



Netzwerk **TRANSFORMATIVE** Region Heilbronn-Franken

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Heilbronn-
Franken
Baden-Württemberg



Handbuch

Führung

im Wandel von Generationen

9





Informationen zum Bündnis für Transformation erhalten Sie unter www.buendnis-fuer-transformation.de.



Die regionale Industrieinitiative Bündnis für Transformation Region Heilbronn-Franken ist mit dem Projekt TRANSFORMATIVE „Ausgezeichnete regionale Industrieinitiative 2022“ in der Kategorie „Kooperation“.



Das Transformationsnetzwerk TRANSFORMATIVE ist aus der Arbeit des Bündnisses für Transformation Heilbronn-Franken heraus entstanden und wird gemeinsam von der Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH und der Wirtschaftsregion Heilbronn Franken GmbH durchgeführt. Das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz fördert TRANSFORMATIVE mit rund 11 Mio. Euro. über einen Zeitraum von drei Jahren bis Mitte des Jahres 2025.

Im Rahmen von TRANSFORMATIVE werden vielfältige Unterstützungsangebote für Unternehmen eingerichtet, ausgehend von der Strategieentwicklung über Produktentwicklung, Marktbearbeitung bis hin zur Qualifizierung der jeweiligen Belegschaften erarbeitet, durchgeführt und so gesamtregional Grundlagen für die Etablierung hin zu einer ganzheitlichen und nachhaltigen Mobilitätswirtschaft gelegt.

TRANSFORMATIVE setzt sich aus den folgenden sechs Arbeitspaketen zusammen: Projektmanagement, Kommunikation, Controlling, Netzwerkbildung und Netzwerkmanagement, branchenspezifische sowie regionale Analysen und Strategie-Umsetzungen.

Dieses Handbuch erscheint als Teil einer 13 Publikationen umfassenden Reihe im Rahmen der Angebote von TRANSFORMATIVE. Es richtet sich in der Hauptsache an die Unternehmer und Unternehmerinnen sowie an ihre Mitarbeitenden und will Anregungen geben bei den vielfältigen Herausforderungen einer Transformation von Industrie und Dienstleistung.



Bei Interesse am Projekt oder an einem der weiteren Handbücher wenden Sie sich an das Unternehmerforum:

transformotive.de

Gender-Hinweis:

In unseren Handbüchern werden wir nicht gendern, da die hier beschriebenen Methoden, Prozesse und Funktionen in keinerlei Beziehung stehen zu biologischen und sozialen Geschlechtern. Aus diesem Grunde nutzen wir das generische – also grammatikalische – Maskulinum.

■ Inhalt

Vorwort	5
■ 1. Einleitung	6
■ 2. Generationen im Wandel – Charakteristika der Generationen	8
2.1 Babyboomer	9
2.2 Generation X	10
2.3 Generation Y	11
2.4 Generation Z	12
2.5 Generation Alpha	13
■ 3. Führung – Merkmale und Funktion	14
3.1 Grundlegende Funktion und Prinzipien erfolgreicher Führung	14
3.2 Differenzierung der Führungsstile und -ansätze	17
3.3 Karriere im Kontext von Führung	19
3.3.1 Funktion einer Führungskraft im Kontext Karriere der MA	19
3.3.2 Horizontale und vertikale Karriere	20
3.4 Herausforderungen und Chancen bei der Führung verschiedener Generationen	21
■ 4. Führung im Wandel der Generationen	24
4.1 Fokus: Mensch	24
4.1.1 Kommunikation	25
4.1.2 Feedback-Kultur	29
4.1.3 Generationenkonflikte	31
4.1.4 Flexibilität und Work-Life-Balance	33
4.2 Fokus: Modelle	35
4.3 Fokus: Handlungsansätze	41
4.3.1 Mentoring und Reverse-Mentoring	41
4.3.2 Förderung von Diversität und Inklusion	44
4.3.3 Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten	45
■ 5. Aus der Praxis	46
■ 6. Fazit und Ausblick	47
Über die Autoren	48
Weiterführende Literatur	48
Weitere TRANSFORMOTIVE Handbücher	49
Herausgeber	50
Gefördert durch	50



Vorwort

Unsere Zeit ist von kontinuierlichem Wandel, zunehmender Digitalisierung und schnell fortschreitender Technologieentwicklung geprägt. Wir stehen vor der täglichen Herausforderung, unsere Führungskompetenzen stetig weiterzuentwickeln und an die sich verändernden Umstände anzupassen. Zusätzlich bringt die Dynamik des deutschen Arbeitsmarktes sowie der Einfluss verschiedener Generationen neue Facetten und Herausforderungen für das Führungsverständnis mit sich.

Ein Blick auf die Zahlen verdeutlicht diese Entwicklung: Der Durchschnittsprognose folgend stehen in den nächsten zehn Jahren etwa 30 % weniger Menschen im erwerbsfähigen Alter zur Verfügung. Neben diesem faktischen Rückgang der Arbeitskräfte kommen durch neue Generationen eine Vielfalt an Arbeitsstilen und -präferenzen auf dem Arbeitsmarkt dazu. Diese Veränderungen erfordern eine differenzierte Herangehensweise an die Führung und Motivation von Mitarbeitern unterschiedlicher Altersgruppen. Das vorliegende Handbuch widmet sich genau diesen Themen. Es beleuchtet den Generationenwandel in der Arbeitswelt, die Merkmale und Funktionen zeitgemäßer Führung sowie praxisorientierte Handlungsansätze für eine erfolgreiche Unternehmensführung in dieser neuen Ära.

Der Fokus liegt dabei insbesondere auf kleinen und mittelständischen Unternehmen, die das Rückgrat unserer Wirtschaft bilden und sich den sich wandelnden Rahmenbedingungen anpassen müssen. Denn wir sind uns bewusst, dass erfolgreiche Führung nicht allein eine Frage der Methode, sondern vor allem eine Frage des Miteinanders und der Kultur ist.

Die Autoren und Herausgeber dieser Publikation möchten Sie ermutigen, sie nicht nur als Informationsquelle, sondern vielmehr als Leitfaden für Ihre eigene Entwicklung und die Ihrer Führungskräfte zu nutzen. Denn nur durch kontinuierliche Reflexion, Lernen und Anpassung können wir den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit unserer Unternehmen langfristig sichern.

Es war mir eine riesige Freude diese Publikation mit Martin Schunkert und Antonia Müller von der Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH, gemeinsam gestalten zu dürfen.

Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre und hoffen, dass die darin enthaltenen Erkenntnisse und Impulse Ihnen dabei helfen, Ihre Führungskompetenzen weiter zu stärken und Ihr Unternehmen erfolgreich in die Zukunft zu führen.

Mit freundlichen Grüßen,
Hannes Goth
(Vorstand der Polymundo AG)



■ 1. Einleitung

Der Generationenwandel ist eine der bedeutendsten Entwicklungen in der heutigen Arbeitswelt. Unterschiedliche Generationen bringen ihre eigenen Werte, Erwartungen und Arbeitsweisen mit, was zu Herausforderungen, aber auch zu erheblichen Chancen für die Unternehmensführung führt. Unser Handbuch „Führung im Wandel von Generationen“ beleuchtet diese Veränderungen, beschreibt die Merkmale und Funktionen zeitgemäßer Führung und bietet praxisorientierte Handlungsansätze für eine erfolgreiche Unternehmensführung.

Aufbau und Inhalt

Dieses Handbuch betrachtet verschiedene Generationen in der Arbeitswelt und untersucht Grundlagen erfolgreicher Führung. Es stellt Ihnen zahlreiche praktische Handlungsansätze und Beispiele zur Verfügung, die veranschaulichen, wie theoretische Konzepte im Arbeitsalltag umgesetzt werden können. Ergänzend dazu finden Sie im Kapitel „Aus der Praxis“ ein inspirierendes Fallbeispiel unseres Gastautors Hannes Goth. Abschließend geben wir Ihnen einen Ausblick auf zukünftige Entwicklungen und Trends in der Unternehmensführung.

Hintergrund

Diese Publikation erscheint im Rahmen des Förderprojekts TRANSFORMATIVE, das vom Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz (BMWK) unterstützt wird. TRANSFORMATIVE hilft Unternehmen dabei, transformationsrelevante Themen zu bewältigen und aktiv zu gestalten. Das Handbuch ist Teil einer Publikationsreihe, die sich mit den vielfältigen Aspekten der Transformation in der Arbeitswelt auseinandersetzt.

Wir hoffen, dass dieses Handbuch Ihnen praxisnahe und relevante Einblicke sowie Ansätze bietet, um die Herausforderungen des Generationenwandels erfolgreich zu meistern und eine zukunftsorientierte Unternehmensführung zu etablieren.

■ ■ *„Die Kunst der Führung besteht darin, nicht zu wissen, was morgen passiert, sondern dafür zu sorgen, dass man darauf vorbereitet ist.“*

Perikles, Staatsmann der griechischen Antike im 5. Jahrhundert v. Chr.










■ 2. Generationen im Wandel – Charakteristika der Generationen






Unsere Gesellschaft kann in verschiedene Altersstrukturen aufgeteilt werden, diese Abstammungsgruppen werden im soziologischen Kontext auch „Generationen“ genannt. Viele Menschen einer Generation überschneiden sich in ihren Werten und ihrem Sein. Daher können die Eigenschaften jeder Generation in einem Charakteristikum festgehalten werden.

Im Folgenden werden die Generationen vorgestellt, welche aktuell im Berufsleben aufeinandertreffen – selbstverständlich gibt es noch andere Generationen vor 1950, diese sind allerdings mittlerweile nicht mehr im Berufsleben tätig, weshalb sie in diesem Handbuch außenvorgelassen werden. Ebenso sollte beachtet werden, dass die Beschreibung einer einzelnen Abstammungsgruppen lediglich den Durchschnitt widerspiegelt, letztlich ist ein Mensch ein Individuum, welches selbstbestimmt und eigenwillig handelt und lebt.

Kurzprofil	Babyboomer	1950-1964
	Familie und Beruf	Klare Trennung beider Welten findet statt, aber sie sind meist nicht im Gleichgewicht Berufliche Tätigkeit dient häufig der materiellen Absicherung und nicht der Selbstverwirklichung
	Aufgewachsen	Nachkriegsgeneration, Wirtschaftswunder, geburtenstärkste Jahrgänge → überfüllte Schulklassen starke Konkurrenz unter Gleichaltrigen Freiräume als Kind waren vorhanden
	Werte	Stark nach Werten, Tradition und Hierarchien ausgerichtete Erziehung <ul style="list-style-type: none"> • Gesundheit • Idealismus • Kreativität • Fairness & Gleichberechtigung
	Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Teamorientiert • Karriereorientiert (schnell in Führungsposition) • Arbeit hat den höchsten Stellenwert • Werte, Tradition und Hierarchie
	Kommunikationsmedium	Telefon Bevorzugen regelmäßigen persönlichen Austausch

2.2 Generation X






Auf die Babyboomer folgt die Generation X – die erste Generation, welche ohne den Einfluss eines Weltkriegs aufgewachsen ist.

Kurzprofil	Generation X	1965 - 1979
	Familie und Beruf	Durch das Aufwachsen in traditionellen Familienstrukturen legen sie meist großen Wert auf Familie und Beziehungen Work-Life-Balance ist ein wichtiger Baustein ihres Seins
	Aufgewachsen	Aufgewachsen ohne Einwirkungen eines Weltkriegs, dennoch die Nachwirkungen spürbar Zunehmende Institutionalisierung des kindlichen Alltags und verstärkte Angebote von Freizeitaktivitäten Hohe Scheidungsraten prägen die Generation Die Zahl erwerbstätiger Mütter steigt
	Werte	<ul style="list-style-type: none"> • Unabhängigkeit (auch finanziell) • Individualismus • Sinnsuche
	Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Pragmatisch • Ambitioniert und ehrgeizig • Selbstständig • Streben nach einer hohen Lebensqualität • Intaktes Familienleben wird angestrebt • Zeit ist wertvoller als Geld
	Kommunikationsmedium	Mobiltelefon E-Mail

Personen, welche dieser Generation angehören sind oft von der Sinnsuche gekennzeichnet und teilen gerne Verantwortung sowie Macht mit anderen. Während ihres Aufwachsens erfolgte eine zunehmende Institutionalisierung des kindlichen Alltags und die Möglichkeiten an Freizeitangeboten stieg. Im Laufe ihrer Ausbildungs- und Berufsjahre haben sie hohe Fachkompetenz sowohl in der Breite als auch in der Tiefe erworben – sie arbeiten meist ergebnisorientiert und sind gerne in ihrer Arbeitsgestaltung flexibel. Gleichwohl ist ihnen bei einem hohen Maß an Flexibilität, Struktur und Sicherheit sehr wichtig. Im Familienalltag wurden erwerbstätige Mütter weitestgehend die Norm, aber Frauen nehmen nach wie vor die tragende Rolle der Familie ein. Im Allgemeinen erfolgt die Familiengründung dieser Generation tendenziell später im Vergleich zu vorherigen Generationen.

2.3 Generation Y






Internetboom, Globalisierung und ein hohes Bildungsniveau: das sind die drei Schlagworte, mit welchen unter anderem die Generation Y – auch genannt Millennials, in Verbindung gebracht wird.

