um die Qualität der Zusammenarbeit, des Miteinanders, den Umgang mit Hierarchie und der Frage: Auf welche Art und Weise wollen wir zukünftig gemeinsame Ergebnisse erzielen? Hier steigt der Entwicklungsdruck auf die Führungsmannschaften deutlich.



Generation Y: Geld wird fast zur Nebensache - Bereitschaft zur Verantwortung für das Ganze wächst

Die Generation Y - die zwischen 1980 und 1995 Geborenen - werden aus verschiedensten Perspektiven (forschende Soziologen, betroffene Eltern, erfolgreiche Vertreter der Generation Y...) betrachtet. Mit Kerstin Bund hat sich eine Vertreterin dieser Generation Y selbst zu Wort gemeldet, die versucht das Lebensgefühl dieser Generation aus der Innenperspektive zu beschreiben. In ihrem Buch „Glück schlägt Geld: Generation Y: Was wir

wirklich wollen“ beschreibt sie den Anspruch ihrer Generation. Die Jungen wollen die Arbeitswelt grundlegend umkrempeln und sie wollen, dass alle von diesem Wandel profitieren werden!

Krise und Umbruch als grundlegendes Lebensgefühl

Um das Lebensgefühl dieser Generation zu verstehen, empfiehlt sich ein Blick in die Kindheit der Generation Y. Diese ist in der Regel geprägt von fürsorglichen Eltern, einem behüteten Umfeld und der Möglichkeit, viele

Loquenz Unternehmensberatung GmbH

- Zukunftsorientierte Führung
- Change Management
- Resiliente Unternehmenskultur
- Coaching

Themenüberblick

Renaissance für Führungs- und Unternehmenskultur?

von Stephan Teuber

Editorial

Alles beim Alten?

von Andreas Dotzauer

Führungskräfteentwicklung beim azv Südholstein

Interview mit Lutz Altenwerth, Vorstand beim azv Südholstein

Warum Schweizer Tugenden an Wert gewinnen und trotzdem nicht konsequent gelebt werden

von Hans Hässig und Roland Stoff

Generation Y in der Familie - eine Alltagsbetrachtung

von Dr. Ingrid Dickes

Entscheidungen, immer diese Entscheidungen...

von Kerstin Lübke

Buchbesprechungen

- Ohne uns: Die Generation Y und ihre Absage an das Leistungsdenken
- Glück schlägt Geld: Generation Y: Was wir wirklich wollen
- Aus Erfahrung gut: Wie die Älteren die Arbeitswelt erneuern

Loquenz live

Loquenz Unternehmensberatung GmbH

Max-Eyth-Straße 13

70771 Leinfelden-Echterdingen

Telefon 0711 7585778-70

*Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der eLoquenz auf die explizite Nennung der männlichen und weiblichen Form verzichtet. Mit der männlichen Form ist aber grundsätzlich die weibliche Form auch mitgedacht und mitgemeint.

Optionen wahrzunehmen und auszuprobieren. Dieses innere Erleben wird durch die Entwicklungen im Außen kontrastiert. Am Beispiel des 11. Septembers 2001 illustriert Kerstin Bund die Grundresonanz des Lebensgefühls ihrer Generation. Sie ist vom Kontrast zwischen Innen und Außen - in der Regel behütete Kindheit und Krise bzw. Umbruch - geprägt.

Selbstbestimmung als Statussymbol

Die Arbeitsmotivation der Generation Y lässt sich als typisch intrinsische Motivation skizzieren. Äußere Anreize wie Bonussysteme wirken hier nur kurzfristig. Was zählt, ist der eigene Beitrag zum Ganzen. Diesen selbstgesteuert zu erleben und dessen Wirkung im Feedback durch die Umwelt und Führung gespiegelt zu bekommen ist das, was für diese Generation zählt.

Diese Grundeinstellung ist weit weg von Arbeitsverweigerung, wie es manche Autoren suggerieren, die sich mit dem Thema Generation Y auseinandersetzen. Als Beispiel für diese Unterstellung gegenüber der Generation Y sei hier Ursula Kossler mit ihrem Buch „Ohne uns: Die Generation Y und ihre Absage an das Leistungsdenken“ angeführt.

Kerstin Bund fasst die Erwartungen der Generation Y an die Arbeit folgendermaßen zusammen: „Das Statussymbol meiner Generation heißt Selbstbestimmung. Was wir wollen, kostet nicht einmal Geld: mehr Flexibilität und Freiräume, regelmäßiges Feedback, gute Führung. Und eine Arbeit, die Sinn stiftet“ (S. 56).

Spannend ist dabei, dass sich die Generation Y der demografischen Entwicklung äußerst selbstbewusst stellt. Sie sind mobil, verfügen über entsprechende Fachkenntnisse und wissen, dass sie gefragte Arbeitskräfte sind. Damit sind sie durch Arbeitgeber und Anreizsysteme nicht mehr wirklich steuerbar. Bund kommt sogar zur Aussage: „Wir haben Macht“ und illustriert das anhand des Kündigungsvideos von Marina Shifrin.¹⁾ Mit über 18 Millionen Zuschauern auf YouTube spricht die Resonanz für sich und dem Arbeitgeber bleibt offensichtlich nichts anderes übrig, als sich auf solche Mitarbeiter einzustellen, wie die Videoantwort der Agentur, bei der Shifrin beschäftigt war zeigt.²⁾

Dabei ist sich die Generation Y des Risikos dieser Selbstbestimmung bewusst. Jedoch stellt dieses Risiko keine Grenze dar. Im Gegenteil: Es wird als Herausforderung, die zu

überwinden ist, angesehen. Ursula Kossler zitiert in diesem Kontext einen Tweet ihrer Tochter: „Wo kämen wir denn hin, wenn alle immer [nur] sagen, wo kämen wir denn hin, und niemand [wirklich] hingeht und nachsieht, wo wir denn [tatsächlich] hinkämen“ und ergänzt aus der Perspektive der Mutter: „Die Generation Y geht nachsehen. Notfalls auch - ohne uns“ (S. 175).

Das Dilemma der Generation Y: positives Selbstbild versus realistisches Fremdbild

Mit diesem ausgeprägten Selbstbewusstsein gerät diese Generation leicht in ein Dilemma: Die Spannung zwischen positivem Selbstbild und dem realistischen Fremdbild. In der Innensicht erleben sie sich, zu Recht, als etwas ganz Besonderes; in der Außensicht zählen Elemente wie Berufs- und Lebenserfahrung und erzeugter Output. Selbstbewusstsein und Ehrgeiz werden durch die Arbeitskollegen zwar als Eingangsvariablen geschätzt, doch am Ende wird gemessen. Und hier drohen die hohen Erwartungen der Generation Y an sich selbst ins Gegenteil umzuschlagen: Enttäuschung durch die Realität.

Der Lernprozess, dass Glück aus Realität abzüglich der Erwartungen besteht, steht ihnen erst noch bevor. Eigentlich wäre es ziemlich einfach: „Wenn es besser kommt, als man erwartet hat, ist man glücklich. Wenn es schlechter kommt als erwartet, ist man unglücklich.“³⁾ Doch für genau diesen Lernprozess bietet sich die Zusammenarbeit mit Mitarbeitern mit umfangreicher Lebenserfahrung an!

50+ - mit der Gelassenheit der Berufs- und Lebenserfahrung gute Ergebnisse erzeugen

Häufig werden Mitarbeiter mit einem Lebensalter von über 50 Jahren vor allem unter dem Fokus des Arbeitsschutzes und damit der vermeintlich verminderten körperlichen Belastbarkeit in den Blick genommen. Das ist für die Gruppe der durch ihre Arbeit überwiegend körperlich stark beanspruchten Mitarbeiter sicherlich ein wichtiger Punkt; das Thema 50+ birgt bei näherem Hinschauen aber noch einige Facetten mehr! Im Kontext der Gleichzeitigkeit von Generation Y und 50+ am Arbeitsplatz, lohnt es sich auch die Kollegen aus der Gruppe 50+ unter der Brille der Motivationspsychologie zu betrachten. Erstaunlicherweise ergeben sich daraus interessante Parallelen.



@ditorial

Liebe eLoquenz-Leserinnen,
liebe eLoquenz-Leser,

der Umgang miteinander - das Thema Führungskultur - beschäftigt Organisationen und Betriebe. Gerne stellen wir einige Facetten daraus vor. Sei es die Generation Y oder die Mitarbeiter 50+, seien es die Erfahrungen aus der Schweiz oder beim Abwasserzweckverband Südholstein.

Der Blick über den Tellerrand Richtung Coaching und erlebte Generation Y rundet das Thema ab.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre und natürlich freuen wir uns wieder über Ihr Feedback.

Genießen Sie die Adventszeit!

Ihr

Stephan Teuber

@Loquenz

1) www.youtube.com/watch?v=Ew_tdY0V4Z0

2) www.youtube.com/watch?v=1ukGrwL4ky&list=RDEw_tdY0V4Z0

3) http://www.welt.de/icon/article133276638/Warum-die-Generation-Y-so-ungluendlich-ist.html#disqus_thread

Umbruch als Lebensgefühl

50+ weiß um die Fragilität des Lebens. Umbrüche in der eigenen Biografie oder in der Biografie von Freunden und Kollegen sind erfahrbar: Seien es geplante und erwünschte (Karriere- und Wohnortwechsel, Auszug der Kinder aus dem Elternhaus) oder ungeplante und negative Veränderungen (Unternehmensinsolvenzen, Krankheit und Tod von Eltern und Freunden).

Aufgrund dieser Lebenserfahrungen hat diese Generation gelernt, Umbrüche als ein normales Element des eigenen Lebens zu akzeptieren und damit die Hoffnung auf Kontinuität und eindeutige Zielorientierung im realistischen Rahmen zu sehen.

Selbstbestimmung und Gelassenheit

Diese Lebenserfahrung der über 50-Jährigen wirkt sich auch wohltuend auf das Lebensgefühl der Mitarbeiter 50+ aus. Eine Untersuchung des Erfurter Forschungsinstituts Insa (2013-14), die die Ansichten und Verhaltensweisen von Menschen unter und über 50 Jahren miteinander vergleicht, arbeitet heraus:

- „Viele der über 50-jährigen Deutschen (...) leben gelassener und zugleich bewusster als die Jüngeren. So fühlen sich Mitglieder der Generation 50plus deutlich häufiger sehr wohl an ihrem Arbeitsplatz als ihre jüngeren Kollegen.“
- Es „leben 51 Prozent aller Befragten mit der Angst, im Berufsleben nicht mehr gebraucht zu werden - allerdings ist diese Angst bei den unter 50-Jährigen mit 54 Prozent deutlich weiter verbreitet als bei den Älteren (41 Prozent).“
- „Auch Klagen über psychische Belastungen durch die Arbeit sind bei den Jüngeren häufiger: Der Umfrage zufolge leiden neun Prozent der über 50-Jährigen an psychischen Erkrankungen durch Belastungen in der Arbeitswelt, bei den unter 50-Jährigen klagen zwölf Prozent über derartige Krankheitsbilder wie beispielsweise Burnout.“⁴⁾

50+ und Generation Y fordern qualitative Führung

Die Mitarbeiter 50+ werden noch mindestens zehn bis 15 Jahre unser Zusammenwirken im Berufsleben prägen, die Generation Y steht gerade am Beginn und beide scheinen auf ähnliche Anforderungen an gute Führung zu verweisen:

● Grad an Selbstbestimmung

Die Diskussion um Arbeitsort und Arbeits-

zeit steht stellvertretend für das Thema Selbstbestimmung. Das Bedürfnis von Führungskräften, das Engagement von Mitarbeitern im direkten Kontakt beurteilen zu können, und das Bedürfnis der Mitarbeiter nach erweiterter Selbstbestimmung prallen hier aufeinander. Für Führungskräfte bedeutet dies, sich auf erweiterte Kontrollspannen einzulassen und den Blick stärker auf das Arbeitsergebnis (Output) zu lenken und die häufig gewohnte Fokussierung auf Inputvariable wie Arbeitseinsatz, Fleiß, Anwesenheit u.ä. gezielt hinten an zu stellen.

● Mitwirken können

Die Bereitschaft, sich auf von außen vorgegebene Zielvorgaben einzulassen, ohne die Option zu haben bei der Formulierung mitwirken zu können, wird sinken. Führungskräfte sind gefordert, die Ziele mit ihren Mitarbeiter so zu erarbeiten, dass diese sich aktiv einbringen können. Gemeint ist damit kein basisdemokratischer Prozess im Sinne, wir wollen die Ziele bottom-up erarbeiten. Gemeint ist das Einbinden, die Perspektiven und Ideen der Mitarbeiter in den Zielklärungsprozess mit einzuarbeiten. Das erfordert von der Führungskraft die Bereitschaft und die Fähigkeit, diese Mitgestaltungsoptionen im passenden Ausmaß für die Mitarbeiter zu eröffnen. Insbesondere das aktive Erwartungsmanagement der Mitarbeiter dürfte hier spannend werden. Nichts wäre schlimmer als auf Seiten der Mitarbeiter zu hohe Erwartungen an den Mitgestaltungsprozess zu wecken, die dann von der Führungskraft nicht eingelöst werden (können).

● Information und Kommunikation

Damit die ersten beiden Dimensionen (Selbstbestimmung und Mitwirken können) sinnvoll gefördert werden können, ist eine professionelle Information der und Kommunikation mit den Mitarbeitern die Voraussetzung. Dazu bieten die modernen, analogen und digitalen Kommunikationsformen und -medien hilfreiche Unterstützung. Sie ersetzen aber nicht die Auseinandersetzung mit dem einzelnen Mitarbeiter im direkten, persönlichen Kontakt. Vielleicht sollte man da auch lieber vom konkreten Zusammenetzen anstelle von „Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern“ sprechen. In unserer Beratungsarbeit beobachten wir als einschränkendes Element dabei zwei Dinge:

- Zum einen die Unsicherheit, wie ich als Führungskraft welche Kommunikationsform in welchem Kommunikationsmedium am besten nutze,

Literaturtipps



Ohne uns: Die Generation Y und ihre Absage an das Leistungsdenken von Ursula Kossler (siehe [Buchbesprechungen](#) in dieser Ausgabe der eLoquenz)



Glück schlägt Geld: Generation Y: Was wir wirklich wollen von Kerstin Bund (siehe [Buchbesprechungen](#) in dieser Ausgabe der eLoquenz)

@Loquenz

4) http://www.t-online.de/lifestyle/gesundheit/id_70676988/studie-generation-50+-lebt-gelassener.html

- zum anderen die Frage, was noch alles von einer Führungskraft an Zeit und Engagement verlangt werden kann.

Hier scheint sich ein Bewusstseinswandel anzubahnen. Weg von der Informations- und Kommunikationspflicht des Vorgesetzten hin zu einer Einstellung wie:

- „Welche Informationen könnten für meinen Mitarbeiter noch hilfreich sein, um sich im Kontext der Anforderungen an seinem Arbeitsplatz zielgerichtet einbringen zu können?“ und
- „Wie eröffne ich im Arbeitsalltag meinen Mitarbeitern immer wieder Möglichkeiten, mich als Führungskraft ansprechen zu können? Wie mache ich mich für im Entstehen befindliche Themen meiner Mitarbeiter ansprechbar?“

● Sinnhaftigkeit des Tuns

Die Begrenztheit der persönlichen Lebensspanne ist beiden Mitarbeitergruppen mehr als klar. Entsprechend wichtig ist es ihnen, mit ihrer Arbeitszeit an etwas mitzuwirken, das für sie Sinn macht. Die ausschließliche Orientierung an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen wie Umsatzwachstum, Marktdeckung, Umsatzrendite, Shareholder-Value u.ä. reicht ihnen nicht mehr aus.

Die Unternehmen sind aufgefordert, die Frage zu beantworten: Welchen Beitrag leisten sie zum Gelingen des Größeren? Klar ist das vielerorts bereits in den Unternehmensleitlinien formuliert. Doch sowohl die Generation Y als auch die 50+ wollen es in ihrem Arbeitsalltag erleben. Die (Selbst-)Reflexion im Arbeitsalltag auf die über die konkreten Jahresziele hinausweisenden Wirkungen sind hier gefordert. Einen Beitrag dazu können rasche Feedbacks zu den Wirkungszusammenhängen, Zeit für die aktive Reflexion in Teambesprechungen, gemeinsame Aktionen im Sinne der Corporate Social Responsibility u.ä. leisten. Doch Achtung: Bitte nur initiieren, wenn diese von Seiten der Führung auch wirklich ernst gemeint und auf Dauer angelegt sind.

Industrie 4.0 und Digitalisierung

Nach diesem Blick auf zwei typische Mitarbeitergruppen sei am Schluss noch ein kleiner Schwenk auf den Rahmen, in dem wir uns befinden, gewagt. Hier sind die Stichworte Industrie 4.0 und Digitalisierung zu nennen. Auch hier haben sich Empfehlungen für die Führungs- und Unternehmenskultur entwickelt, die zu ähnlichen Schlussfolgerungen kommen. Als Beispiel soll ein kurzer Auszug

aus den 33 Regeln erfolgreicher digitaler Pioniere dienen:

- Regel 7: Früher haben Mitarbeiter ihren Selbstwert aus ihrem Status bezogen („Was bin ich?“). Heute zählt Leidenschaft und Reputation („Was kann ich?“).
- Regel 18: Früher dominierte der klassische 9to5-Arbeitsstag. Heute machen flexible Arbeitszeiten produktiv und effizient.
- Regel 19: Früher waren erfolgreiche Organisationen geschlossen und hierarchisch. Heute sind sie offen, transparent und kollaborativ.⁵⁾



In der Sprache von Industrie 4.0 wird die Anforderungen an zukünftige Unternehmens- und Führungskulturen wie folgt ausgedrückt: „Mitarbeiter werden auch in einer Industrie 4.0 nicht zu biologischen Robotern degradiert, sondern stehen weiterhin als Menschen im Mittelpunkt der Produktion. (...) Weiterhin ermöglicht die flächendeckende Vernetzung mehr Selbstorganisation und Autonomie und unterstützt eine alters- und bedarfsgerechte Arbeitsgestaltung. Durch Industrie 4.0 können Arbeitsorganisationen geschaffen werden, die mehr selbstbestimmte Flexibilität zulassen, so dass Mitarbeiter besseren Zugang zu Informationen und Wissen erhalten und die Unternehmensanforderungen mit ihren eigenen in Einklang bringen können (S. 38).“⁶⁾

Qualitative Führung:

- Grad an Selbstbestimmung
- Mitwirken können
- Information und Kommunikation
- Sinnhaftigkeit des Tuns

5) http://blogs.technet.com/b/microsoft_presse/archive/2014/05/02/33-regeln-erfolgreicher-digitaler-pioniere-gastbeitrag-von-markus-albers.aspx

6) http://www.bitkom.org/files/documents/Studie_Industrie_4.0.pdf

Führungs- und Unternehmenskultur: mehr als eine Renaissance

Mit Blick auf die oben skizzierten drei Trends (Generation Y, 50+, Industrie 4.0) schaue ich erwartungsvoll in die Zukunft unserer Arbeitswelt! Es sind schon ordentliche Veränderungsprozesse, die uns da bevorstehen bzw. in denen wir schon mitten drin stehen. Doch haben diese Changeprozesse einen gemeinsamen Kern: Es geht um die Bedeutung des Individuums im Arbeitskontext. Und dieser Bedeutung des einzelnen Menschen scheint mir in der Zukunft mehr Beachtung zuteilwerden zu müssen.