Kurzprofil	Generation Y	1980-1993
	Familie und Beruf	Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben – benötigen keine strikte Trennung beider Seiten Feedbackkultur wird stärker, Mitspracherecht/ sinnhafte Arbeit und Entwicklungsmöglichkeiten sind im Beruf wichtige Faktoren
	Aufgewachsen	Internetboom, Globalisierung, hohes Bildungsniveau Medienrevolution, Informationszeitalter, virtuelles Leben, Partnerschaftliche Erziehung fürsorglicher Eltern → gleichberechtigte Partner in Alltagsfragen
	Werte	<ul style="list-style-type: none"> • Vernetzung und Teamwork • Optimismus • Flexibilität und Freiheit
	Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Überdurchschnittliche Technikaffinität • Entwicklung von Multitasking-Fähigkeiten
	Kommunikationsmedium	Web 2.0

Die Abstammungsgruppe Y ist parallel zur Entwicklung des Internets aufgewachsen, jedoch ist der Umgang mit Digitalisierung nicht das stärkste Merkmal in ihrem Arbeitsalltag. Millennials sind aufgeschlossen, flexibel und bereit an verschiedenen Orten sowie in unterschiedlichen Unternehmensbereichen eingesetzt zu werden. Darüber hinaus arbeiten sie gerne in Teams, flachen Hierarchien, bevorzugen Projektarbeit und haben das Bedürfnis ihre Arbeit eigenverantwortlich einzuteilen. Sie agieren selbstsicher und beharrlich, ein hierarchischer Aufstieg wird jedoch in der Regel nicht angestrebt bzw. als attraktiv empfunden – spannende Aufgaben und eine attraktive Arbeitswelt spielen eine wichtige Rolle. Gegenüber ihrem Arbeitgeber fordern sie folglich Transparenz, Nachhaltigkeit und die Identifikation mit dem Unternehmen. Die neuen und flexiblen Beschäftigungsformen passen gut zu dieser Generation.

2.4 Generation Z

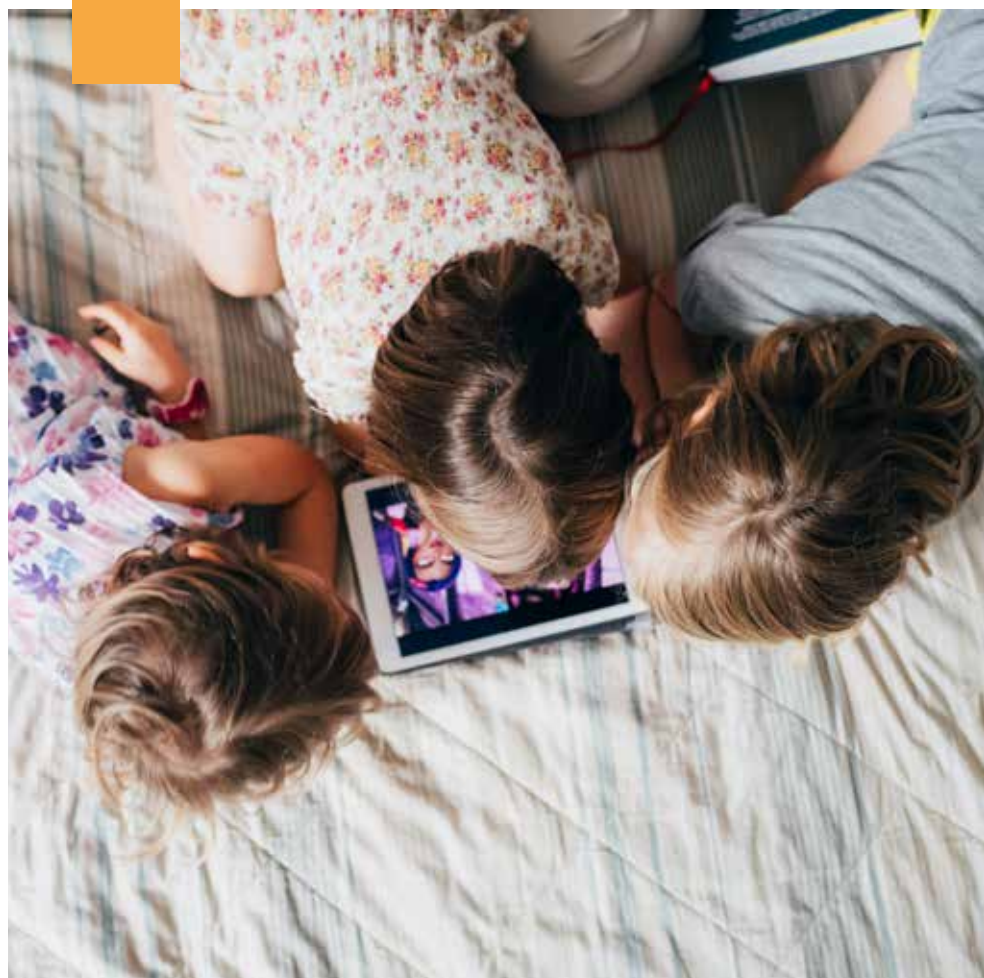
Generation Z: Die Personengruppe, welche zum aktuellen Zeitpunkt in vielen Kontexten immer wieder zur Sprache kommt – mal berechtigt, mal unberechtigt. Eine Generation, welche vermeintlich bisherige Arbeits- und Beschäftigungsmodelle durcheinanderbringt und durch ein starkes Bewusstsein für Leben und Arbeit immer wieder in den Fokus rückt.

Kurzprofil	Generation Z	1994-2009
	Familie und Beruf	Work-Life-Balance von hoher Bedeutung Breites Ausbildungsangebot zur Verfügung Persönlicher Austausch in der Arbeitswelt bekommt wieder mehr Bedeutung
	Aufgewachsen	Digitales Zeitalter – kennen die analoge Welt lediglich aus Erzählungen Wenig materielle Zukunftsängste Geprägt durch die Einschränkungen der Corona-Krise
	Werte	<ul style="list-style-type: none"> • Hohes Bewusstsein für soziale, ethische und ökologische Verantwortung • Flexibel • Vielfalt und Multikulturalität • Trennung zwischen Privat- und Berufsleben notwendig • Schätzen Freundschaften • Übernahme von Verantwortung wird während der Arbeitszeit angestrebt
	Merkmale	<ul style="list-style-type: none"> • Kompetenzen mit sich immer schneller entwickelnden Technologien • Kollegiale Arbeitsatmosphäre und gleichzeitig aber auch Einzelkämpfer • Kreativ und innovativ • Z.T. Umweltbewusst
	Kommunikationsmedium	Soziale Medien (WhatsApp, Instagram, TikTok & Co.)

Die Z'ler sind die ersten digital Natives – durch die ständige Nutzung des Smartphones, einer durchgehenden Präsenz in den sozialen Medien und einer vielfältig globalen Vernetzung führen sie ein „Leben im Netz“. Die Pop-Kultur, diverse Streaming-Dienste, Online-Gaming sowie die wachsende Bedeutung von Influencern und YouTubern haben sie unter anderem stark geprägt. Die Generation schätzt Flexibilität, Selbstentfaltung und praktische Erfahrungen, Vielfalt und Multikulturalität sind für sie relevante Werte – sie engagieren sich für soziale Gerechtigkeit und Umweltfragen. Personen der Generation Z haben einen hohen Anspruch an ihren Arbeitgeber und die Arbeit, sie sind oft flatterhaft und bindungslos, d.h. sie arbeiten im Schnitt nicht mehr als 5 Jahre beim selben Arbeitgeber. Prägnant ist vor allem die gewünschte Work-Life-Balance, die Arbeit soll zu vielen Teilen Spaß machen bzw. nicht monoton sein und das Privatleben hat einen hohen Stellenwert: sie arbeiten um zu Leben und nicht andersherum.

2.5 Generation Alpha

Die jüngsten Teilnehmer unserer Erde sind aktuell Kinder und zählen somit zur Generation Alpha. Über die Kinder, welche ab 2010 geboren sind, gibt es noch keine umfassenden Studien oder Analysen. Es ist noch nicht klar, welche Werte sowie Eigenschaften sie teilen und welchen Einfluss sie auf Politik und Kultur nehmen werden. Es ist zu erwarten, dass sie aufgrund des intensiven technologischen Fortschritts eine noch größere Affinität und Vertrautheit für und mit der digitalen Welt entwickeln. Das erhöhte Umweltbewusstsein und der Klimawandel werden das Engagement für Nachhaltigkeit und Umweltschutz stärken. Veränderte Familienstrukturen in Form von nicht-traditionellen Familienmodellen, Patchworkfamilien sowie gleichgeschlechtlicher Eltern kann die Kinder beeinflussen und Auswirkungen auf die Wertevorstellungen, Sichtweisen, Beziehungen und soziale Entwicklungen haben. Eine bedeutende Rolle bei der Gestaltung der Zukunft kann außerdem auch das Aufwachsen zur Zeit des Wandels und in Herausforderungen sein. Einstellungen, Werte und Fähigkeiten können die Wirtschaft und Technologieentwicklung in den kommenden Jahrzehnten stark prägen.





■ 3. Führung – Merkmale und Funktion

3.1 Grundlegende Funktion und Prinzipien erfolgreicher Führung

Das Gelingen einer agilen Unternehmenskultur ist stark von dem vorherrschenden Führungsstil in einem Unternehmen abhängig. Diese haben sich im Laufe der Geschichte immer weiterentwickelt, was zeigen soll, dass auch heutzutage nicht davon ausgegangen werden kann, die Endstufe des endgültigen, starren oder finalen, wahren Führungsstils erreicht zu haben.

1. Führung durch Zwang

Motto Mitarbeitender: „Life sucks“

Dieser Stil basiert auf autoritären Befehlen, die mit der Androhung von Strafen durchgesetzt werden. Historisch betrachtet ermöglichte dieser Führungsstil erstmals die Organisation großer Arbeitsgruppen für Projekte wie den Bau von Städten, Pyramiden und anderen Strukturen. Durch das blinde Befolgen von Befehlen war es möglich, spezifische Aufgabengebiete für bestimmte Gruppen, wie etwa Handwerker, einzuführen. So entstanden große Armeen und komplexe Bauwerke. Trotz des Wachstums der Gesellschaften, stieß dieser Führungsstil jedoch auf Widerstand, da diese Methode belastend für die Geführten war. Erkannt wurde jedoch, dass das Prinzip der Arbeitsteilung zu einer erheblichen Steigerung der Arbeitsqualität führte.

2. Führen mit Prozessen und Aufgaben

Motto Mitarbeitender: „My Life sucks“

In der industriellen Revolution hat sich durch den Einsatz von Maschinen und mit der Entstehung von Fabriken das Führen mit Prozessen und Aufgaben etabliert. Die Führungskräfte legten klare Abläufe fest, wobei die Mitarbeitenden verpflichtet waren, die Arbeit zu erbringen. Sie wurden als Ausführende betrachtet, was die hierarchischen Strukturen bei diesem Führungsstil nochmals verdeutlicht. Der Fabrikbesitzer/ Geschäftsführer gab die Richtung vor und das Management plant alles im Voraus. Diese Art der Führung ohne Feedback und Austausch erschwert Innovation und Veränderung. In solchen Organisationen wird oft von „uns hier unten“ und „denen da oben“ gesprochen.

3. Führen mit Zielen

Motto Mitarbeitender: „I'm great“

Dieser Führungsstil markierte einen bedeutenden Fortschritt, insbesondere ab den 1950er Jahren. Führungskräfte mussten sich weniger um Details der Prozesse kümmern. Sie setzten Ziele und überlegten, wie diese miteinander verknüpft sind, anstatt sich Gedanken über jeden einzelnen Schritt zu machen. Eine Herausforderung dieses Ansatzes bestand darin, dass sowohl Führende als auch Geführte lernen mussten, loszulassen. Führungskräfte sollten nicht jeden Schritt der Geführten kontrollieren, sondern nur eingreifen, wenn Ziele nicht erreicht werden. Damit Mitarbeitende die benötigten Strategien entwickeln und Selbstverantwortung zu übernehmen können, waren neue Qualifikationen notwendig. Diese berufliche Eigenverantwortung über das Zeitmanagement ist neu und anspruchsvoll für die Mitarbeitenden. Gleichzeitig sind auch die Führungskräfte gefragt sorgfältig zu überlegen, wen sie einstellen und ob die Person für diese Art der Arbeit geeignet ist.



Beispiel

Eine Person, die nach Aufgaben und Prozessen arbeitet, wird sich möglicherweise erst dann um das Reinigen einer verschmutzten Maschine kümmern, wenn dies offiziell in ihrem Prozessplan festgelegt ist. Im Gegensatz dazu haben Mitarbeitende, die zielorientiert geführt werden, das Ergebnis viel stärker im Blick und handeln vermutlich früher, um sicherzustellen, dass solche Unterbrechungen nicht in arbeitsintensiven Situationen erfolgen müssen.

4. Führen mit flexiblen Zielen

Motto Mitarbeitender: „We are great“

In den 1980er Jahren setzte eine rasante Entwicklung ein, insbesondere im Bereich der IT- und Softwareentwicklung. Der Führungsstil mit „starrten Zielen“ erwies sich schnell als zu unflexibel für diese dynamische Umgebung. Softwareprojekte waren so komplex, dass sich Anforderungen kontinuierlich änderten, bedingt durch schnelle Veränderungen im Umfeld wie neue Gesetze, Technologien und Ideen. Schätzungen zeigten, dass sich pro Monat zwischen ein und vier Prozent aller Anforderungen eines Softwareprojekts änderten. In einem 48-monatigen Projekt bedeutete dies, dass zwischen 50 und 200 Prozent aller Anforderungen angepasst werden mussten.

Damit Unternehmen flexibel darauf reagieren können wurde der Ansatz "Führen mit flexiblen Zielen eingeführt". Dabei überträgt die Führungskraft mehr Verantwortung und Kontrolle auf die Mitarbeitenden. Diese müssen ihrerseits noch mehr Selbstverantwortung übernehmen, was oft zu einer gesteigerten Arbeitszufriedenheit führt, da sie mehr Autonomie in ihrem Handeln haben. Die Zielsetzung wird nun auch von Mitarbeitenden selbst übernommen.