Führungskräfte, die den einzelnen Mitarbeiter als Menschen stärker in den Blick ihrer Führungsarbeit nehmen, werden sich in Zukunft damit noch seltener mit dem Vorwurf

konfrontiert sehen, dass dies Philanthropie sei und mit der Realität der Arbeitswelt nichts zu tun habe. Nein, ganz im Gegenteil. Genau diese Führungskräfte bei denen der Mitarbeiter nicht nur Mittel, sondern Mittelpunkt sind, werden in Zukunft gefragt sein. Klar werden Strukturen, Prozesse, Ziele und KPIs nicht überflüssig werden, doch deren Bedeutung wird sich im Verhältnis zur Bedeutung der Mitarbeiter verschieben.

Daran beratend mitzuwirken, darauf freuen wir uns bei Loquenz auch in den nächsten 25 Jahren!

von Stephan Teuber

Alles beim Alten?

Oder hat sich in den letzten Jahrzehnten der Personal- und Führungsarbeit wirklich etwas geändert?

Als Personalmanager und Führungskraft nahm ich wahr, dass in den 90er Jahren Vertriebs- und Kostenoptimierung dominierten. Trotz Ausweitung der Personalentwicklung gelang den Personalern meist weder eine zielführende Unterstützung der Führungskräfte noch eine eigene überzeugende Positionierung. Manche (Nachwuchs-)Führungskräfte wurden sogar Opfer von Fusions- bzw. Restrukturierungswellen, die ab den 2000ern erfolgten.

Die Forderung der Geschäftsleitung nach mehr Professionalität hinsichtlich Führung wurde zunehmend lauter. Eine Reaktion war der vermehrte Einsatz von Auswahl- bzw. Förderinstrumenten - insbesondere Assessment Center. Top-Führungskräfte durften für ihre Weiterentwicklung Coaching nutzen. Zudem wurden Instrumente wie Mitarbeiterbefragungen oder 360 Grad Feedback eingeführt. In der Folge entstanden stärker zielgruppen- bzw. mitarbeiterorientierte Angebote (Kollegiale Beratung, Team- bzw. Organisationsentwicklung, Einführung bzw. Ausbau des Betrieblichen Gesundheitsmanagements). Im Zuge der „Revitalisierung von Führung“ wurden Leitbilder überarbeitet und Führungskräfte durchliefen erneut Workshops, die die Rolle als Führungskraft schärfen sollten.

Aktuell rücken die zunehmend spürbaren Auswirkungen bekannter Megatrends (wie z.B. Globalisierung oder der demografische Wandel) strategische Aspekte stärker in den Fokus. Man bemüht sich um die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität. Personal versucht sich wei-

ter als „Business Partner“ zu profilieren.

Und was ist mit den Führungskräften? Einige wirken auf mich verunsichert aufgrund der unsicheren Karriereaussichten, vermissen einen vertraulichen Austausch auf Augenhöhe und sind zunehmend gestresst - keine stabile Basis für eine begeisternde Führungs- bzw. Unternehmenskultur. Zudem stelle ich fest, dass Führungskräfte weiterhin (zu) wenig Zeit für Führung haben. Die Sichtweise „Führung vor Fachlichkeit“ hat sich nur teilweise durchgesetzt. Dabei wird es Führungskräften insbesondere mit Blick auf die „neuen“ Mitarbeitergenerationen immer weniger gelingen, sich über fachliches Know-how zu profilieren oder gar auf Basis hierarchischer Macht zu führen.

Dies führt zur Kernfrage: Wie kann aktuell Führung besser gelingen?

Zunächst sollten Führungskräfte reflektieren, was sie als Führungskraft antreibt. Aus vielen Gesprächen weiß ich, dass es neben dem tatsächlichen Mehrwert für Mitarbeitende (dadurch auch für Kunden bzw. Unternehmen) oft um persönliche Interessen geht. Nicht selten erfolgt ein „Rückzug“. Dabei gilt: Führungserfolg wird maßgeblich durch die Qualität der Interaktion mit den Mitarbeitenden, durch Authentizität, Wertschätzung und vorbildhaftes Tun geprägt. Zudem ist Frustrationstoleranz wichtig: Entsprechendes Handeln wird erwartet, seltener jedoch von der nächsthöheren Führungsebene vorgelebt bzw. honoriert.

Weiter zunehmende Bedeutung des Individuums im Arbeitskontext.



Andreas Dotzauer

Diplom-Kaufmann, Master of Arts in Erwachsenenbildung

Langjährige Erfahrung als Personalmanager, Personalberater, Trainer, Moderator und Coach.

Selbstständiger Kooperationspartner der Loquenz Unternehmensberatung.

andreas.dotzauer@loquenz.de

@Loquenz

Führung als „professionelle Dienstleistung für andere“ kann durch entsprechende Vorbereitung (Training) bzw. Begleitung (Coaching, kollegialer Austausch) nachweislich intensiviert werden. Eine entsprechend mitarbeiterorientierte Haltung bewirkt bei den Mitarbeitenden mehr Motivation, Gesundheit und Identifikation. Diese Zusammenhänge sind empirisch belegt. Daher sollte neben transaktionaler (also „klassischer“) Führung mehr Gewicht auf „transformationale Aspekte“ gelegt werden. Was bedeutet das konkret?

- Gegebenenfalls kann Sie ein erfahrener Personalentwickler, Berater bzw. Coach dabei unterstützen, ein klares Bild zu gewinnen und zielführende Maßnahmen abzuleiten.
- In einem weiteren Schritt sollte Ihr Team in den Prozess der Weiterentwicklung der Zusammenarbeit eingebunden werden.



- Behandeln Sie alle Mitarbeitenden respektvoll, gerade auch in herausfordernden Situationen.
- Fordern Sie Ihre Mitarbeitenden - auch zu einer kritisch-konstruktiven Haltung.
- Fördern Sie Ihre Mitarbeitenden individuell, z.B. auf Basis eines abgestimmten Entwicklungsplans.
- Inspirieren Sie Ihre Mitarbeitenden zur engagierten Mitarbeit am „großen Ganzen“. Dadurch vermitteln Sie ihrer Arbeit mehr Sinn bzw. Wert.
- Wirken Sie noch stärker als Identifikationsperson bzw. Vorbild - denn genau das wird von Ihnen erwartet.

Wichtig ist zudem, dass Sie sich klar positionieren: Machen Sie eigene Erwartungen transparent, stärken Sie dem Team den Rücken, delegieren und vertrauen Sie (noch) mehr. So entsteht Freiraum für vorbildhaftes Führungshandeln. Denn Führung bedeutet u.a. viele Gespräche und erfordert daher zeitlichen Aufwand. Doch durch Ihre Bemühungen nutzen Sie einen effektiven Hebel für eine gestärkte Zusammenarbeit mit positiver Wirkung auf Motivation, Zusammenhalt, Kundenorientierung und Innovation.

Viel Erfolg bei der Umsetzung!

Gastkommentar von Andreas Dotzauer

Und falls Sie sich das gerade auch fragen sollten: Ja, die skizzierten Themen sind nicht neu. Entscheidend ist, dass sie tatsächlich bzw. noch intensiver von Ihnen umgesetzt werden. Hilfreich ist hier:

- Nehmen Sie sich Zeit für die Reflexion und eine eventuelle Neuausrichtung Ihrer Führungsarbeit.
- Nutzen Sie gezielt das Feedback Ihrer Führungskraft, Ihrer Mitarbeitenden sowie von Kollegen.

Erfolgskonzept:

Führung als „professionelle Dienstleistung“

Nutzen Sie Feedback und beziehen Sie Ihr Team ein.

@Loquenz

Führungskräfteentwicklung beim azv Südholstein

Seit 2009 berät die Loquenz Unternehmensberatung GmbH den azv Südholstein. Das öffentlich-rechtliche Unternehmen der kommunalen Wasserwirtschaft beschäftigt aktuell 255 Mitarbeiter. Im Rahmen der Daseinsvorsorge sammelt, transportiert und reinigt der azv das Abwasser von mehr als 480.000 Menschen sowie von Industrie und Gewerbe in seinem Einzugsgebiet. Dieses umfasst in Schleswig-Holstein den Kreis Pinneberg, Teile der Kreise Steinburg und Segeberg sowie die nordwestlichen Stadtteile Hamburgs. Im Klärwerk Hetlingen, das vom azv betrieben wird, werden rund 31 Millionen Kubikmeter Abwasser pro Jahr gereinigt.

Der Beratungsauftrag umfasst Konzeption und Umsetzung einer zielgerichteten Führungskräfte- und Managemententwicklung. Gemeinsam mit dem Vorstand und der nächsten Führungsebene wurden Anfang 2010 Führungsleitsätze entwickelt, die den Rahmen für das Führungshandeln im gesamten Unternehmen vorgeben. Diese lassen sich in folgenden drei Appellen zusammenfassen:

- Mitarbeiter herausfordern!
- Menschen führen!
- Aufrichtig sein!

In den Jahren 2010 und 2011 wurde ein mehrstufiges Führungskräfteentwicklungsprogramm konzipiert und umgesetzt. Alle Führungskräfte haben sich im Rahmen des Programms mit den neuen Leitsätzen auseinandergesetzt und so ihr eigenes Führungshandeln und Selbstverständnis reflektiert. In Form von regelmäßig stattfindenden, selbstorganisierten Transferhalbtagen mit kollegialem Coaching werden seither die persönlichen Führungskompetenzen und der eigene Führungsstil weiterentwickelt. Neue Führungskräfte werden über ein entsprechendes Schulungs-

programm an die in der Zwischenzeit beim azv etablierte Führungskultur herangeführt.

Um die Führungskultur im Unternehmen und das Führungsverhalten der einzelnen Führungskräfte gezielt weiter zu verbessern, wurde in einem nächsten Schritt im Laufe des Jahres 2012 ein Führungsfeedback-Verfahren entwickelt. Ausgearbeitet wurde es zunächst von einem Arbeitsteam aus den Reihen der Führungskräfte, dann mit dem Personalrat abgestimmt und Anfang 2013 den Mitarbeitern vorgestellt.

Im Frühjahr 2013 wurde das Führungsfeedback zum ersten Mal durchgeführt und die Ergebnisse in moderierten Teamsitzungen gemeinsam mit den Mitarbeitern und der jeweiligen Führungskraft besprochen.

Seit den ersten Vorüberlegungen in der Geschäftsleitungsrunde des azv sind bereits fünf Jahre vergangen. Daher bietet es sich an, im Gespräch mit Lutz Altenwerth, Vorstand des azv Südholstein, ein Resümee der ersten Etappe des Entwicklungsprozesses zu ziehen.



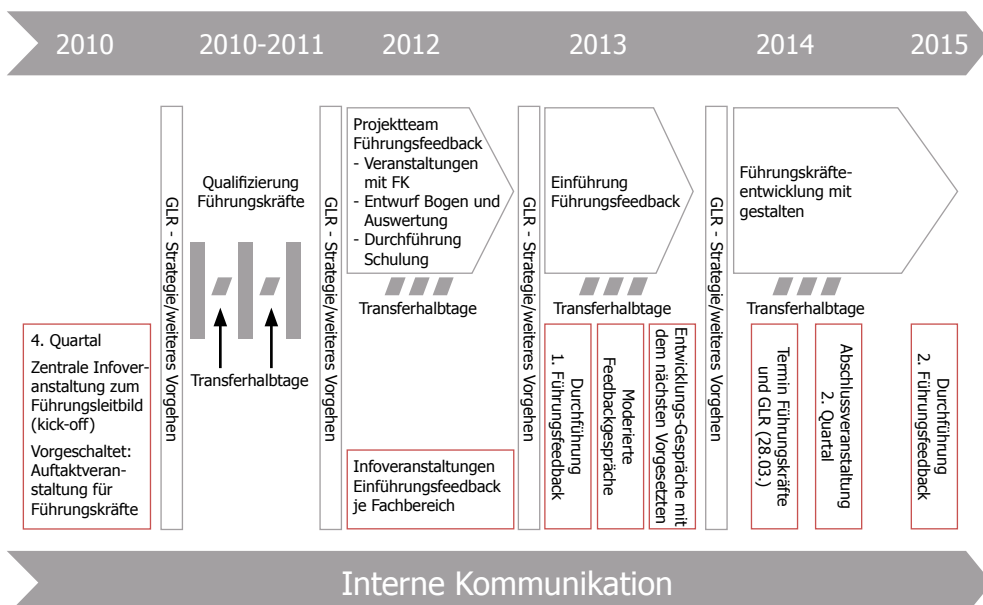
Lutz Altenwerth

Vorstand des azv Südholstein (2009-2014)

www.azv.sh



Überblick über die Führungskräfteentwicklung



@Loquenz

Stephan Teuber: „Herr Altenwerth, wie kam es dazu, dass sich der azv Südholstein in den letzten Jahren so intensiv mit dem Thema Führung auseinandergesetzt hat?“

Lutz Altenwerth: „Führung ist immer ein Thema, egal wo. Auch beim azv haben wir uns in der Geschäftsleitungsrunde immer wieder mit Führungsfragen beschäftigt. Mal ging es um die Führungskultur innerhalb eines bestimmten Geschäftsbereiches, mal um unsere eigene Haltung und Kompetenz in Sachen Führung. Dabei wurde zunehmend deutlich, dass es einer unternehmensübergreifenden „Führungsphilosophie“ bedarf, um nicht immer im Kleinklein des Führungsalltags hängenzubleiben.“

Ein wichtiger Anstoß, dieses Thema noch intensiver aufzugreifen, war die Vereinbarung mit dem Personalrat, ein Führungskräftefeedback einzuführen. Über einen differenzierten Fragebogen konnten die Mitarbeiter anonymisiert Rückmeldung zum Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten geben. Anhand der Auswertung und Dokumentation konnten diese dann ihr eigenes Führungsverhalten reflektieren. So ein Feedback macht natürlich nur Sinn, wenn unternehmensweit klar ist, welches Führungsverhalten gefordert ist, auf welche Art und Weise es umgesetzt wird und wie die Führungskräfte qualifiziert werden, die damit verbundenen Aufgaben und Herausforderungen auch zu bewältigen.

All das in der Geschäftsleitungsrunde abzustimmen und die Führungskräfte in die Entwicklung einzubinden, war viel Arbeit. Rückblickend hat es sich aber auf jeden Fall gelohnt.“

Stephan Teuber: „Welche Bedeutung hat das Führungsleitbild heute für den Arbeitsalltag beim azv?“

Lutz Altenwerth: „Ein Führungsleitbild ist natürlich zum Teil immer auch eine Idealvorstellung. Dennoch hat es praktische Relevanz, denn die Mitarbeiter messen ihre Führungskräfte an den aufgestellten Leitlinien. Und natürlich wird auch die Geschäftsleitung daran gemessen, mit welcher Ernsthaftigkeit sie das Führungsleitbild in der Praxis umsetzt. Das Führungsleitbild ist also ein Ansporn für alle Beteiligten, sich mit dem Thema Führung zu befassen und ein Verhalten einzufordern, das den einmal aufgestellten Prinzipien und Leitlinien auch entspricht. Das geschieht bei uns immer häufiger. Ich denke beispielsweise an einen Fall, in dem in einer bereichsübergreifenden Konfliktsituation wiederholt auf das in den Leitlinien geforderte Denken über Bereichsgrenzen hinaus Bezug genommen wurde.“

Stephan Teuber: „Der azv hat bereits erste Erfahrungen mit dem Führungsfeedback-Verfahren gesammelt. Wie ist Ihre Einschätzung: Hat sich das Führungsfeedback bewährt?“

Lutz Altenwerth: „Eindeutig ja. Alle Mitarbeiter wurden ermutigt, ihr Feedback einzubringen. Besonders interessant war das für Mitarbeiter, die selbst Führungskraft sind: Sie haben das Verfahren sozusagen von zwei Seiten erlebt. Heute nutzen unsere Mitarbeiter die Chance, Feedback zu geben, auch außerhalb des formalisierten Verfahrens deutlich aktiver als früher. Natürlich geht das nicht von Null auf Hundert. In einigen Bereichen gab es auch vorher schon Feedbackverfahren, in anderen dauert es länger, bis sich eine offene und ehrliche Feedbackkultur entwickelt. Was deutlich zu bemerken ist: Die Führungskräfte nehmen ihre Führungsverantwortung stärker wahr als früher. Das ist sicher zum einen auf die Bestätigung durch die Ergebnisse des Führungsfeedbacks zurückzuführen, zum anderen auf die fortlaufenden Qualifizierungsangebote zum Thema Führung. Und nicht zu vergessen: Auch wir als Geschäftsleitungsrunde haben einiges dazugelernt. Wir werden das Führungsfeedback auf jeden Fall 2015 wiederholen.“

Stephan Teuber: „Über das Programm wurde die Position der Führungskräfte gestärkt. In einem solchen Veränderungsprozess treten erfahrungsgemäß ganz unterschiedliche Dynamiken auf. Welche erwünschten Wirkungen sind eingetreten? Was waren eventuell unerwartete Nebenwirkungen der Führungskräfteentwicklung?“

Lutz Altenwerth: „Wie gesagt, eine erwünschte und durchaus erhoffte Wirkung ist, dass die Führungskräfte sich selbst stärker als Führungskraft begreifen und ihre Führungsverantwortung ernst nehmen. Auch der Geschäftsleitung gegenüber wird jetzt stärker eingefordert, dass wir unsere Führungsverantwortung auch wahrnehmen. Das hat uns ehrlich gesagt in einigen Punkten überrascht. Man denkt ja meist, die eigenen Entscheidungen ganz klar dargelegt zu haben. Ohne aktives Feedback seitens der Mitarbeiter erfährt man eventuell gar nicht, dass offenbar doch noch Klärungsbedarf besteht. Das hat in der Tat eine ganz eigene Dynamik. Damit umzugehen, erfordert zwar einen nicht zu unterschätzenden Mehraufwand, ist aber auch ein lohnenswerter Lernprozess. Das gilt auch für uns als Geschäftsleitungsrunde. Wir sind froh, dass wir diesen Schritt gewagt und uns den Herausforderungen gestellt haben. Insgesamt ist das Fazit auf jeden Fall positiv.“

Mithilfe des anonymisierten Feedbacks konnte das eigene Führungsverhalten reflektiert werden.

Die Führungskräfte nehmen ihre Führungsverantwortung stärker wahr als früher.

Führungskräfte fordern auch Führung durch die Leitungsebene.