Allerdings sollte man die emotionale Belastung, welche sowohl für Mitarbeitende als auch für Führungskräfte entstehen kann, sowie die durchaus hohen Anforderungen an die Persönlichkeit nicht unterschätzen. Um diesen Übergang erfolgreich zu gestalten, ist es entscheidend, dass im Unternehmen Kontrolle durch Vertrauen ersetzt wird, was sich in der Kommunikation, der Unternehmenskultur und dem Umgang miteinander widerspiegelt. Die Rolle der Führungskraft wandelt sich hier hin zu der eines Coaches. Wie im Einstieg des Kapitels erwähnt, kann hier eine Implementierung agiler Arbeitsmethoden wie SCRUM oder Kanban ansetzen. Neben der Beherrschung der Tools ist hier vor allem das Vertrauen der Führungskräfte in die Mitarbeiter und den Prozess entscheidend. Wichtig ist, dass durch die Arbeit mit ständigen Zielverschiebungen in kleinen iterativen Schritten der große Gesamtzusammenhang und die Berücksichtigung der menschlichen Emotionen nicht vernachlässigt werden. Agilität kann funktionell betrachtet ein System sein, welches einen hohen sozialen Druck erzeugt, wobei die soziale Kontrolle hauptsächlich durch die Mitarbeitenden selbst ausgeübt wird, um andere Mitarbeitende bei der Arbeit zu halten, was effizienter sein kann als die Kontrolle durch einen Vorgesetzten.

5. Emotionale Führung mit Sinn

Motto Mitarbeitender: „Life is great“

Die vorgenannten Führungsstile, dabei insbesondere die reine Fokussierung auf Ziele haben jedoch zwei entscheidende Schwächen: Es fehlt etwas übergreifendes Ganzes und sie basieren auf dem veraltenden Bild des stets rational handelnden Menschen. Die Lösung dafür liefert der fünfte und höchste Führungsstil: die „Emotionale Führung mit Sinn“.

Der (nicht) rational denkende Mensch

Zwischen 70 und 99 Prozent unserer täglichen Entscheidungen sind emotional geprägt. Somit kann es nicht die Lösung sein, bei der Führung den Fokus allein mit den Fakten von festen oder flexiblen Zielen zu legen. In dem Fall wäre nämlich der bedeutende Faktor für die Entscheidungsfindung, die Emotion, völlig ausgeblendet. Stattdessen müsste doch das Gegenteil der Fall sein: Die Führungskraft sollte so viele förderliche Emotionen wie möglich bei den Mitarbeitenden auslösen.

Nur wenn bei den Mitarbeitenden Begeisterung und Vertrauen füreinander erzeugt wird, nur wenn sie wirklich mit Herzblut für ihre Aufgaben, Kunden und Ziele brennen und positiv in die Zukunft blicken, nur dann hat die Führungskraft alles richtig gemacht. Und dies erreicht man mit Hilfe von Emotionen.

Das große Ganze

Das Problem beim Führen durch (flexible) Ziele kann in der Orientierungslosigkeit liegen, die entsteht, wenn die Richtung ständig wechselt. Es fehlt eine übergeordnete Struktur, die alles zusammenhält und die Frage nach dem Sinn aufwirft. Wenn Mitarbeitende kontinuierlich ihre Ziele ändern, stellt sich die Frage nach dem Zweck ihrer Arbeit und ihrer Rolle im Unternehmen. Die Antwort darauf liegt nicht im Geld, sondern in der emotionalen Erfüllung durch die Arbeit. Eine Führungskraft, die den Sinn kennt und vermitteln kann, erleichtert die Arbeit mit flexiblen Zielen, da eine einheitliche Grundrichtung besteht (Vision/Mission) und die Wahrscheinlichkeit für sinnvolle Ergebnisse steigt.

Drei zentrale Zielfelder der Führungskraft

Die Führungskraft hat bei diesem Führungsstil drei zentrale Aufgabenbereiche:

Intern

Stärkung des Vertrauens innerhalb der Organisation und Aufrechterhaltung von Begeisterung und Energie für die Zusammenarbeit.

Kundenorientierung

Betonung der Leidenschaft für die Kunden und Sicherstellung, dass der Beitrag der Organisation für die Kunden anerkannt wird. Dabei steht stets der Kundennutzen im Vordergrund, wobei der Profit eine Folge davon ist.

Zukunftsausrichtung

Förderung einer positiven und zukunftsorientierten Lebenseinstellung, um die Zukunft in verschiedenen Aspekten zu antizipieren, Entscheidungen zu treffen, Investitionen zu tätigen und Lernprozesse zu organisieren, sowohl an der Spitze als auch in der gesamten Organisation.

3.2 Differenzierung der Führungsstile und -ansätze

Der Führungsstil beschreibt, wie Vorgesetzte innerhalb der Unternehmenskultur mit Mitarbeitenden interagieren. Moderne Führungsstile integrieren Mitarbeitende, fördern ihre Kreativität und Entscheidungsfreiheit und setzen auf flache Hierarchien.

Autoritäre Führungsstile sind heutzutage seltener anzutreffen, **können jedoch in spezifischen Branchen oder Situationen** erforderlich sein. Die Wahl des richtigen Führungsstils hängt von der Branche, der Unternehmenskultur und der Auswahl der Mitarbeitenden sowie der Führungskräfte ab. Je mehr Literatur zum Thema Führung herangezogen wird, desto mehr unterschiedliche Arten und Ausprägungen von Führungsstilen werden definiert. Die hier dargestellten Arten stellen den geläufigsten Auszug aus der aktuellen Literatur dar.

Führungsstil	Eigenschaften	Vorteile	Nachteile
Autoritärer Führungsstil	<p>Die Führungskraft gibt klare Anweisungen, die der Mitarbeiter genau befolgt</p> <p>Alle Entscheidungen liegen in der Hand der Führungskraft</p>	<p>Schnellere Entscheidungsfindung</p> <p>Klare Verantwortlichkeiten</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mangel an emotionaler Bindung - Abhängigkeit von der Verfügbarkeit der Führungskraft - Mögliche Demotivation der Mitarbeiter durch mangelnde Freiheitsgrade und Einbindung - Wenig Innovation durch starre und gleichbleibende Strukturen - Auch falsche Entscheidungen werden ausgeführt / nicht hinterfragt
Demokratischer Führungsstil	<p>Mitarbeiter werden in Entscheidungsprozesse einbezogen, wobei die Führungskraft die Kontrollmöglichkeit behält</p>	<p>Steigerung der Mitarbeitermotivation durch aktive Beteiligung; besseres Verständnis für Entscheidungen und Prozesse</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Erfordert eine differenzierte Herangehensweise je nach Situation, um zwischen Mitarbeiterbeteiligung und Delegation zu balancieren - Kann zu einer Verwässerung von Verantwortlichkeiten führen und die klare Zuweisung von Aufgaben erschweren. - Entscheidungsprozesse können durch die Einbindung mehrerer Beteiligter länger dauern
Laissez-Faire / kooperativer Führungsstil	<p>Mitarbeiter haben hohe Entscheidungsfreiheiten</p> <p>Keine bzw. kaum Hierarchien</p> <p>Mitarbeitende organisieren sich selbstständig untereinander</p> <p>Die Führungskraft führt Entscheidungen an, handelt im Arbeitsalltag aktiv mit, bewertet Ergebnisse und ist an der Entwicklung der einzelnen Mitarbeitenden beteiligt</p>	<p>Förderung von Kreativität und Initiative der Mitarbeiter</p> <p>Schnellere Prozesse durch eigenständiges Handeln</p> <p>Fördert die Zusammenarbeit und das Vertrauen innerhalb des Teams.</p> <p>Mitarbeitende können flexibel auf Veränderungen reagieren und sich an neue Situationen anpassen, da sie mehr Entscheidungsfreiheit haben</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Mitarbeiter benötigen ausgeprägte Selbstmanagementfähigkeiten und Verständnis für die Gesamtstrategie - Mangelnde Richtung und Struktur: Fehlende klare Anweisungen und Ziele können zu Unsicherheit und ineffektiver Arbeitsorganisation führen - Fehlende Kontrolle und Überwachung: Ohne angemessene Kontrolle könnten Arbeitsqualität und Einhaltung von Deadlines leiden.

Führungsstil	Eigenschaften	Vorteile	Nachteile
Transformationaler Führungsstil	<p>Die Führungskraft inspiriert und motiviert Mitarbeiter, um gemeinsame Ziele zu erreichen.</p> <p>Es wird Wert auf Visionen, Innovation und persönliche Entwicklung gelegt. Der Führungsstil setzt hohe Erwartungen und persönliches Engagement der Führungskraft voraus</p>	<p>Steigerung des Mitarbeiterengagements und -leistung</p> <p>Förderung des persönlichen Wachstums und berufliche Entwicklung durch Mentoring und Coaching Förderung von Innovation und kontinuierlicher Verbesserung</p> <p>Fokus auf gemeinsame Ziele und hohe Erwartungen kann die Leistungsfähigkeit des Teams steigern</p> <p>Kann zu einer positiven und unterstützenden Unternehmenskultur beitragen, die Innovation und Teamarbeit fördert+</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Hohe Anforderung (zeitlich und inhaltlich) an die Führungskraft, um eine inspirierende Vision zu entwickeln und umzusetzen - Erfordert Zeit und Energie, um Mitarbeiter zu unterstützen und zu entwickeln - Betonung von Visionen kann kurzfristige, konkrete Ziele vernachlässigen

Es gibt keinen richtigen oder falschen Führungsstil. Die Herausforderung ist es die, einen eigenen **Führungsstil** zu **finden**, der zur jeweiligen **Situation, Abteilung, Menschen, Branche oder Umgebung** passt und mit dem das angestrebte Ziel erreicht werden kann. Es ist entscheidend, einen authentischen Ansatz zu finden, der auch zur eigenen Persönlichkeit passt. Wenn eine Führungskraft versucht, sich zu verstellen, wird dies von den Mitarbeitern bemerkt. Dies führt dann wiederum dazu, dass Anweisungen nicht ernst genommen werden. Nutzen Sie gerne die **den hier abgebildeten Platz für Ihre Notizen**.

Der Führungsstil muss je nach Unternehmen und der spezifischen Tätigkeiten angepasst werden. Zum Beispiel ist eine Laissez-faire Führung nicht zielführend, wenn ein Maschinen- und Anlagenführer die Aufgabe bekommt, ein Formteil in der Form eines Zylinders herzustellen und hierbei einen hohen Freiheitsgrad hat. So findet er es z.B. kreativer oder optimaler, Teile in Form einer Pyramide herzustellen. Das Ergebnis hieraus könnten zylindrische Spritzen, Batterien, oder Wäschetrommeln sein.

Eine Führungskraft sollte also darüber nachdenken, wie viel Entscheidungsfreiheit sie ihren Mitarbeitenden je nach Fähigkeiten, Erfahrungen, Rahmenbedingungen und Anforderungen geben kann. Bei demokratischer Führung besteht Raum für Diskussionen. Es kann vorkommen, dass Diskussionen in Teamsitzungen ausgedehnt werden, insbesondere wenn es unterschiedliche Meinungen gibt. In solchen Fällen kann auch eine endgültige autoritäre Entscheidung notwendig sein.

Bei allen Stilen ist es wichtig, den Mitarbeitern transparent zu erklären, warum eine Entscheidung auf diese Weise getroffen wird, um mögliche Irritationen zu vermeiden. Transparenz und Vertrauen führen dazu, dass Mitarbeiter Entscheidungen besser akzeptieren und auch nachvollziehen können.

Umsetzungstipp



Um den passenden Führungsstil zu bestimmen, sollte die Führungskraft sich zunächst ausreichend Zeit nehmen, um den aktuellen Stil selbst oder mit Hilfe vertrauter Personen zu analysieren. So wird ein Ausgangspunkt erarbeitet, von dem aus das eigene Führungsverhalten, sowie der Umgang mit und von Mitarbeitenden in Zusammenhang gesetzt wird und reflektiert werden kann. Hierbei bieten die Ausführungen und Tabellen aus diesem Kapitel eine nützliche Hilfestellung. Anschließend ist es wichtig zu betrachten, in welcher Branche und Umgebung das Unternehmen tätig ist, da dies die Wahl des Führungsstils maßgeblich beeinflusst. Branchenspezifische Anforderungen können beispielsweise flexible Ziele erfordern, während in anderen Bereichen klare Prozesse ausreichen. Die Mitarbeitenden spielen ebenfalls eine entscheidende Rolle, da ihr Kompetenzniveau und ihre Präferenzen berücksichtigt werden müssen.

Es ist unerlässlich, dass der gewählte Führungsstil mit den Fähigkeiten der Führungskraft und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden in Einklang steht. Zudem sollte die Führungskraft regelmäßig die eigene Führung reflektieren und gegebenenfalls anpassen. Dabei kann es notwendig sein, vorübergehend zu einem einfacheren Führungsstil zurückzukehren, wenn dies besser zur aktuellen Situation passt. Die Qualität der Führung hängt dabei von verschiedenen Faktoren ab, einschließlich der Energie, des Beitrags und der Zukunftsausrichtung.

Die **Wahl des Führungsstils** basiert somit auf einer Vielzahl von Faktoren, darunter die eigenen Kompetenzen, die Fähigkeiten der Mitarbeitenden und die Unternehmensumgebung. Durch die Anwendung von Metamodellen zur Führungsqualität und zur Auswahl des passenden Stils kann die Führungskraft die eigenen Ziele klar definieren und geeignete Handlungsoptionen identifizieren.

3.3 Karriere im Kontext von Führung

3.3.1 Funktion einer Führungskraft im Kontext Karriere der MA

Die Führungskraft trägt immer eine entscheidende Verantwortung für die Karriereentwicklung ihrer eigenen Mitarbeitenden. Die Funktion erstreckt sich über die verschiedenen Bereiche, welche alle darauf abzielen das Wachstum und den Erfolg des Teams zu fördern.

Talente innerhalb des Teams können durch Führungskräfte identifiziert und individuell gefördert werden. Dies kann sowohl durch die Übertragung von mehr Verantwortung als auch durch das Anbieten von Entwicklungsmöglichkeiten geschehen. Mittels gezielter Weiterbildungsmöglichkeiten und der Bereitstellung von Ressourcen können Mitarbeitende dabei unterstützt werden, ihre Potenziale auszuschöpfen.

Neben der individuellen Förderung kann die Führungskraft ihre Mitarbeitenden auch mit internen und externen Personen im Unternehmensumfeld vernetzen, um die beruflichen Perspektiven zu erweitern und neue Möglichkeiten zu schaffen. Kontakte können für die Förderung von Mentoring- und Entwicklungschancen geknüpft und Unterstützung bei der Erweiterung des beruflichen Netzwerks geboten werden.

Die Förderung der eigenen Mitarbeitenden im Kontext von Karriere hat einige positive Aspekte, welche sich langfristig und nachhaltig für Unternehmen rechnen. Mitarbeitende, welche wissen, dass sie sich im Unternehmen weiterentwickeln können und dazu entsprechend gefördert werden, bauen eine andere Art der Bindung zum Unternehmen auf als Personen, welche keine Aufstiegschancen erkennen.

Gleichwohl gehört es dazu, Führungskräfte aus den eigenen Reihen heraus zu entwickeln. Vorgesetzte, welche das Unternehmen, die Herausforderungen sowie Aufgaben bereits gut kennen, werden häufig von Mitarbeitenden auf andere (positive) Art und Weise wertgeschätzt und respektiert.

In Anbetracht des Fachkräftemangels und immer steigenden Fluktuationsraten wird daher die Relevanz von Karriereförderung im Kontext von Führung nochmals mehr deutlich und für eine langfristige personelle Ausrichtung empfohlen.

3.3.2 Horizontale und vertikale Karriere

In den vergangenen Jahrzehnten wurde das Wort „Karriere“ immer mit einem hierarchischen Aufstieg im Unternehmen verknüpft. Nun konnte in den letzten Jahren eine kleine, aber entscheidende Veränderung, bedingt durch den Generationenwechsel und der damit einhergehenden geänderten Bedürfnisse, festgestellt werden. Neben dem Anstreben einer vertikalen Karriere rückt der horizontale Karriereweg immer weiter in den Vordergrund. Dabei muss beachtet werden, dass die Grenzen zwischen horizontal und vertikal mit der Zeit immer weiter verschwimmen.

Unter der bereits angesprochenen vertikalen Karriere kann der Aufstieg von bspw. einer Juniorebene hin zu einer höhergestellten Führungsposition verstanden werden. In der Regel bringt dies mehr Verantwortung und vor allem auch die Führung von Teams bzw. Abteilungen mit sich. Dieser Karriereweg erfordert ab einem bestimmten Zeitpunkt Führungskompetenz und die Flexibilität, sich auf die diversen Generationen und damit verbundenen Eigenarten einzustellen. Die Arbeitnehmenden fordern die Führungskraft hinsichtlich der individuellen Unterstützung und Förderung. Gleichmaßen wächst mit jedem Erreichen der neuen Karrierestufe nicht nur die monetäre Entlohnung, sondern auch die Bedeutung und Verantwortung innerhalb der Organisation.

Der Horizontale Karriereweg hingegen kann auch als Fachkarriere bezeichnet werden. Der Fokus liegt dabei auf der Entwicklung von Fachkompetenz ohne gleichzeitig die nächste, hierarchisch höhere Position zu erklimmen. Vielmehr geht es um die eigene Weiterbildung und Entwicklung bis hin zu dem Erlangen eines Expertenstatus. Auch wenn dieser Karriereweg nicht an dem Positionsaufstieg gemessen werden kann, spielen monetäre Anreize dennoch für die Arbeitnehmenden eine relevante Rolle. Diese internen Experten sind für das Unternehmen genauso unerlässlich wie Führungskräfte und bieten dem Arbeitgebenden einen enormen Mehrwert. Um diese Karriereschritte erfolgreich zu meistern, bringt der Mitarbeitende im Idealfall die Kernkompetenzen Zielstrebigkeit, Freude am Lernen, Wissensdurst und das Streben nach fachlicher Entwicklung mit.

Aus den Zeilen können bereits einige Vor- und Nachteile der Karrierewege herausgelesen werden. Im Folgenden werden diese nochmals auf die wichtigsten Parameter heruntergebrochen und dargestellt:

	Vertikale Karriere	Horizontale Karriere
Vorteile	<p>Einfluss Führungsverantwortung ist oft an die Möglichkeit richtungsweisende Entscheidungen zu treffen gekoppelt</p> <p>Vergütung Führungskräfte verdienen in der Regel mehr als Fachkräfte auf derselben hierarchischen Ebene</p> <p>Aufstiegspfad Die Schritte und Meilensteine sind definiert, Ziele klar zu verfolgen</p>	<p>Fachwissen Tiefgreifendes Wissen in jeweiligem Fachbereich – bis hin zu Experten</p> <p>Work-Life-Balance Mit weniger Personalverantwortung lässt sich der Ausgleich meist einfacher gestalten</p> <p>Diversität Arbeit Es kann an verschiedenen Projekten gearbeitet werden, das macht die Arbeit abwechslungsreich</p>
Nachteile	<p>Verantwortung Stress und Verantwortung gehen oft mit Führungstätigkeiten einher, nicht jede Person ist für diesen Druck gemacht</p> <p>Weniger Spezialisierung Das Aufgabengebiet wird je Positionsaufstieg breiter und bewegt sich von der eigentlichen Fachkompetenz weg</p> <p>Work-Life-Balance Diese kann durch intensivere Arbeit negativ beeinflusst werden</p>	<p>Begrenzte Aufstiegschancen Es gibt weniger Möglichkeiten für den traditionellen Aufstieg, was oft mit begrenzten monetären Veränderungen einhergeht</p> <p>Einfluss Auf strategische Entscheidungen kann in der Regel wenig Einfluss genommen werden</p> <p>Unternehmenskultur Die Kultur für vertikale Karrieren wird oft weniger unterstützt als die Förderung von Führungskräften</p>



Wie bereits im vorangegangenen Text beschrieben, hat die Wahl des Karrierewegs eine bestimmte Schnittmenge mit der Zugehörigkeit einer Generation.

Die Babyboomer zeichnen sich durch die Unternehmenstreue und die Präferenzen einer klassischen horizontalen Karriere aus. Die Generationen Y und Z fordern in ihrem Berufsleben hingegen ein hohes Maß an Flexibilität sowie Mitbestimmung und Gleichberechtigung zwischen Fach- und Führungskräften.

Letztlich ist die Entscheidung nach dem passenden Karriereweg auch immer eine Frage des individuellen Charakters einer Person. Unternehmen sollten eine Sensibilität für beide Wege schaffen und Möglichkeiten ausarbeiten, dass beide Wege gleichermaßen erklommen werden können.

3.4 Herausforderungen und Chancen bei der Führung verschiedener Generationen

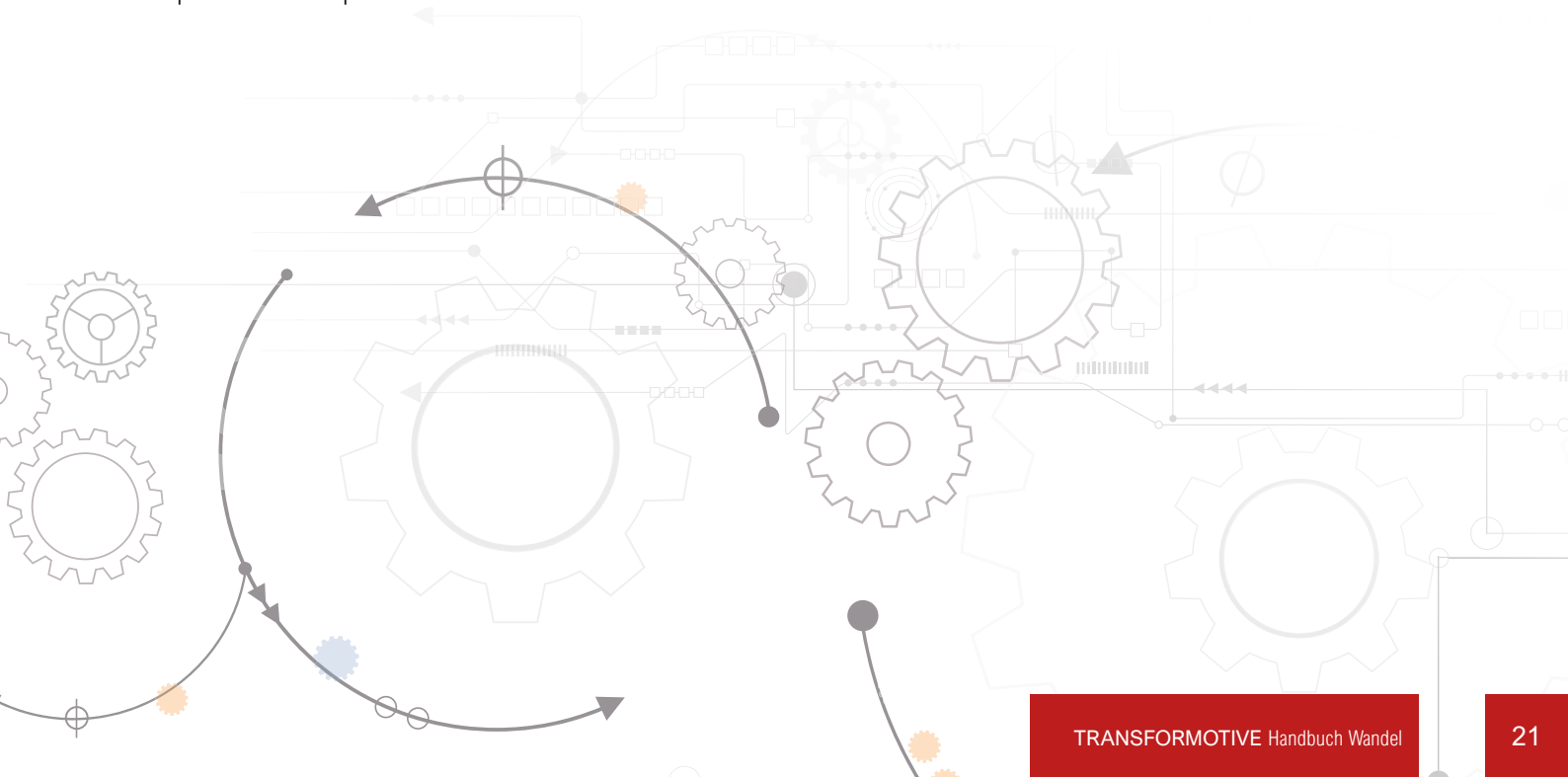
Damit ein Unternehmen erfolgreich ist, benötigt es unter anderem in seiner Organisation verschiedene Kompetenzen, Interessen und Motivatoren. Die verschiedenen Generationen, welche innerhalb eines Unternehmens tätig sind, bringen dieses breite Spektrum an Anforderungen mit. Neben den Chancen, die eine intergenerationelle Belegschaft mitbringen, birgt es an der ein oder anderen Stelle aber auch Herausforderungen. Im folgenden Kapitel möchten wir auf beide Parameter, bezogen auf die Führung diverser Generationen eingehen.

Eine gut durchdachte und gelebte Unternehmenskultur stellt in einer altersheterogenen Belegschaft häufig eine unterschätzte Ressource dar. Die Kultur eines Unternehmens unterstützt die Mitarbeitenden und fördert die Zusammenarbeit zwischen Generationen.