@Loquenz

Stephan Teuber: „Welche Tipps würden Sie Kollegen oder Betrieben geben, die ebenfalls über Führungsleitlinien und ein Führungskräfteentwicklungsprogramm nachdenken?“

Lutz Altenwerth: „Reflektieren Sie am Anfang ausführlich die Zielsetzung, nicht nur auf der sachlichen Ebene, sondern auch auf der Ebene der Beziehungen und Emotionen. Nehmen Sie nur Ziele in Angriff, hinter denen Sie wirklich voll und ganz stehen können. Bestehen auf der Leitungsebene Zweifel, ob sie ein Ziel wirklich erreichen möchten, dann trennen Sie sich davon. Wenn Sie ein Führungsleitbild mit der Geschäftsleitung konzipieren, sollte klar sein, dass es top-down verantwortet und kommuniziert werden muss. Die Überzeugungsarbeit bei den Führungskräften braucht ihre Zeit. Erwarten Sie keine Wunder über Nacht! Und vor allem: Wirkliche Veränderung erreichen Sie nur, wenn das Ganze als kontinuierlicher Prozess gedacht und angelegt ist. Konzipieren Sie den weiteren Verlauf der Führungskräfteentwicklung und die Form des Führungsfeedbacks deshalb gemeinsam mit ihren Führungskräften. Versuchen Sie nicht, Systeme aus anderen Unternehmen zu kopieren, sondern erarbeiten Sie Ihre eigene

Lösung. Wir waren überrascht, wie exakt die Passung und wie ausgefeilt das Verfahren am Ende war.

Abschließend noch etwas Grundsätzliches: Einen solchen Prozess können Sie nicht an Andere oder gar Externe - entschuldigen Sie, Herr Teuber - delegieren. Beratung ist in einem solchen Prozess, zwar ausgesprochen hilfreich, die Wirkung entfaltet sich aber nur, wenn der verantwortliche Vorstand auch 1:1 dahinter steht.“

Stephan Teuber: „Vielen Dank, Herr Altenwerth, für diesen ungeschminkten Einblick in Ihre Erfahrungen. Ich bin sicher, die Ergebnisse des Führungsfeedbacks im nächsten Jahr werden wieder überraschende, hilfreiche und bestätigende Impulse für die weitere erfolgreiche Führungsarbeit beim azv Südholstein liefern.“

Das Interview führte Stephan Teuber.

Warum Schweizer Tugenden an Wert gewinnen und trotzdem nicht konsequent gelebt werden

Die im traditionellen Handwerk verwurzelten Werte wie Authentizität, Genauigkeit, Langlebigkeit, Hochwertigkeit, Verlässlichkeit prägen unter dem Schlagwort „Swissness“ bis heute die schweizerische Arbeitsethik - und dies weit über die handwerklich-technischen Branchen hinaus.

Es handelt sich dabei um die Reputation des Landes, von den Vätern und Großvätern erarbeitet, im Lebensstandard ersichtlich und in den Produkten und Dienstleistungen erfolgreich weltweit verbreitet.

Die Schweiz besteht aus einem Staatenbund mit vier Landessprachen und somit auch vier Kulturen. Die oben erwähnten Werte werden auch in allen vier Landesteilen gepflegt. Vor allem in der Politik und dem obligatorisch zu leistenden Militärdienst werden die schweizerischen Tugenden stets hochgehalten und zitiert.

Wie steht es jedoch mit den Schweizer Firmen, die immer mehr mit einem globalisierten ‚code of conduct‘ und ‚code of responsibility‘ ausgestattet werden?

Werfen wir einen kurzen Blick auf die Praxis, die wir bei Authentizitätsprüfungen von Schweizer Unternehmenskulturen erlebt haben. Grundsätzlich kann davon ausgegangen werden, dass es bei unseren Feststellungen keine relevanten Unterschiede zwischen der deutsch-, französisch-, italienisch- und der räthoromanischsprachigen Region gab. Obwohl sich die Unternehmen nach außen eigenständig, unabhängig, teils als stolze Gemeinschaften präsentieren, ist in ihren schriftlichen Bekenntnissen eine starke Ablehnung an eine internationale Einheitssprache, gespickt mit Anglizismen zu erkennen. Dies ist auch ein Hauptmerkmal, das Disharmonien hervorruft. Ausdrücke und Formulierungen, welche nicht aus der eigenen Kultur stammen schaffen oft Unsicherheiten und Unverbindlichkeiten. Und diese Sprache treibt die Führung zu Handlungsweisen, die sich zu stark monetär (extrinsisch und rational) ausrichten, so dass das Augenmerk auf Potentiale und Qualitäten, die eben in den schweizerischen Tugenden zu finden sind, zu wenig gelebt werden können.

Die Wirkung entfaltet sich nur, wenn der Vorstand 1:1 dahinter steht.



Hans R. Hässig

Elektroingenieur ETH,
Organisationsentwickler SAAP

30 Jahre Industrieerfahrung, international, interdisziplinär und interkulturell; Führungserfahrung als Leiter Forschung und Entwicklung und als Mitglied der Geschäftsleitung.

Selbstständiger Kooperationspartner der Loquenz Unternehmensberatung.

hans.hässig@loquenz.de

@Loquenz



Nachfolgend einige Beispiele von oft gesehenen Disharmonien zwischen Leitbildern und gelebten Werten:

Auf „**Mitarbeiterbindung**“ wird großen Wert gelegt:

- Trotzdem verlassen Mitarbeitende nach 3 bis 5 Jahren die Unternehmung, nachdem sie sich in der Praxis und nach internen Schulungen ein überdurchschnittliches Wissen angeeignet haben.
- Obwohl vielfältige Personalanlässe, auch außerhalb der Arbeitszeit, stattfinden, fühlen sich erfahrene Mitarbeitende nicht nachhaltig integriert.
- Trotzdem verlassen jüngere Fachkräfte die Firma, nachdem sie eine Familie gegründet haben.

„**Betriebsblindheit**“ betrifft immer die anderen. Sie ist aber auch in einzelnen ineffizienten Sitzungsritualen und Gewohnheiten erkennbar. Es sind Gewohnheiten, die nicht im Einklang mit den Werten des Leitbildes sind. Diese Disharmonien sind oft schon intern bekannt, man lebt damit.

Einige Beispiele:

- Alte Regelungen, die sich nicht durchsetzen lassen, werden nicht hinterfragt.
- Öffnungszeiten von Dienstleistungsbereichen werden den Mitarbeitenden und nicht den Kunden angepasst.
- Die Ergebnisse der Austrittsgespräche von Mitarbeitenden werden nicht transparent ausgewertet und weiter vermittelt.
- Sanktionen werden angedroht, aber nicht umgesetzt.

„Immer die gleichen Muster“

Sie sind in den Versprechen zu finden, die offensichtlich nicht eingelöst werden und Kunden und Mitarbeitende irritieren:

- **Wir sind immer für Sie da**
Ein Telefonbeantworter löst dieses Versprechen jedoch nicht ein...
- **Wir sind ein (das) führende(s) Unternehmen in...**
Ohne ein glaubwürdiges Beispiel dazu wirkt diese Aussage nicht nachvollziehbar.
- **Wir machen maßgeschneiderte Lösungen für Kunden...**
Diese unpräzise Aussage verschleiert, dass das Standardprodukt lediglich mit verrechenbaren Ergänzungen ausgestattet wird.
- **Wir bieten unseren Mitarbeitenden überdurchschnittliche Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten.**
Hinter diesem Versprechen stehen in der Regel weder ein Konzept, noch bereitgestellte Gelder.
- **Wir sind ein Kompetenzzentrum für...**
Der nachvollziehbare Beweis dafür fehlt fast immer.
Unabhängig davon, welcher Kulturkreis ein Unternehmen beeinflusst, findet die Orientierung innerhalb einer Gesellschaft zuerst über die Sprache statt. Deshalb ist eine klare und unmissverständliche Sprache in den Dokumentationen und im Auftritt ein wichtiger Identifikationsanker für die Firma.
Die Verwendung von Anglizismen sollen einerseits Zugehörigkeit schaffen, verwässern aber andererseits gleichzeitig die eigene Identität.
Die Schweiz gehört nicht der EU an. Ein Grund dafür ist, dass sie ihre Unabhängigkeit und Eigenart nicht verlieren möchte. Um jedoch nicht ganz als Sonderlinge zu gelten, werden die „Alten Werte“ eher verdrängt und durch unverbindlichen Floskeln ersetzt. Diese werden ja schließlich von allen anderen auf dem Weltmarkt auch verwendet.



Roland F. Stoff

Personalchef und Geschäftsführungsmitglied von Firmen in den Branchen Industrie und Gesundheitswesen.

Selbstständiger Kooperationspartner der Loquenz Unternehmensberatung.

roland.stoff@loquenz.de

@Loquenz

Generation Y in der Familie - eine Alltagsbetrachtung

Man liest so viel über die Generation Y in den Medien - was sie tun, was sie von ihrem Beruf und ihrem Leben erwarten, wie sie sich verhalten... Doch wie erlebt man als Eltern bzw. als 50+ diese Jugendlichen und jungen Erwachsenen in der Familie?

Dazu ein kurze, persönliche Betrachtung einiger der Punkte, die der Generation Y zugeschrieben werden.

Eine Generation mit dem Anspruch auf eine gute „Work-Life Balance“

Richtig, das Bewusstsein für Familie, Freizeitgestaltung, Erholung, Urlaub ist ausgeprägt. Das überrascht auch nicht, ist doch diese Generation zum großen Teil in einer Zeit aufgewachsen, in der es selbstverständlich war, einmal oder auch öfter in Urlaub zu fahren, sich zu erholen oder auch neue Länder zu erkunden. Und in der Freizeit dann Sport, Kino, Ausflüge - Mittel und Möglichkeiten dazu waren in der Regel vorhanden. Das Wort „chillen“ ist in dieser Generation allgegenwärtig und führt bei uns 50+lern häufig zu einer gewissen Irritation.