Möchten Sie mehr über die Unternehmenskultur erfahren? Schauen Sie gerne in unser Handbuch:

Mithilfe der Grafik wird deutlich, dass der Generationenmix, welcher aktuell im täglichen Arbeitsleben aufeinandertrifft, diverse Ansprüche an Arbeit und das Arbeitsleben hat. Die Prägungen der einzelnen Altersgruppierungen werden im Folgenden anhand von praxisnahen Beispielen nochmals deutlich:



	Babyboomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Führungsschwerpunkte	<p>An wichtigen Entscheidungen partizipieren lassen</p> <p>Kooperative und konsensorientierte Führung ist möglich, die Autorität der Führungskraft wird respektiert</p> <p>Wettbewerb kann betont werden</p>	<p>Das unternehmerische Denken kann durch relativ offene und informelle Führung mit breit gesteckten Richtlinien und Rahmenvorgaben genutzt werden</p> <p>Situative, ausbalancierte und faire Führung schaffen eine Umgebung, in der Beziehungen aufgebaut werden können</p>	<p>Führung durch Vorbildfunktion des eigenen Führungsverhaltens</p> <p>Ehrliche und aufrichtige Führung</p> <p>Die hohen Erwartungen und Fähigkeiten müssen mit Realität der Organisation in Einklang gebracht werden</p>	<p>Mitarbeiter:innen abholen und ins Berufsleben integrieren Dabei stehen anfangs klare Vorgaben und Richtlinien im Vordergrund, die später durch Eigenverantwortung und größere Gestaltungsspielräume abgelöst werden sollten</p>
Zieldefinition	<p>Ziele sollten im Gesamtzusammenhang erkennbar und herausfordernd sein</p>	<p>Die Zielsetzung sollte sowohl kurzfristig erreichbare Ziele als auch klare Karriereziele umfassen</p>	<p>Weitreichende Ziele, die an persönliche Entwicklungsmöglichkeiten geknüpft sind</p>	<p>Möglichkeit zur Übernahme von Verantwortung aufzeigen</p>
Kommunikation & Interaktion	<p>Optimistische, positive Sprache</p>	<p>Klare und transparente Kommunikation Aussagen begründen</p>	<p>Hoher Stellenwert der persönlichen Kommunikation mit der Führungskraft</p> <p>Dynamische Botschaften</p>	<p>Direkte, persönliche Kommunikation</p> <p>Wechsel zwischen verschiedenen Medien</p>
Arbeiten im Team	<p>Als "Bridging Generation" für die Vermittlung in der Zusammenarbeit von verschiedenen Generationen sehr wichtig</p>	<p>Die "Passung" ins Team braucht oft Zeit und Unterstützung durch die Führungskraft</p>	<p>Gute Kommunikation und Beziehung innerhalb des Teams sind wichtig</p> <p>Enthusiasmus und Multitaskingfähigkeiten können gut in die Teamarbeit integriert werden</p>	<p>Teamarbeitsplätze werden sehr geschätzt</p>
Motivation	<p>Hohe intrinsische Motivation, wenn die Sinnhaftigkeit der Tätigkeiten erkennbar ist Anerkennung von außergewöhnlichen Erfolgen</p> <p>Würdigungen der Leistungsbereitschaft Status</p>	<p>Materielle Leistungsanreize und Statussymbole haben eine hohe Bedeutung</p> <p>Karrierperspektiven</p>	<p>Förderungen der persönlichen Entwicklung</p> <p>Mitspracherecht, Freiraum und Autonomie</p> <p>Sinnvolle Tätigkeiten</p> <p>Wertschätzung der Multitaskingfähigkeiten</p>	<p>Wertschätzung</p> <p>Förderung von Teamarbeit</p> <p>Möglichkeiten, sich innovativ einzubringen</p> <p>Weiterbildungsmöglichkeiten</p> <p>Stabilität gewinnt wieder an Wert</p> <p>Monetäre Anreize</p>
De-Motivation	<p>Etwas für selbstverständlich hinnehmen Tadeln</p>	<p>Unvereinbarkeit von Beruf und Familie Micromanagement Bedrohung der Unabhängigkeit</p>	<p>Aufgaben, die nicht den Fähigkeiten gerecht werden</p> <p>Stereotypisierung als jung und impulsiv</p>	<p>Keine klare Abgrenzung des Privatlebens vom Arbeitsleben</p> <p>"Ich arbeite, also bin ich" hat als Lebensmotto ausgedient</p>



Generation Y und Z: Sie lernen gerne mithilfe eines Coaches oder eines Mentors auf Augenhöhe

Generation Y und Z: Sie benötigen eine sinnvolle Erläuterung, weshalb etwas wichtig ist und in welchem Zusammenhang es steht. Beide Generationen erwarten vom Vorgesetzten, dass er sie auf eine informelle & persönliche Art und Weise anfeuert – Babyboomer und die Generation X hingegen bevorzugen eine andere Vorgehensweise.

Generation X: Die Zusammenarbeit im Team erfolgt nicht mit demselben Selbstverständnis wie bei Gen. Y oder Z – die Babyboomer nehmen in dem gesamten Konstrukt gerne eine vermittelnde Rolle ein.

Generation Babyboomer und X: Ihre Arbeitsweise ist sehr exakt und überlegt, es wird wenig Risiko eingegangen – Gen. Y und Z hingegen spiegeln das Gegenteil wider: Geschwindigkeit ist wichtiger als Genauigkeit; Versuch und Irrtum sind präferierte Lösungswege; problembasiertes Lernen

Generation Y und Z: Arbeitsminimalisten = viele kleine Schritte führen zum Erfolg

Darüber hinaus kann noch eine weitere Veränderung beobachtet werden: In früheren Jahrzehnten haben sich neue Arbeitnehmer an die bereits im Arbeitsleben integrierten Generationen angepasst. Mittlerweile hat sich das Blatt gewendet und neue Altersgruppierungen etablieren vielmehr die Verhaltensweisen am Arbeitsplatz und zwingen somit die älteren Mitarbeitenden zur Anpassung bzw. zum Umdenken.

Damit die Herausforderungen bestmöglich gemeistert und die Chancen genutzt werden zielt eine intergenerationelle Führung auf die Integration und Zusammenarbeit der verschiedenen Altersgruppen ab. Das Know-How der Generationen kann transferiert und dadurch ein Mehrwert für alle geschaffen werden. Die Führung sollte so gestaltet werden, dass mehrere altersgemischte Teams den Nutzen für das Unternehmen erhöhen. Die verschiedenen Kompetenzen und Perspektiven können an den diversen Aufgaben individuell zum Einsatz kommen und dadurch einen unmittelbaren Nutzen für die Unternehmung stiften. Für die Mitarbeitenden steigt gleichzeitig auch die Freude an der Arbeitstätigkeit und Arbeitsfähigkeit.

Eine Herangehensweise um die Integration und Zusammenarbeit der verschiedenen Altersgruppen und die damit verbundenen Herausforderungen bestmöglich zu meistern wäre die intergenerationelle Führung. Diese inklusive Unternehmenskultur fördert den Austausch der unterschiedlichen Perspektiven, Werte und Arbeitsweisen. Durch diese Chance der Zusammenarbeit kann das Know-How der Generationen transferiert und dadurch ein Mehrwert für alle geschaffen werden. Die Führung sollte es so gestalten, dass Mitarbeitende in mehreren altersgemischten Teams ihre verschiedenen Kompetenzen bei diversen Aufgaben individuell zum Einsatz bringen und dadurch einen unmittelbaren Nutzen für die Unternehmung stiften. Für die Mitarbeitenden steigt gleichzeitig auch die Freude an der Arbeitstätigkeit und Arbeitsfähigkeit, da ein produktives Arbeitsumfeld entsteht.



■ 4. Führung im Wandel der Generationen

4.1 Fokus: Mensch

In der heutigen schnelllebigen Arbeitswelt ist effektive Kommunikation ein unverzichtbares Werkzeug. Ob geschäftlich, oder privat – die Herausforderungen und Fallstricke sind oft ähnlich.

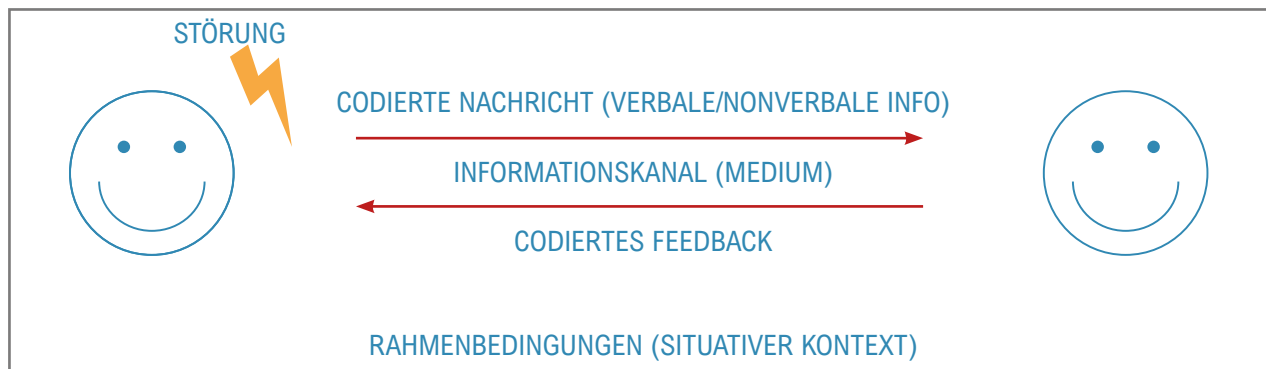
Zur Kommunikation gehört eine Vielzahl von Aspekten wie Körpersprache (z.B. verschränkte Arme während einer Präsentation), das direkte, persönliche Gespräch oder die digitale Kommunikation über Apps, Chats und Mails.

Als Geschäftsführer, Teamleiter oder Projektleiter, stehen Sie vor der Herausforderung, Ihre Teams zu führen, Kunden zu überzeugen und Lieferanten zu koordinieren – das alles erfordert klare und effiziente Kommunikation. In diesem Kapitel befassen wir uns mit zwei bewährten Kommunikationsmodellen, geben Ihnen praktisch und einfach umzusetzende Handlungsempfehlungen für Ihren Arbeitsalltag.

4.1.1 Kommunikation

Das Sender-Empfänger-Modell

Ein grundlegendes Modell, das weitläufig bekannt ist, ist das Sender-Empfänger-Modell. Hierbei wird die Kommunikation als Prozess betrachtet, bei dem der Sender eine Nachricht kodiert und über einen Kanal an den Empfänger übermittelt, der die Nachricht dann dekodiert. Klingt einfach? Die Realität ist oft komplizierter. Denn bei diesem Modell liegt die Annahme zugrunde, dass Kommunikation nur möglich sei, wenn vorab ein gemeinsamer Zeichenvorrat, die gleiche Sprache und eine vergleichbare Sozialisation der Kommunikationsteilnehmer besteht. Diese Vorstellungen erweisen sich bei näherer Betrachtung als problematisch.



Handlungsempfehlungen



1) Nehmen wir zum Beispiel die Kommunikation zwischen Ihnen als Geschäftsführer und Ihren Mitarbeitern. Sie senden eine klare Anweisung zur Produktionssteigerung aus, aber kommt diese Nachricht auch so an, wie Sie es beabsichtigt haben? Vielleicht haben Ihre Mitarbeiter Bedenken oder benötigen zusätzliche Informationen. Hier kommt die Rückkopplung ins Spiel, ein entscheidender Bestandteil des Sender-Empfänger-Modells. Indem Sie **aktiv Feedback einholen** und auf die Reaktionen Ihrer Mitarbeitenden eingehen, können Missverständnisse vermieden und die Effektivität Ihrer Kommunikation verbessert werden. Sie können ihre **Anliegen** auch von den Mitarbeitenden am Ende des Gesprächs **zusammenfassen lassen**, um etwaige Missverständnisse frühzeitig zu erkennen.

2) Auch bei der digitalen Kommunikation gibt es einige Fallstricke. Wer hat nicht schon einmal eine Mail, oder eine Chatnachricht falsch verstanden oder wurde falsch verstanden? Missverständnisse und Fehlinterpretationen sind eine häufige Herausforderung in der digitalen Kommunikation, da Tonfall, Mimik und die Körpersprache fehlen. **Klare und präzise Sprache** kann helfen, dies zu vermeiden. Emojis können zur Verdeutlichung des Tonfalls beitragen, sollten aber im beruflichen Kontext sparsam eingesetzt werden. Unklare Erwartungen an die Antwortzeiten können ebenfalls zu Frustration führen. Es ist wichtig, klare **Kommunikationsregeln** zu **etablieren**, zum Beispiel durch die Festlegung, dass E-Mails innerhalb von 24 Stunden beantwortet werden sollen. Ständige Benachrichtigungen können ebenfalls zu Konflikten führen, da sie die Konzentration stören können und zu Produktivitätsverlust führen. Um dies zu vermeiden, sollten **Benachrichtigungen für bestimmte Zeiträume ausgeschaltet** und feste Zeiten für das Lesen und Beantworten von Nachrichten eingeplant werden. Diese Zeiträume sollten im Vorfeld festgelegt und kommuniziert werden.

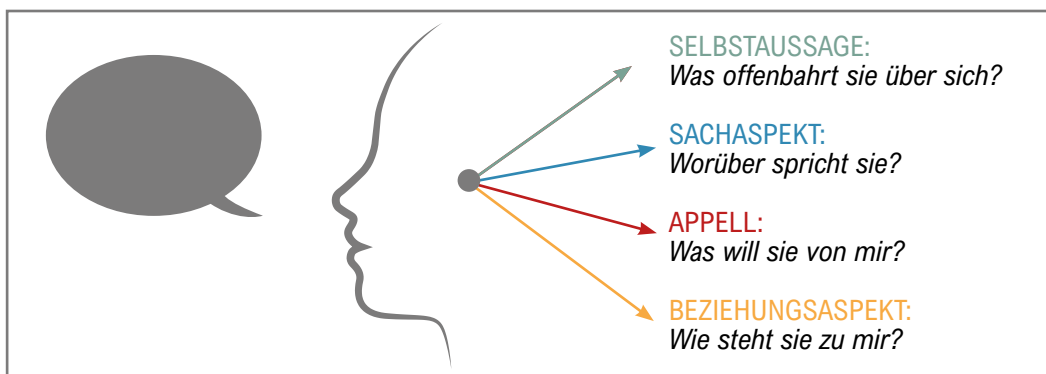
3) Eine **Überflutung mit Nachrichten** kann im Arbeitsalltag zu Frustration und Überforderung führen, wodurch wichtige Informationen leicht verloren gehen können. Um dies zu bewältigen, ist es hilfreich, **Filter-systeme** zu implementieren und **Nachrichten in Kategorien** oder mit Labels zu organisieren. Zudem können **klare Betreffzeilen**, strukturierte Nachrichten und **klare Regeln** dazu beitragen, die Kommunikation effizienter zu gestalten und relevante Informationen leichter auffindbar zu machen. Legen Sie z.B. fest, wer Empfänger einer Nachricht sein muss, wer in Kopie gesetzt wird und welche Aufgaben jeweils damit einhergehen. **Erwähnen Sie** die angeschriebenen Personen im Text mit einem „@“ und setzen Sie in die Betreffzeile vor dem jeweiligen **Inhalt Aufgaben wie** z.B. „AKTION“, „FRAGE“, „INFO“ oder „REMINDER“.