Falsch, wer denkt, wir hätten es nur noch mit „Freizeitlern“ zu tun. Denn vom demografischen Wandel und Fachkräftemangel kann die Generation Y im Moment noch nicht profitieren, auch wenn er schon vor der Tür steht. Die aktuelle Situation: Doppeljahrgänge im Abitur, Aussetzung der Wehrpflicht, so viele Studienbewerber wie nie zuvor streben an die Hochschulen und füllen diese. Daraus resultieren entsprechende Zugangsbeschränkungen. Und wer einen Traumberuf anstrebt, der sollte sich schon frühzeitig in der Schule dafür ins Zeug legen, um die Hürden dann nehmen zu können.

Hinzu kommt eine überwältigende Fülle an Ausbildungs- und Berufszweigen. Das Bestreben der Bildungsinstitutionen zu immer neuen, exotischen und noch mehr spezialisierten Ausbildungszweigen geht häufig über den Bedarf des Arbeitsmarktes hinaus und (über-) fordert aus meiner Sicht die jungen Menschen der Generation Y in Bezug auf Bewertung der Qualität und Inhalte und letztlich die Entscheidung der Berufswahl als solche.

Das momentan noch herrschende Gerangel um Ausbildungs- und Praktikumsplätze pflanzt sich durch die verschiedenen Ebenen fort. Auch keine Seltenheit: Unternehmen reagieren erst gar nicht auf Praktikumsanfragen - eine Erfahrung der besonderen Art für die

jungen Erwachsenen. Sie müssen ihren Platz in der Arbeitswelt alleine finden. Als Eltern können wir sie dabei unterstützen, mit unserer Erfahrung, mit Informationen und mit Interesse und offener Gesprächsbereitschaft für ihre Anliegen.

Die Generation Y wünscht sich Arbeit die sinnhaft ist und Spaß macht

Richtig, aber war das bei uns anders? Der Wunsch eine Arbeit zu haben, die einen erfüllt, die einem Spaß macht, das ist aus meiner Sicht keine Frage einer bestimmten Generation. Inwieweit sich der Wunsch für eine Generation mehr erfüllt als für eine andere, das bleibt abzuwarten. Der Eindruck besteht wohl, dass heute die äußeren Zwänge (z.B. die finanzielle Situation, Wahlmöglichkeiten), die zu einer bestimmten Berufs- und Ausbildungswahl führen, geringer sind und die jungen Erwachsenen „freier“ sind in ihrer Wahl. Ob dieser Eindruck Bestand hat, mag ich nicht zu bewerten.

Eine „technikaffine“ Generation

Richtig, denn gerade im Bereich Kommunikation hat sich die Welt in den letzten Jahren verändert. Das Smartphone ist für die jungen Menschen der Generation Y ein essentieller Bestandteil des Lebens geworden. Und irgendwo im Haus hängt immer eines gerade in der Steckdose und wird geladen, und irgendwo liegt immer ein Ladekabel für den Fall, dass es bald wieder soweit ist... Die Geschwindigkeit mit der „getextet“ wird, ist geradezu atemberaubend. Und weil alles so schnell geht, ist auch erst kurz vorher immer klar, wo man sich mit wem, wann und wo trifft. Erstaunlich - meistens klappt es auch. Ein Albtraum für unsere Generation, die doch eher darauf bedacht ist spätestens am Vortag die Verabredung und den Treffpunkt genau festgelegt und notiert zu haben.

Ob diese Form der Planung im Berufsalltag dann auch so funktioniert? Oder werden sich da die jungen Menschen noch ändern und entsprechend anpassen müssen?



Dr. Ingrid Dickes

Apothekerin,
MBA International Management Consulting

Senior Consultant bei Loquenz für Betriebliches Gesundheitsmanagement in KMU,
Co-Autorin des BGM Blogs
www.bgm-report.de

ingrid.dickes@loquenz.de

@Loquenz



Falsch, wer denkt, dass jetzt alle Probleme, die man mit dem Computer zuhause oder ähnlichen Geräten hat, von den eigenen Kindern gelöst werden. Denn viele aus der Generation Y sind ebenso Nutzer, aber nicht zwangsläufig immer Experten. Hier spiegelt sich sicherlich auch das individuelle Interesse eines jeden für neue Technologien wider. Der eine schraubt seinen PC leidenschaftlich gerne auseinander und baut ihn um, der andere schaltet ihn lieber ein und nach Benutzung wieder aus - so wie wir eben.

Letztlich bleibt der Generation Y aber keine Wahl, sich mit den technologischen Neuerungen auseinanderzusetzen, denn die entsprechenden Fähigkeit dazu werden von der Berufswelt in Zukunft als selbstverständlich vorausgesetzt.

Fazit

Ja - sie sind in manchen Dingen anders wie wir, die jungen Menschen der Generation Y. Und das ist auch gut so.

Es gibt schon ausreichend Untersuchungen und Prognosen von Experten, die sich damit auseinandersetzen, welchen Einfluss dieses „anders sein“ auf die Arbeitswelt haben wird. Ich glaube, dass sich mit der Generation Y manche Dinge ändern werden, aber ich glaube auch, dass die jungen Menschen noch Teile ihres „anders sein“ auf dem Weg der Integration in die Arbeitswelt verlieren und sich streckenweise anpassen werden.

Ich habe Vertrauen in die jungen Menschen der Generation Y. Sie werden verantwortungsvoll, engagiert und gewissenhaft in Zukunft die Verantwortung für unsere Gesellschaft tragen.

von Dr. Ingrid Dickes

Entscheidungen, immer diese Entscheidungen...

Coachingtipp

Geht es Ihnen manchmal auch so: Sie sind in Ihrem Arbeitsalltag, in Ihrem Verantwortungsbereich immer wieder gefordert, Entscheidungen zu treffen. Im Tagesgeschäft sind Ihre Entscheidungen fallbezogene Routine und in ein von der Organisation aufgestelltes Regelsystem oder andere Vorgaben eingebunden; hier agieren Sie im Rahmen der Ihnen übertragenen Kompetenzen und Weisungsbefugnisse. Aber nicht alle zu treffenden Entscheidungen gehören zum Tagesgeschäft; und wie gehen Sie mit Sachverhalten außerhalb des Regelsystems um, die Ihnen tatsächlich die Möglichkeit bieten, sich zu entscheiden. „Echte“ Entscheidungen also, bei denen Sie die Freiheit haben, die Kriterien Ihrer Entscheidung selbst festzulegen und zu gewichten?

Zum Beispiel Entscheidungen wie „für das Unternehmen für längere Zeit an einem an-

deren Standort tätig zu sein: ja - nein“ oder die Optionen „Übernahme der stellvertretenden Abteilungsleitung - Entwicklung zum Spezialisten/Experten“ oder „Wechsel zu einem anderen Arbeitgeber?“

Wenn Entscheidungsfragen nicht mehr „nur“ rein objektiv und sachlich beantwortet werden können, gewinnen Ihr eigener Standpunkt und Ihre persönlichen Einschätzungen an Bedeutung. Um in solchen Situationen für sich selbst zu profunden und gut tragenden Entscheidungen zu gelangen, ist es sinnvoll, das Subjektive in die Entscheidungsfindung mit einfließen zu lassen und so bei der „Entscheidung“ angemessen zu berücksichtigen. Doch da sind Positiv-Negativ-Listen oder SWOT-Analysen nicht mehr geeignet. Aber was ist dann das Passende?

Welchen Einfluss die Generation Y haben wird, bleibt abzuwarten.



Kerstin Lübbe

Bankfachwirtin (IHK) und systemischer Business Coach

Langjährige Erfahrungen als Personalmanagerin und als Führungskraft im Bereich Immobilienfinanzierung.

Senior Consultant bei Loquenz Unternehmensberatung.

kerstin.luebbe@loquenz.de

@Loquenz



Aus meiner Sicht bietet es sich hier an, innerhalb eines „geschützten“ Raumes, dem Coaching, zunächst einmal Abstand von der Entscheidungssituation zu bekommen. So können Sie sich von einem übergeordneten Standpunkt, aus der Metaposition heraus, einen Überblick verschaffen. Sie gewinnen Klarheit über die Gesamtsituation, die Beteiligten und Betroffenen sowie Ihren eigenen „Standpunkt“. Im Rahmen meiner Coachings werden in diese Betrachtung auch Ihre Motive und Erwartungen sowie die Ihres Umfeldes bzw. der für Sie in diesem Zusammenhang wichtigen Bezugspersonen eingebunden.

In einem nächsten Schritt ist es nützlich, Ihren persönlichen Standpunkt und Ihre Motive und Erwartungen einmal genauer zu betrachten. So zum Beispiel mit der Fragestellung „Was war und ist mir wichtig in meinem Leben?“ Ihre persönliche Grundhaltung, Ihre Einstellung und Ihr Wertesystem zu reflektieren und zu priorisieren. Und dabei auch die Fragestellung „Und was soll unbedingt so bleiben?“ im Auge zu behalten. Es lohnt sich, die Punkte Ihrer Bestandsaufnahme auf einzelnen Metaplankarten zu notieren; so haben Sie sie im weiteren Verlauf des Coachings zur Verfügung.

In dieser Situation achte ich als Coach sehr darauf, dass Sie genug Kraft haben und in einem ausreichend ressourcenreichen Zustand sind, Ihre auf dem Weg zur „Entscheidung“ auftretenden Wahrnehmungen (Bilder, Gedanken, Erinnerungen, ...) auch für Ihre Entscheidung nutzen zu können.