Das Vier-Seiten-Modell

Ein weiteres Modell, das die Komplexität der Kommunikation verdeutlicht, ist das Vier-Seiten-Modell, welches verschiedene Aspekte einer Nachricht beleuchtet. Dieses Modell betrachtet jede Nachricht von vier verschiedenen Seiten: der **Sachebene**, der **Selbstoffenbarungsebene**, der **Beziehungsebene** und der **Appellebene**.

Nehmen wir an, Sie verhandeln mit einem potenziellen Lieferanten über Preise. Auf der **Sachebene** geht es um die reinen Zahlen und Fakten, doch was geben Sie auf den anderen Ebenen über sich preis, was die Verhandlungen beeinflusst? Zeigen Sie sich auf der **Selbstoffenbarungsebene** selbstbewusst oder unsicher? Wirken Sie vielleicht zuversichtlich oder überheblich? Und auch die **Beziehungsebene** ist an der Kommunikation beteiligt: Wie pflegen Sie die Geschäftsbeziehung zu Ihrem Lieferanten? Haben Sie einen respektvollen Umgang miteinander? Und schließlich die Appellebene: Welche Ziele verfolgen Sie mit diesen Verhandlungen und welche Handlungen erwarten Sie von Ihrem Gegenüber?

Das Ziel dieses Modells ist es, zu beobachten und zu beschreiben, wie sich die Kommunikationsteilnehmer durch ihre Nachrichten miteinander in Beziehung setzen. Die Nachricht wird dabei von vier verschiedenen Seiten betrachtet und interpretiert, was zu einem besseren Verständnis der Kommunikation führen kann. Missverständnisse und Konflikte entstehen, wenn Sender und Empfänger die verschiedenen Ebenen der Nachricht unterschiedlich interpretieren und gewichten. Dies kann zu Störungen und Konflikten führen, welche die Effektivität der Kommunikation beeinträchtigen.



Beispiel 1

„DIE AMPEL IST GRÜN!“

Ein bekanntes Beispiel, beschreibt eine Situation von einem Paar in einem Auto vor einer Ampel:

Die Frau sitzt am Steuer, und der Mann sagt:

„Du, die Ampel ist grün!“

Die Frau antwortet:

„Fährst du oder fahre ich?“

Die Äußerung des Mannes kann in dieser Situation auf den vier Ebenen folgendermaßen verstanden werden:

- auf der Selbstoffenbarungsebene: als Hinweis darauf, dass der Beifahrer es eilig hat und ungeduldig ist,
- auf der Sach-Ebene: als Hinweis auf die Ampel, die gerade auf Grün geschaltet hat,
- auf der Appell-Ebene: als Aufforderung, loszufahren,
- auf der Beziehungsebene: als Absicht des Beifahrers der Frau am Steuer zu helfen oder auch als Demonstration der Überlegenheit des Beifahrers über die Frau.

So kann der Beifahrer das Gewicht der Nachricht auf den Appell gelegt haben. Die Fahrerin könnte die Aussage des Beifahrers dagegen als Herabsetzung oder Bevormundung auffassen (Beziehungsebene).



Beispiel 2

DIE ERINNERUNGSMAIL

Anna und Markus arbeiten zusammen an einem Projekt. Anna schreibt Markus eine E-Mail mit folgendem Inhalt:

„Markus, das Protokoll der Besprechung gestern fehlt noch. Bitte schick es mir heute.“

Analyse nach dem 4-Seiten-Modell

Sachinhalt: Die reine Information, dass das Protokoll der gestrigen Besprechung noch fehlt und noch heute benötigt wird.

Interpretation: „Das Protokoll ist noch nicht da und es wird bis heute gebraucht.“

Selbstoffenbarung: Informationen über Anna selbst, die sie durch ihre Nachricht preisgibt:
Interpretation: „Ich bin auf das Protokoll angewiesen und möchte meine Arbeit erledigen.“

Beziehungshinweis: Wie Anna die Beziehung zwischen ihr und Markus sieht oder wie sie die Nachricht in Bezug auf Markus formuliert:

Interpretation: „Ich erwarte, dass du zuverlässig arbeitest und deine Aufgaben rechtzeitig erledigst.“

Appell: Was Anna von Markus möchte oder welche Handlung sie von ihm erwartet:
Interpretation: „Bitte schicke mir das Protokoll heute noch.“

Mögliche Missverständnisse

Markus könnte die Nachricht auf verschiedene Weisen interpretieren, was zu Missverständnissen führen könnte:

Sachinhalt: Markus könnte den Sachinhalt verstehen und erkennen, dass das Protokoll fehlt und er es schicken soll.

Selbstoffenbarung: Markus könnte denken, dass Anna gestresst ist und unter Zeitdruck steht.

Beziehungshinweis: Markus könnte die Nachricht als Kritik an seiner Arbeitsweise empfinden und denken, dass Anna ihm mangelnde Zuverlässigkeit unterstellt.

Appell: Markus könnte den Appell verstehen, dass er das Protokoll schnellstmöglich schicken soll.

LÖSUNG

Um Missverständnisse zu vermeiden, könnte Anna ihre Nachricht klarer und freundlicher formulieren:

„Hallo Markus, ich hoffe, es geht dir gut. Mir ist aufgefallen, dass das Protokoll der gestrigen Besprechung noch fehlt. Könntest du es mir bitte bis heute Abend schicken? Ich benötige es für die Vorbereitung mit einem Treffen unseres Dienstleisters morgen. Vielen Dank im Voraus!“

Diese Version der Nachricht berücksichtigt die verschiedenen Seiten der Kommunikation besser, gibt mehr Hintergründe für den Gesamtzusammenhang der Bitte und reduziert das Risiko von Missverständnissen.

Abschließende Handlungsempfehlungen



Nachdem beide Modelle betrachtet wurden, können wir weitere, konkrete Handlungsempfehlungen ableiten. Als Mitarbeiter mit Personalverantwortung sollten Sie:

- Ein **offenes Kommunikationsklima** fördern: Schaffen Sie eine Unternehmenskultur, die offene Kommunikation und den Austausch von Ideen fördert. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden, ihre Gedanken und Anliegen frei zu äußern, ohne Angst vor negativen Konsequenzen.
- **Klare Kommunikationsstrukturen** etablieren: Definieren Sie klare Kanäle und Protokolle, z.B. in einem Kommunikationsstrategiepapier, für die interne und externe Kommunikation, um Missverständnisse zu minimieren und alle Mitarbeitenden auf dem gleichen Stand zu halten.
- Aktives Zuhören und **Feedback einholen**: Nehmen Sie sich Zeit, um aktiv zuzuhören und Feedback von Ihren Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten einzuholen. Dies ermöglicht es Ihnen, Ihre Kommunikation kontinuierlich zu verbessern und auf die Bedürfnisse Ihrer Stakeholder einzugehen.
- In **Kommunikationstrainings** investieren: Bieten Sie Ihren Mitarbeitern regelmäßig Schulungen und Workshops zur Verbesserung ihrer Kommunikationsfähigkeiten an. Durch gezieltes Training können Ihre Mitarbeiter lernen, effektiver zu kommunizieren und Konflikte konstruktiv zu lösen.
- **Interkulturelle Kommunikation** schulen: In einer globalisierten Welt ist es wichtig, dass Ihre Mitarbeitenden sensibel für kulturelle Unterschiede sind und in der Lage sind, effektiv mit Menschen aus verschiedenen kulturellen Hintergründen zu kommunizieren. Bieten Sie Schulungen und Workshops zur interkulturellen Kommunikation an, um das Verständnis und die Zusammenarbeit zu verbessern.
- **Teamarbeit** und **Zusammenarbeit** fördern: Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter zur Zusammenarbeit und Teamarbeit, um den Informationsfluss zu verbessern und Silo-Denken zu vermeiden. Organisieren Sie regelmäßige Team-Meetings und Projektsitzungen, um den Austausch von Informationen und Ideen zu fördern.



4.1.2 Feedback-Kultur

Eine Feedback-Kultur in Unternehmen kann entscheidend für Wachstum und Erfolg der Organisation sein, sowie das Wohlbefinden der Mitarbeiter steigern. Feedback hilft, die Leistung der Mitarbeiter zu verbessern, indem es ihnen ermöglicht, ihre Stärken zu erkennen und an ihren Schwächen zu arbeiten. Es fördert eine offene Kommunikation und schafft eine Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens und der Zusammenarbeit. Studien haben gezeigt, dass regelmäßiges, konstruktives Feedback die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung erhöht und die Produktivität steigert. Darüber hinaus unterstützt Feedback die persönliche und berufliche Entwicklung der Mitarbeiter, indem es Lernmöglichkeiten bietet und die Karriereentwicklung fördert.

Merkmale einer guten Feedback-Kultur

Eine effektive Feedback-Kultur zeichnet sich durch mehrere Schlüsselemente aus:

- **Regelmäßigkeit und Kontinuität:** Feedback sollte nicht nur einmal jährlich im Rahmen von Mitarbeitergesprächen gegeben werden, sondern regelmäßig und kontinuierlich, um zeitnah und relevant zu sein.
- **Konstruktivität:** Feedback sollte darauf abzielen, positive Verhaltensweisen zu verstärken und Verbesserungspotenziale aufzuzeigen, ohne dabei demotivierend oder verletzend zu wirken. Es sollte lösungsorientiert sein und konkrete Beispiele sowie Vorschläge zur Verbesserung enthalten.
- **Transparenz und Offenheit:** Eine offene Kommunikation und klare Erwartungen sind essenziell. Mitarbeiter sollten ermutigt werden, Feedback zu geben und zu empfangen, ohne Angst vor negativen Konsequenzen haben zu müssen.
- **Zweiseitigkeit:** Feedback sollte in beide Richtungen fließen – nicht nur von Vorgesetzten zu Mitarbeitern, sondern auch umgekehrt. Dies fördert eine Kultur des gegenseitigen Respekts und der kontinuierlichen Verbesserung.
- **Empathie und Respekt:** Feedback sollte immer respektvoll und einfühlsam gegeben werden, um die Würde und den Selbstwert des Empfängers zu wahren.

Handlungsempfehlungen



Um eine erfolgreiche Feedback-Kultur im Unternehmen zu etablieren, können die folgenden Maßnahmen ergriffen werden:

- **Schulungen und Workshops:** Schulungen zu effektiven Feedback-Techniken und Kommunikationsfähigkeiten können den Mitarbeitern helfen, konstruktives Feedback zu geben und zu empfangen.
- **Feedback-Rituale etablieren:** Regelmäßige Feedback-Runden, wie z.B. wöchentliche Team-Meetings oder „Check-ins“. Dies sind regelmäßige, oft kurze Treffen oder Gespräche zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten oder innerhalb von Teams. Sie dienen dazu, den aktuellen Stand der Arbeit zu besprechen, Fortschritte zu bewerten, Herausforderungen zu identifizieren und sofortiges Feedback auszutauschen.
- **Anonymes Feedback ermöglichen:** Tools und Plattformen, die anonymes Feedback erlauben, können helfen, ehrliche und unvoreingenommene Rückmeldungen zu erhalten.
- **Vorbildfunktion der Führungskräfte:** Führungskräfte sollten als Vorbilder agieren, indem sie selbst regelmäßig Feedback einholen und geben. Dies zeigt den Mitarbeitern, dass Feedback ein wertgeschätzter Bestandteil der Unternehmenskultur ist.
- **Klarheit und Struktur:** Etablierung klarer Prozesse und Richtlinien für das Geben und Empfangen von Feedback, einschließlich spezifischer Kriterien und Zielsetzungen.
- **Positives Feedback betonen:** Während es wichtig ist, auf Verbesserungsmöglichkeiten hinzuweisen, sollte positives Feedback nicht vernachlässigt werden. Es stärkt das Selbstvertrauen und motiviert die Mitarbeiter.

Eine gut etablierte Feedback-Kultur kann somit nicht nur die Leistung und Zufriedenheit der Mitarbeiter steigern, sondern auch die gesamte Unternehmensleistung positiv beeinflussen. Sie schafft ein Umfeld, in dem kontinuierliches Lernen und Verbesserung möglich sind, und unterstützt die langfristige Entwicklung und den Erfolg des Unternehmens.

Exkurs: WWW-Feedback

Das WWW-Feedback ist eine einfache Methode, um Feedback schnell auf eine klare und konstruktive Weise zu strukturieren. WWW steht für **W**ahrnehmung, **W**irkung und **W**unsch:

Wahrnehmung: Beschreibt objektiv, was passiert ist oder was beobachtet wurde.

Wirkung: Erklärt, welche Auswirkungen das beobachtete Verhalten auf einen selbst oder auf andere hatte.

Wunsch: Formuliert, was man sich in Zukunft wünscht oder wie das Verhalten geändert werden könnte.

Beispiel 1: Unterbrechen während des Teammeeting

Stellen wir uns vor, dass Mitarbeiterin Michaela in einem Teammeeting mehrfach andere Kollegen unterbrochen hat. Die Aufgabe der Führungskraft ist nun, ihm ein Feedback dazu zu geben.

Wahrnehmung:

„Michaela, mir ist **aufgefallen**, dass du während des gestrigen Teambesprechungen mehrfach unterbrochen hast, als Kollegen gesprochen haben.“

Wirkung:

„Das hatte zur **Folge**, dass einige Kollegen ihre Gedanken nicht vollständig ausführen konnten und es im Team etwas Unruhe gab. Außerdem fühlten sich einige dadurch nicht ernst genommen.“

Wunsch:

„Ich würde mir **wünschen**, dass du in zukünftigen Meetings darauf achtest, Kollegen ausreden zu lassen, bevor du deine Anmerkungen machst. Vielleicht könntest du dir Notizen machen und warten, bis derjenige fertig ist, bevor du deine Punkte einbringst.“

Dieses Feedback ist konkret, konstruktiv und zeigt klar auf, wie das Verhalten wahrgenommen wird, welche Wirkung es hat und welche Verbesserung gewünscht wird.