Um sich im Anschluss an Ihre Bestandsaufnahme über weitere wichtige Entscheidungsoptionen klar zu werden, ist es hilfreich, diese

Optionen zunächst als Begriff, Metapher oder Symbol auf einer Metaplankarte zu vermerken. Im nächsten Schritt können Sie diese Karten in Bezug zu Ihren Entscheidungsoptionen, Werten und der von Ihnen gewählten Überblicksposition bringen. Dazu ordnen Sie diese auf für Sie passende Weise im Raum an, „verorten“ sie. Bitte achten Sie bei der Verortung der Karten im Raum besonders auf Ihre persönliche Wahrnehmung an den einzelnen Punkten: „Wie geht es Ihnen an diesem Ort? Wie geht es Ihnen an den anderen? Stehen die Punkte noch in der für Sie passenden räumlichen Beziehung zueinander? Oder sollten Sie einzelne Punkte im Raum neu verorten?“

Auch der „fiktive“ Austausch bzw. die Rücksprache mit einem Mentor, einer für Sie wichtigen Person, kann Sie bei Ihrer Entscheidungsfindung unterstützen.

Auf dem Weg zu Ihrer Entscheidung bestimmen Sie die relevanten Aspekte und Entscheidungskriterien. Und: Am Ende überprüfen Sie für sich, ob Sie die für Sie passende und sinnvolle Entscheidung getroffen haben. So lohnt es sich, auch Ihr Umfeld und seine Reaktionen auf Ihre Entscheidung anzuschauen. Im Rahmen des „Future Pace“ gehen Sie in Ihrer Vorstellung „in die Zukunft nach Ihrer Entscheidung“, um von dort aus die Entscheidung nochmals zu prüfen.

Für ein solches Coaching ist, aus meiner Erfahrung, oftmals schon eine einzige Sitzung von ca. zwei Stunden gut ausreichend - Sie entscheiden. :-)

von Kerstin Lübke

@Loquenz

Buchbesprechungen:

Ohne uns: Die Generation Y und ihre Absage an das Leistungsdenken.

Im Vorwort wirft die Autorin eine Reihe von Fragen auf: „Was sind denn das für Kinder! Ohne Ehrgeiz. Unpolitisch. Geradezu arbeitsscheu. Ihnen ist es egal, wofür wir gekämpft haben. Was soll denn aus denen einmal werden?“ (S. 10). Sie beschreibt die Veränderungen als eine Verweigerung der Nachwachsenden, jahrhundertalte Denkweisen zu übernehmen, die kein revolutionärer Aufstand sei, „kein offener Kampf für Neues, sondern ein stilles Abwenden mit Intelligenz und Humor. Und der Wandel zwischen den Geschlechtern hat nicht nur die Frauen, sondern auch die Männer erfasst“ (S. 16).

Ihre Zielsetzung: „Es wird Zeit, darüber nachzudenken, wie man die ´ihr könnt mich mal´-Menschen gesellschaftlich empfängt“ (S. 17).

Was Kosser in „Ohne uns“ eindeutig gut gelingt, ist die Beschreibung der Generation Y. Und die Beschreibung des Wandels zwischen den Geschlechtern. Die Seiten 19-53 sind unter diesem Aspekt absolut lesenswert.

Schade finde ich, dass die Autorin nach diesem guten ersten Drittel immer wieder und sehr raumgreifend, über ihre eigene Positionierung als Feministin reflektiert. Damit widmet sie den Band stärker der Selbsterfahrung und Selbstreflexion einer Feministin/Frauenbewegten z.B. anhand der Kommentare der eigenen Tochter zum Feminismus („Mama, du bist echt bescheuert feministisch!“ S. 15). Ihre Tochter langweilt ihr Feminismus schlichtweg.

Was wir wirklich wollen - die Generation Y aus der Innensicht

Die Autorin, Wirtschaftsredakteurin der Wochenzeitung DIE ZEIT, nimmt sich viel vor: „Dieses Buch beschreibt, wie grundlegend die Jungen die Arbeitswelt umkrepeln. Und es erklärt, warum alle von diesem Wandel profitieren“ (S. 9). Was davon hält sie?

Die Beschreibung aus der Innenperspektive liefert Bund äußerst umfangreich. In der Ich-Perspektive gibt sie zahlreiche Einblicke in Denkweisen, Verhalten und Mindsets ihrer Altersklasse. Gut gefällt mir, wie sie auf das Lebensgefühl ihrer Generation und die Welt, in der sie aufgewachsen sind („wir Krisenkinder“, S. 39), eingeht. Für manche Leser mag das eventuell zu umfangreich sein - mich hat es eher angeregt.

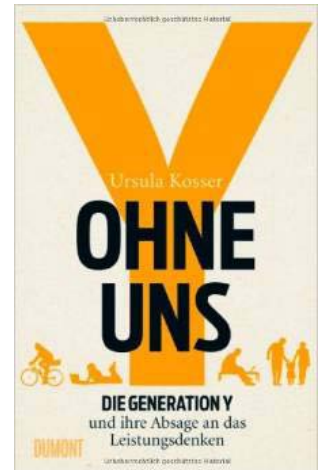
Auf den letzten 30 Seiten steigert sich Kosser wieder deutlich. Sei es im Kapitel „Jenseits von Bonus und Burn-out“, in dem sie z.B. die immer noch, wenn auch unbewusst, tradierte Weise der Personalselektion darstellt; oder im Abschnitt „Sichere Bastionen gibt es eh nicht mehr“, in dem sie sehr schön die intrinsische Motivation der Generation Y, die Welt ein kleines bisschen besser zu machen, darstellt.

Als Quintessenz könnten die letzten Zeilen auf der Seite 175 dienen, mit denen sie einen Tweed ihrer Tochter zitiert: „Wo kämen wir denn hin, wenn alle immer sagen, wo kämen wir denn hin, und niemand hingehet und nachsieht, wo wir den hinkämen.“

Die These von Kosser: „Die Generation Y geht nachsehen. Notfalls auch - ohne uns.“

Warum nur 2 Sterne? Die Autorin verspricht im Untertitel „Die Generation Y und ihre Absage an das Leistungsdenken“ deutlich mehr, als sie einlöst. Die Selbstreflexion und Selbsterfahrung kommt unerwartet und ist stark auf das Thema Zeitgeschichte des Feminismus fokussiert. Die Elemente, mit denen sie die Generation Y skizziert sind absolut lesenswert. Also ein gemischtes Resümée.

von *Stephan Teuber*



Ursula Kosser
Ohne uns: Die Generation Y und ihre Absage an das Leistungsdenken

bei [amazon.de](https://www.amazon.de)



Kerstin Bund
Glück schlägt Geld: Generation Y:
Was wir wirklich wollen

bei [amazon.de](https://www.amazon.de)



@Loquenz

Ob die Macht der Generation Y aufgrund der demografischen Entwicklung wirklich so groß ist, wie von Bund dargestellt, mag dahingestellt werden. Deutlich wird, es wird zumindest eine Verschiebung im Machtgefüge zwischen den Generationen geben. Für die Generation Y sind die momentan vorherrschenden Arbeitseinstellungen und Arbeitswerte einfach nicht mehr attraktiv - also haben sie auch kein Motiv sich in diese einzufügen.

Spannend wird es bei den Motiven der Generation Y: „Wir tun das auch für euch“ (S. 112). Auch für die älteren Mitarbeiter werden die Werte der Generation Y - wenn auch aus anderen Motiven - attraktiv. Das Thema Wertschätzung z.B. und wie damit in der Arbeitswelt umgegangen wird, gilt generationenübergreifend! Unverrückbar ist es laut Bund, dass sich die Generation Y von ihrem Weg nicht abbringen lassen wird - ein Weg der „Erleben“ höher gewichtet als „Haben“. Die Nähe zu den Gedanken Erich Fromms „Haben oder Sein“ aus dem Jahr 1976 drängt sich bei der Frage, wie die Generation Y Glück für sich definiert, geradezu auf.

Die Tipps für Arbeitgeber und Führungskräfte der Generation Y, was für diese Generation im Arbeitsleben wichtig ist, fasst die Autorin wie folgt zusammen:

- Mehr Freiheiten
- Gute Führung
- Bessere Vereinbarkeit
- Mehr Individualismus
- Richtige Belohnung

Die gründliche Lektüre lohnt sich!

von *Stephan Teuber*

Wie die Älteren die Arbeitswelt erneuern - spannende Langfristperspektive

Die Kernthese von Margaret Heckel lautet: „Denn Ältere sind mindestens genauso leistungsfähig wie Jüngere. Wo sie Wertschätzung erfahren, sind sie oftmals sogar produktiver. Denn sie verfügen über einen über Jahrzehnte hinweg aufgebauten Erfahrungsschatz, haben ihre Gefühle besser im Griff, sind zuverlässig und gewissenhaft. Sie sind: aus Erfahrung gut“ (S. 30).

Die Autorin untermauert diese These mit zahlreichen Praxisbeispielen aus Betrieben und Organisationen, die zum Nachahmen anregen. Klar sind nicht alle Beispiele 1:1 übertragbar - das ist genau der Gestaltungsspielraum, den Führungskräfte zu füllen haben. Nimmt man zusätzlich die dargestellten wissenschaftlichen Studien ernst (z.B. über kristalline Intelligenz versus Erfahrungswissen, S. 18), dann bleibt eigentlich nur eines: Umsetzen!