Beispiel 2: Körpergeruch

Stellen wir uns vor, dass der Schichtleiter Michael seinem Mitarbeiter Enrico ein Feedback geben muss, da Kollegen bemerkt haben, dass Enrico oft unangenehm riecht. Hierbei ist es wichtig, die Methode unter vier Augen anzuwenden und eine besondere Einfühlsamkeit walten zu lassen. Dies könnte so ablaufen:

Wahrnehmung:

Ich habe bemerkt, dass dies bei einigen Kollegen **Unbehagen verursacht**, besonders in Situationen, in denen wir eng zusammenarbeiten müssen, wie in Besprechungen oder bei der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz. Es **beeinträchtigt** die Arbeitsatmosphäre ein wenig.“

Wirkung:

„Das hatte zur **Folge**, dass einige Kollegen ihre Gedanken nicht vollständig ausführen konnten und es im Team etwas Unruhe gab. Außerdem fühlten sich einige dadurch nicht ernst genommen.“

Wunsch:

„Ich **wünsche** mir, dass du diese Rückmeldung nicht als Kritik, sondern als Unterstützung verstehst. Es wäre hilfreich, wenn du überlegst, ob es vielleicht eine Veränderung in deiner täglichen Routine geben könnte, die dir hilft, dich wohler zu fühlen und gleichzeitig das Arbeitsumfeld für alle angenehmer zu gestalten. Wenn du möchtest, können wir gemeinsam nach Lösungen suchen oder ich kann dir Unterstützung anbieten.“

Die hier genannten Beispiele des WWW-Feedbacks sind natürlich sehr idealtypisch formuliert. Sie sollten in der Praxis zum eigenen Führungsstil, zur Führungskraft, zur Situation als auch zum jeweiligen Mitarbeitenden passen. Jede Feedback-Situation ist einzigartig und erfordert ein individuelles Vorgehen, das auf die **Persönlichkeit** des Mitarbeiters, die bestehende **Beziehung** und die spezifischen **Umstände** abgestimmt ist. Die Führungskraft sollte stets bemüht sein, **authentisch**, **empathisch** und **respektvoll** zu kommunizieren, um die bestmögliche Reaktion und Zusammenarbeit zu fördern.

4.1.3 Generationenkonflikte

In einer modernen Arbeitsumgebung treffen oft Angehörige verschiedener Generationen aufeinander - von den erfahrenen Babyboomern bis hin zu den digital versierten Mitgliedern der Generation Z. Diese Vielfalt kann eine Bereicherung sein, birgt jedoch auch Herausforderungen in der Kommunikation. Die 2024 am weitesten verbreiteten Generationen in der modernen Arbeitswelt (vgl. auch Kapitel 2) sind die Babyboomer, Gen X, Gen Y (Millennials) und die Gen Z. Um im weiteren Verlauf mögliche Konflikte, Bedürfnisse oder Synergien herauszufinden, werden im Folgenden Stereotypen der verschiedenen Generationen dargestellt:

Die Babyboomer: „Die Altmeister des Büros“

Beginnen wir mit den Babyboomern - den Pionieren des modernen Arbeitslebens. Diese gestandenen Veteranen haben die Höhen und Tiefen der Firmengeschichte und -hierarchie erlebt und tragen ihre Erfahrung wie eine Trophäe. Für sie stehen harte Arbeit, Loyalität und Hierarchie an erster Stelle. Doch manchmal können sie etwas konservativ wirken, als würden sie noch immer versuchen, die Welt mit Faxgeräten zu regieren.

Die Gen X: Die unterschätzten Helden des Wandels

Da sind sie, die Generation X - die oft übersehene, aber unverzichtbare Brücke zwischen den Analog- und Digitalwelten. Diese pragmatischen Realisten haben die Transformation vom Akustikkoppler zum Breitbandinternet miterlebt und dabei ein unglaubliches Anpassungsvermögen entwickelt. Für sie sind Work-Life-Balance und berufliche Selbstverwirklichung keine Schlagworte, sondern gelebte Realität. Manchmal wirken sie wie die ruhigen Wächter des Wandels, die mit stoischer Gelassenheit die Wogen des technologischen Fortschritts glätten – während sie heimlich darüber lachen, wie die Jüngeren verzweifelt ihre Druckerprobleme googeln.

Gen Y (Millennials): Die digital Natives

Dann kommen die Millennials ins Spiel - die Digital Natives, die das Büro mit ihrem MacBook und ihrem Starbucks-Kaffee im Schlepptau erobern. Sie sind die Meister der Multitasking-Kunst und verbringen mehr Zeit mit ihren Instagram-Stories als mit ihren E-Mails. Für sie zählen Flexibilität, Sinnhaftigkeit und Work-Life-Balance mehr als traditionelle Karrierewege.

Die Gen Z: Die Zukunft des Büros

Und last but not least: Die Gen Z, die aufstrebenden Stars am Arbeitsfirmament. Diese jungen Wilden sind mit Smartphones in den Händen geboren worden und navigieren souverän durch die digitale Welt. Sie bringen frische Ideen und ein Gespür für Innovation ins Büro, aber manchmal kann ihre Neigung zu kurzen Aufmerksamkeitsspannen und sofortiger Gratifikation ihre älteren Kollegen in den Wahnsinn treiben.

Doch was passiert, wenn diese verschiedenen Generationen nun im Büro, auf dem Shopfloor oder im sonstigen Arbeitsleben als Mitarbeitende aufeinandertreffen? Konflikte sind unvermeidlich, aber sie müssen nicht zu einem Chaos führen. Hier sind ein paar Tipps, wie man mit Generationskonflikten umgehen kann:

Kommunikationsstil und Präferenzen:

Eine der größten Herausforderungen in der intergenerationellen Kommunikation sind unterschiedliche Kommunikationsstile und Präferenzen. Babyboomer bevorzugen oft persönliche Gespräche oder Telefonate, während die jüngeren Generationen, wie Millennials und Generation Z, sich eher auf digitale Kanäle wie E-Mails, Textnachrichten oder soziale Medien verlassen.

➔ Lösung

Um diesen Unterschieden zu begegnen, ist es wichtig, flexibel zu sein und verschiedene Kommunikationskanäle anzubieten. Zum Beispiel können regelmäßige persönliche Meetings für Babyboomer kombiniert werden mit einer klaren E-Mail-Kommunikation für die jüngeren Mitarbeiter. Durch die Auswahl verschiedener Kommunikationswege können alle Generationen effektiv erreicht werden.

Technologische Kluft

Eine weitere Herausforderung ist die technologische Kluft zwischen den Generationen. Während die jüngeren Mitarbeiter oft technologieaffin sind und sich schnell an neue Tools und Plattformen anpassen können, fühlen sich ältere Mitarbeiter möglicherweise unsicher im Umgang mit moderner Technologie.

→ Lösung

Eine gezielte Schulung und Unterstützung älterer Mitarbeiter im Umgang mit Technologie kann helfen, diese Kluft zu überbrücken. Durch Schulungen, Mentorenprogramme (vgl. Kapitel 4.3.1) oder den Einsatz benutzerfreundlicher Technologien können ältere Mitarbeiter ihre Fähigkeiten verbessern und sich in der digitalen Arbeitswelt sicherer fühlen.

Wichtig sollte hierbei sein, dass nicht nur Frontalunterricht stattfindet, sondern Schulungen auch praxisorientiert gestaltet sind, um erlangtes Wissen direkt anzuwenden. Dadurch bleiben Inhalte besser im Gedächtnis.

Jüngere Generationen können ältere Kollegen dabei unterstützen, neue Computertechnologien zu nutzen und sie an die Digitalisierung heranführen. Dadurch kann ein Wissensaustausch entstehen, wodurch ältere, oder weniger technologieaffine Mitarbeitende langjährige Erfahrung und spezifisches Fachwissen als Gegenleistung weitergeben können. Jüngere Kollegen profitieren wiederum von diesem Wissen und können es für ihre eigenen Aufgaben anwenden.

Wertvorstellungen und Arbeitsstile

Unterschiedliche Generationen haben oft unterschiedliche Wertvorstellungen und Arbeitsstile, die sich auf die Kommunikation auswirken können. Während ältere Mitarbeiter möglicherweise traditionelle Hierarchien bevorzugen und auf formelle Kommunikation setzen, suchen jüngere Mitarbeiter oft nach flacheren Hierarchien und informelleren Austauschmöglichkeiten.

→ Lösung

Es ist wichtig, die Vielfalt der Wertvorstellungen und Arbeitsstile anzuerkennen und einen respektvollen Umgang miteinander zu fördern. Offene Kommunikation und ein Verständnis für die Perspektiven anderer Generationen können dazu beitragen, Vorurteile abzubauen und eine positive Arbeitsumgebung zu schaffen. Ist das „Sie“ unter Kollegen noch zeitgemäß? Wie verbindlich sollten Deadlines sein? Sind Überstunden nötig, sinnvoll, oder nur gern gesehen? Hinterfragen Sie und kommunizieren Sie offen über solche und ähnliche arbeitsalltägliche Dinge.

Fazit

Die intergenerationelle Kommunikation mag ihre Herausforderungen haben, aber sie bietet auch eine Fülle von Möglichkeiten für Wachstum und Zusammenarbeit. Indem wir die Unterschiede anerkennen, flexibel sind und offen für den Austausch zwischen den Generationen bleiben, können wir eine dynamische und produktive Arbeitskultur fördern.



4.1.4 Flexibilität und Work-Life-Balance

Die zunehmende Vielfältigkeit innerhalb von Belegschaften machen auch bei den Vorstellungen von Arbeitszeiten und deren Flexibilität keinen Halt. Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten wird vor allem von jüngeren Generationen verstärkt nachgefragt und sowohl die Anpassung als auch die Akzeptanz danach von Führungskräften gefordert. Die Idealvorstellungen der Arbeitszeiten unterscheiden sich zwischen den Generationen immer mehr und die Antworten der Arbeitnehmenden sind vielfältig – dasselbe gilt für die Gewichtung von Arbeit und Leben sowie dessen Balanceakt.

Durch die wirtschaftlichen Veränderungen (Nachfrageschwankungen, Pandemien, schnellere Innovationszyklen etc.) und der wachsenden Bedeutung des Verhältnisses zwischen Arbeit und Leben, wurde in den vergangenen Jahren die Flexibilisierung der Arbeitszeit nochmals mehr vorangetrieben.

Um eine ausgewogenere Work-Life-Balance für Arbeitnehmende zu schaffen, bedarf es meist einer Flexibilisierung der Arbeitszeit – in welchem Rahmen diese stattfindet, muss je Unternehmung separat betrachtet werden.

Work-Life-Balance

- Die Work-Life-Balance bezeichnet das ausgewogene Verhältnis zwischen beruflichen Anforderungen und privaten Bedürfnissen, welches es Individuen ermöglicht, sowohl im Berufsleben als auch im Privatleben zufriedenstellend zu agieren und Stress zu minimieren. Sie zielt darauf ab, Gesundheit und Wohlbefinden zu fördern, indem Arbeit und Freizeit in einem harmonischen Gleichgewicht gehalten wird.

Gängige Arbeitsmodelle wie bspw. Gleitzeit, Teilzeit, Vertrauensarbeitszeit und mobiles Arbeiten werden bereits in vielen Unternehmen eingesetzt, um unter anderem Mitarbeiterzufriedenheit zu stiften. Damit flexible Arbeitszeitmodelle aber nachhaltig gestaltet werden können, müssen funktionale, chronobiologische und rechtliche Rahmenbedingungen beachtet werden.

Funktional: Zeitliche Spielräume bei der Aufgabenerstellung

Chronobiologisch: Menschliche Leistungsfähigkeit zu bestimmten Zeitpunkten

Rechtlich: Gesetze und Vereinbarungen sind festgelegt und müssen erfüllt werden

Es gibt einige Gründe, eine flächendeckende Flexibilisierung der Arbeitszeit anzustreben. Im makroökonomischen Kontext kann vor allem die Sicherung der Fachkräfte genannt werden – der Job wird sowohl für bestehende als auch potenzielle neue Mitarbeitende attraktiver. Durch den Wandel der Generationen rückt die Verteilungsfrage der Arbeitszeit innerhalb eines Jahres oder den gesamten Verlauf der Erwerbstätigkeit in einen anderen Fokus. Ziel sollte es sein, dass die Arbeits- und Leistungsfähigkeit für eine Aufrechterhaltung der Erwerbsfähigkeit unterstützt wird. Die Flexibilisierung und der meist damit einhergehenden Work-Life-Balance stellt eine Maßnahme zur Bewältigung von Stress und Burnout dar. Die Gesundheit und Zufriedenheit der Mitarbeitenden kann gleichermaßen gefördert werden.

Neben all der Flexibilisierung der Arbeitszeiten sollte dennoch nicht vergessen werden, dass die Unter- und Überkapazitäten der Produktion weiterhin maximal wirtschaftlich ausgeglichen sein müssen. Kunden erwarten weiterhin gleichbleibend beste Qualität zu jenem Zeitpunkt. Für Arbeitnehmer sollte keine Reduktion des Realeinkommens stattfinden, sodass materielle Bedürfnisse weiterhin befriedigt werden können. Ebenso ist die Flexibilisierung der Arbeitszeiten in Arbeitsbereichen wie bspw. der Produktion, im Schichtbetrieb oder Einzelhandel schwer bis gar nicht umsetzbar.