Konkret gibt Heckel einen Überblick zu:

- BGM für ältere Mitarbeiter (Kapitel 3)
- Die Wirkung von Anreizsystemen (Kapitel 4)
- Lebenszyklusorientierte Arbeitszeitmodelle (Kapitel 5)
- Wie werden Mitarbeiter zu Gesundheitslotsen? (Kapitel 6)
- Die Bedeutung und Funktionsweise von Wertschätzung (Kapitel 7)
- Bildung lebenslang (Kapitel 8)
- Wie den Wissenstransfer von älteren Mitarbeitern sicherstellen? (Kapitel 9)
- Den Abschluss bieten konkrete Umsetzungshinweise für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft (Kapitel 10)

Da bleibt nur ein Dreischritt übrig: Lesen, Transfer auf den eigenen Betrieb überlegen und machen!

von *Stephan Teuber*



Margaret Heckel
Aus Erfahrung gut: Wie die Älteren die Arbeitswelt erneuern

bei [amazon.de](https://www.amazon.de)



@Loquenz

Loquenz live

Lean-Office in der Personalabteilung:

Optimierungspotenziale zur Effizienzsteigerung im HR-Bereich

Bereits zum 10. Mal fand das Seminar in Zusammenarbeit mit dem Forum Institut für Management (www.forum-institut.de) - eine internationale Institutsgruppe, die sich mit der Weiterbildung von Fach- und Führungskräften der Wirtschaft befasst - statt. Teilnehmer sind Personalentwickler und Personalverantwortliche aus Industrie- und Dienstleistungsbetrieben sowie Verwaltungen.

Als wichtigstes Thema sticht das optimale Prozessmanagement in der Personalabteilung hervor. Prozessmapping, Work-Flow-Analyse und Work-Flow-Optimierungen stellen das Hauptinteresse der Teilnehmer dar. Daniella Fornell, Personalleiterin der Konradin Mediengruppe schöpft dabei aus ihrem intensiven Erfahrungsschatz bei der Einführung des Lean-Office in ihrer Personalabteilung; Stephan Teuber bringt die Sicht des Beraters aus den unterschiedlichsten Kundenprojekten ein. Einführung von Lean-Management Prinzipien bedeutet auch immer einen Change-Management Prozess!

Für 2015 ist wieder ein Seminartermin am 24. und 25. Februar in Frankfurt am Main geplant.



Absentismus und Präsentismus vorbeugen

Singen aktiv Standortmarketing e.V. organisiert gemeinsam mit der Audi BKK und der Constellium Singen GmbH eine Veranstaltungsreihe zur „Betrieblichen Gesundheitsprävention“. Am 13. Mai 2014 hielt Stephan Teuber einen Impulsvortrag zum Thema Absentismus und Präsentismus in Singen.

Folgende Aspekte standen dabei im Fokus:

- Gesundheit/Krankheit - die Realität in Zahlen, Daten, Fakten
- Rundum gesund, ansonsten krank?
- Veränderte Krankheitsbilder und ihre Auswirkungen auf das direkte Arbeitsumfeld
- Was macht „vitale“ Mitarbeiter aus?
- Wenn Fehlzeiten zum Thema werden versus wenn Fehlzeiten gar kein Thema sind?

- Wie kann ich als Führungskraft Absentismus und Präsentismus vorbeugen und/oder begegnen?

Im Vortrag und der anschließenden Diskussion wurde klar, welchen Einfluss eine gute und gesunde Führung auf Absentismus und Präsentismus hat. Insbesondere die Frage der Wertschätzung des Mitarbeiters durch die Führungskraft im Arbeitsalltag. Die routinemäßigen Gespräche mit jedem Mitarbeiter nach einer Abwesenheit (unabhängig ob nach Urlaub oder Krankheit) sind ein für den Mitarbeiter gut wahrnehmbarer Ausdruck dieser Wertschätzung.

Demografie Exzellenz Award zum fünften Mal vergeben

Am 11. November 2014 wurde im Museum Frieder Burda in Baden-Baden der Demografie Exzellenz Award Baden-Württemberg zum fünften Mal vergeben. Preisträger sind:

- die ZF Friedrichshafen AG (Gestaltung von markt- und mitarbeitergerechten Montageabläufen)
- die MFG Medien- und Filmgesellschaft Baden-Württemberg mbH aus Stuttgart (familienfreundliche Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel)
- sowie die Klärle Gesellschaft für Landmanagement und Umwelt mbH aus Weikersheim (Mehr-Generationen-Dienstleistungshaus, das auf die speziellen demografischen Herausforderungen einer ländlichen Region zugeschnitten ist).

„Durch den demografischen Wandel entstehen viele Fragen, auf die in den Unternehmen passende Antworten gefunden werden müssen. Die Projektbeispiele zeigen, wie erfindungsreich und vorausschauend sich zunehmend Wirtschaft und Industrie auf die veränderten Rahmenbedingungen einstellen“, so Günter Monjau, Vorsitzender des BDU Forums Baden-Württemberg und Initiator der DEA-Initiative.

Wir bei Loquenz freuen uns, im Organisationsteam mitwirken zu dürfen. Deshalb auch gleich der Hinweis: Der Unternehmenswettbewerb Demografie Exzellenz Award wird auch im nächsten Jahr stattfinden. Die Bewerbungsphase läuft bis August 2015!



Daniella Fornell

Personalleiterin der Konradin Mediengruppe

www.konradin.de

Demografie Exzellenz
Award 2014



Weitere Informationen unter
www.demografie-exzellenz.de

@Loquenz

Abschied aus dem BDU-Präsidium - Einstieg in den Bundesvorstand des BKU

Zwölf Jahre war ich ehrenamtlich für den BDU in Sachen Unternehmensberatung engagiert. Zuerst durfte ich im Vorstand des Fachverbandes Personalmanagement (2001-2008) und dann die letzten sechs Jahre als Vizepräsident die Geschicke des BDU mitlenken. Bei der Neuwahl des Präsidiums Ende des Jahres werde ich nicht mehr antreten.

Im Rahmen der 60 Jahr-Feier im September dieses Jahres wurde das Jubiläum unter dem Motto „Qualität. Engagement. Zusammenhalt.“ gefeiert. Für alle, die einen Blick auf die prägenden Ereignisse im BDU werfen möchten, unter www.zeitstrahl.bdu.de findet sich ein Zeitstrahl, der Meilensteine der deutschen Wirtschaftsgeschichte und der Unternehmensberatung verdeutlicht. Mich hat insbesondere der intensive und offene Austausch mit Berufskollegen im Rahmen der Verbandsarbeit fasziniert.

Jetzt freue ich mich - nach der Wahl in den BKU-Bundesvorstand - darauf, an der Schnittstelle zwischen Wirtschaft, Kirche und Politik mitwirken zu dürfen.



Dem 1949 gegründeten Bund Katholischer Unternehmer e.V. (BKU) gehören rund 1.200 Inhaber-Unternehmer, Selbständige und leitende Angestellte an. Der BKU ist in 36 Diözesangruppen gegliedert. In seinen Arbeitskreisen entstehen innovative Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik und zum Führen mit Werten.

Inbesondere das Thema „Führen mit Werten - wertvolles Führen“ wird mir weiterhin am Herzen liegen.

Stephan Teuber

Beste Berater 2014

Loquenz wurde von brand eins Wissen und Statista zu den „besten Unternehmensberatern 2014“ gewählt. Von 15.000 Beratungsunternehmen in Deutschland haben es 276 Firmen auf die Bestenliste geschafft.

Für die Studie haben mehr als 1.400 Berater und Projektleiter eine Empfehlung abgegeben sowie rund 1.500 Führungskräfte von großen, mittleren oder kleinen Unternehmen wurden zu persönlichen Erfahrungen befragt.

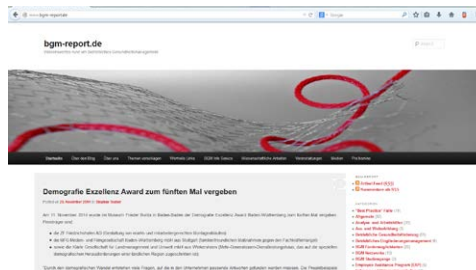
In der Kategorie „Health Care“ erreichten wir einen der Spitzenplätze. Bei der Beurteilung durch Klienten lagen wir z.B. sogar vor der Boston Consulting Group und McKinsey & Company.

Herzlichen Dank an unsere Kunden und Kollegen für ihre Empfehlung und Wertschätzung. Wir freuen uns sehr über die Auszeichnung, die - neben unserer bald 25-jährigen Expertise - die Qualität und Wirksamkeit unserer Beratungstätigkeit unterstreicht.

Die gesamte Studie und Bestenliste finden Sie bei brand eins. ⁷⁾

Abschied vom bgm-report.de

Zum Jahresende beenden wir unsere Arbeit am bgm-report.de. Unser Ziel, ein Portal zum Thema betriebliches Gesundheitsmanagement aufzubauen, haben wir leider nicht erreicht.



Doch die inhaltlichen Beiträge und Diskussionen - insbesondere bezüglich der Rolle und Funktion von Führungskräften beim Umgang und Thematisieren von Krankheit und Gesundheit im Betrieb - haben unseren Fokus in der Beratung weiter geschärft.

Wir werden die Seite noch ein Jahr online lassen, damit die Artikel und Erfahrungen verfügbar bleiben.

Herzlichen Dank an alle, die uns mit ihrem Feedback auf wichtige Punkte aufmerksam gemacht und zur Verbesserung der Inhalte beigetragen haben.

Wir bleiben am Thema Führung und Gesundheit dran. Das ist versprochen!

Ihr Loquenz Beraterteam

⁷⁾ <http://www.brandeins.de/wissen/brand-eins-thema-unternehmensberater.html>



@Loquenz

Impressum

Herausgeber:
Loquenz Unternehmensberatung GmbH
Max-Eyth-Straße 13
70771 Leinfelden-Echterdingen
Fon 0711 7585778-70
Fax 0711 7585778-50
E-Mail: office@loquenz.de
www.loquenz.de
Redaktion: Stephan Teuber