Was bedeutet das nun für Sie als Führungskraft?

Analysieren Sie die verschiedenen Altersgruppen Ihrer Belegschaft und finden Sie heraus, ob eine Flexibilisierung der Arbeitszeit gewünscht bzw. ob ein Bedarf an erhöhter Work-Life-Balance vorhanden ist.

Prüfen Sie in Ihrem Unternehmen, welche Möglichkeiten zur Arbeitszeitflexibilisierung vorhanden sind und in welchem Rahmen diese umsetzbar wären. Selbst kleine Veränderungen können für die Mitarbeitenden motivierend wirken und zu einer Verbesserung aus Sicht der Arbeitnehmenden führen.

Falls Sie keine Ideen zur Umsetzung parat haben, gehen Sie mit Ihren Mitarbeitenden in den Austausch und suchen nach gemeinsamen Lösungen.

Genauso wie Mitarbeitende ein gutes Verhältnis zwischen Arbeit und Privatleben anstreben gilt es für Sie die Mitarbeiterzufriedenheit mit der Wirtschaftlichkeit des Unternehmens in Einklang zu bringen.

Exkurs: Führung von intergenerationalen Teams im Homeoffice und mobilen Arbeiten

Die zunehmende Verbreitung von Homeoffice und mobilen Arbeitsmodellen stellt Führungskräfte vor neue Herausforderungen und eröffnet gleichzeitig innovative Möglichkeiten.

Führung im Homeoffice erfordert ein hohes Maß an Vertrauen, Kommunikation und Flexibilität. Virtuelle Teams müssen effektiv koordiniert und motiviert werden, wobei die klare Definition von Zielen und Verantwortlichkeiten unerlässlich ist. Digitale Tools und regelmäßige Online-Meetings sind entscheidend, um den Informationsfluss und die Zusammenarbeit aufrecht zu erhalten. Sie als Führungskraft sollten zudem ein besonderes Augenmerk auf die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter legen und unterstützende Maßnahmen anbieten, um Überlastung und Isolation entgegenzuwirken. Erfolgreiche Führung im mobilen Arbeiten bedeutet, die richtige Balance zwischen Autonomie und Unterstützung zu finden und eine Unternehmenskultur zu fördern, welche auch in virtuellen Umgebungen Zusammenhalt und Engagement ermöglicht.

Die Führung von Teams im Homeoffice wird besonders herausfordernd, wenn mehrere Generationen beteiligt sind. Denn jede Generation bringt unterschiedliche Kommunikationsstile, Technologieaffinitäten und Erwartungen an die Arbeitsumgebung mit. Während jüngere Generationen, wie bspw. Gen. Z und die Millennials oft sehr versiert im Umgang mit digitalen Tools und flexiblen Arbeitsmodellen sind, bevorzugen ältere Generationen möglicherweise traditionellere Kommunikationswege und klarere Strukturen. Führungskräfte müssen daher ein tiefes Verständnis für die Bedürfnisse und Präferenzen jeder Generation entwickeln und flexible Ansätze wählen, welche alle Teammitglieder einbeziehen.

Dies kann durch die Bereitstellung von Schulungen für digitale Werkzeuge, die Etablierung regelmäßiger Check-Ins und die Förderung einer offenen Feedbackkultur erreicht werden. Durch die Anerkennung und Nutzung der vielfältigen Stärken und Perspektiven jeder Generation können Unternehmen ein integratives und produktives Arbeitsumfeld schaffen, welches auch im Homeoffice effektiv funktioniert.

4.2 Fokus: Modelle

Die verschiedenen Arten der Führung wurden Ihnen bereits im Verlauf dieses Handbuchs vorgestellt – einen Eindruck, welchen Einfluss dabei die intergenerationelle Belegschaft spielt haben Sie ebenfalls erhalten.

Im Folgenden erhalten Sie einen kurzen Einblick in zwei Führungs- und Kommunikationsmodelle:

Die NEPAL-Methode

Die NEPAL-Methode ist ein Führungsmodell der POLYMUNDO AG und dabei liegt der Fokus auf der Führung einer durchmischten Belegschaft.

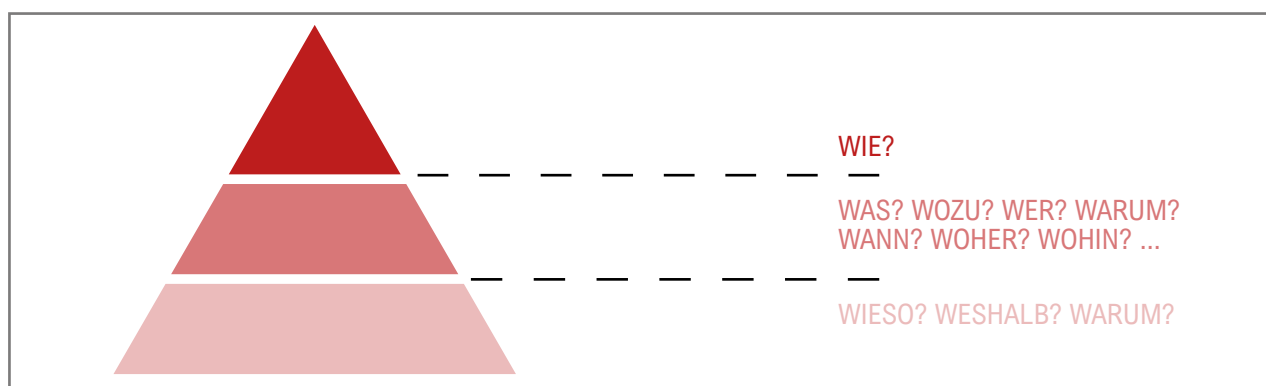
N steht für Neugier
E steht für Empathie
P steht für Problem
A steht für Ausblick
L steht für Loslegen

N – Neugier

Das N der NEPAL-Methode steht für die Neugier – die Neugier für seine eigenen Mitarbeitenden und Kollegen. Dabei soll es nicht zwingend darum gehen, ein freundschaftliches Verhältnis anzustreben, sondern eher ein Interesse an seinem Gegenüber bzw. seiner Arbeit ausdrücken.

Das Erreichen einer Beziehungsebene kann für das Miteinander während der Arbeit förderlich sein, jedoch ist es nicht immer einfach diese zu erreichen. In vielen Fällen ist der Gesprächspartner im geschäftlichen Kontext unsicher, ob sein Gegenüber ihn aushorchen oder Freundschaft geschlossen werden möchte.

Um die Unsicherheit hinsichtlich der Gesprächsmotivation zu verringern, hilft die sogenannte Fragenpyramide:



Die Fragewörter der untersten Ebene sind bei vielen Menschen negativ behaftet und anklagend – sie lösen bei dem Befragten einen inneren Widerstand aus. Die Antworten sind meist kurz und dienen dazu schnell aus der Situation entfliehen zu können. Diese Fragewörter sollten folglich vermieden werden, denn es ist davon auszugehen, dass das Gespräch schnell beendet sein wird. Alle Wörter der mittleren Schicht können für jegliche Fragestellungen gut verwendet werden, sie lösen beim Gegenüber einen deutlich geringeren emotionalen Widerstand aus.

Am praktikabelsten ist das Frage-Wort „Wie?“ – es hat für den Gegenüber keinen anklagenden Charakter, sondern zeigt ein hohes Interesse an der Sichtweise.



Beispiel

Kunde storniert Auftrag wegen Bearbeitungsfehler. Der Vorgesetzte geht zum verantwortlichen Mitarbeiter, um die Situation zu klären: „Weshalb hat der Kunde den Auftrag storniert?“

→ Diese Frage führt wahrscheinlich zu Rechtfertigungen und Schuldzuweisungen an andere.

„Was ist geschehen, dass der Kunden den Auftrag storniert hat?“

→ Diese Frage ermöglicht es neben Schuldzuweisungen, auf den Prozess einzugehen und sich selbst mitzuteilen.

„Wie kam es dazu, dass der Kunde storniert hat?“

→ Diese Frage zielt ganz klar auf den Prozess und Selbstoffenbarungen. Schuldzuweisungen und Rechtfertigungen sind nur noch schwer anzubringen.

„Wie können wir in Zukunft verhindern, dass Kunden Aufträge stornieren?“

→ Diese Frage fokussiert zusätzlich gezielt die Lösungsfindung

Trotz der Fragenpyramide sei kritisch zu beachten, dass die Tonalität, die Beziehungsebene sowie auch die restlichen Wörter einer Frage eine hohe Relevanz haben - eine Wie-Frage kann in der entsprechenden Tonalität ebenfalls anklagend wirken.

E – Empathie

Im Bereich der Empathie geht es im Ersten Augenblick darum, eine Bindung zu seinem Gegenüber aufzubauen – dies erfordert Kommunikation. Im Arbeitsalltag wird zwar oft miteinander gesprochen, aber seltener wird richtig zugehört oder das Verständnis für sein Gegenüber ist ausbaufähig.

Das Paradoxon: alle Menschen möchten gehört werden – kaum einer ist bereit bzw. fähig richtig zuzuhören. Genau genommen wird zwischen drei Arten des Hörens unterschieden:

	Hören	Hinhören	Zuhören
Beschreibung	Reine Reizverarbeitung Der Hörende will eigentlich selbst von sich erzählen und der Respekt sowie die Wertschätzung für sein Gegenüber fehlt.	Der Hinhörende setzt sich wirklich mit den Inhalten seines Gesprächspartners auseinander und schenkt ihm Zeit, indem er wirklich aufnimmt.	Intensivste Form des Hörens Dabei wird nicht nur das gesagte kognitiv aufgenommen, sondern es werden Hintergründe und Emotionen erfragt sowie verstanden.
Beispiel	„Jaja, ich hatte auch mal einen Konflikt mit meinem Chef. Ich habe ihm damals klar gesagt, dass... Übrigens bin ich gerade auf einem ganz spannenden Projekt...“	„Dein Chef hat also zuerst gesagt, dass..., dann... und zum Schluss noch... Du hast dann...“	„Oh, das ist dir super unangenehm. Kann ich total nachvollziehen. Wie ging es dann weiter?“
Zwischen den drei Techniken des Hörens gibt es keine strikte Trennung, oft verschwimmen die Übergänge und es kann als Skala mit unendlich vielen Abstufungen wahrgenommen werden			

Bei dem Hinhören und Zuhören spielt die Intention und innere Einstellung eines Menschen ebenso eine wichtige Rolle – es geht um die Differenzierung, ob ein inhaltliches Ergebnis erzielt werden möchte, oder doch eine Beziehungsebene mit dem Ziel der Langfristigkeit verfolgt wird? Sollen lediglich Strukturen und Argumente verstanden werden oder besteht ernsthaftes Interesse an den Sichtweisen, Problemen und Ideen des Gegenübers?

Welche Art des Hörens angewendet wird, ist abhängig von der Situation, dem Gesprächspartner und dem Gesprächsthema. Das Zuhören ist die mächtigste Form des Hörens, wobei das Hören oder Hinhören deshalb nicht weniger Wert ist. Wer eine simple Frage gestellt bekommt wie bspw. nach dem Weg gefragt wird muss nicht damit antworten, wie es denn dazu kam das er den Weg nicht kennt.

P – Problem

Wer die Arten des Hörens in den verschiedenen Situationen beherrscht, wird zeitnah Einblicke in Probleme seiner Gesprächspartner erhalten.

Welche Herausforderungen im Arbeitsalltag beschäftigen mein Gegenüber? Welche Wege möchte er zukünftig gehen?

Damit Führungskräfte und Kollegen nicht nur vage Antworten bei Rückfragen erhalten, können **Konkretisierungsfragen** dabei helfen, dass Gesagte zu hinterfragen und die Ursache für die Problematik gefunden werden.

Mögliche Konkretisierungsfragen sind:

„Wie darf ich mir das genau vorstellen?“ → fehlende Details werden beim Gesprächspartner erfragt

„Wann genau trat es zum ersten Mal auf?“ → Problematik soll präzisiert werden

„Was bedeutet das für dich?“ → Die Bedeutung für den Gesprächspartner wird erfragt

„Wer sagt das?“ → Der Urheber einer Aussage wird gesucht

Achtung

- Die Menge der Konkretisierungsfragen ist ein entscheidendes Maß – die Fragen sollten nicht überstrapaziert werden, sodass sich der Gegenüber nicht wie in einem Verhör fühlt. Im schlimmsten Fall kann die Beziehungsebene darunter leiden.

Die Kunst des Gesprächs ist es, nach dem detaillierten Erfragen des Problems den Fokus auf Lösungen zu setzen. Menschen neigen dazu in eine problemorientierte Gesprächshaltung zu verfallen, jedoch ist es wichtig den Fokus auf Lösungen für die Situation zu richten.

Fassen wir bis hierhin zusammen:

Mithilfe von Neugier und Empathie kann eine Beziehung aufgebaut werden, durch Konkretisierungsfragen im Bereich des Problems kommt der Ursprung zur Geltung und mithilfe von lösungsorientiertem Denken kann erfragt werden, wie sichergestellt wird, dass das Problem in Zukunft nicht mehr auftritt.

A – Ausblick

In diesem Bereich steht die Entwicklung des Mitarbeitenden im Fokus.

Wie kann ich meine Mitarbeitenden bestmöglich und entsprechend ihren Wünschen, Fähigkeiten und Bedürfnisse entwickeln? Mithilfe des Arbeitsblatts, welches Sie beim Scannen des QR Codes erhalten, können Sie die aktuelle Positionierung Ihrer jeweiligen Mitarbeitenden einordnen.

Wichtig ist, es geht dabei nicht darum das eigene Personal verschiedenen Schubladen zuzuordnen, sondern es soll zum Nachdenken anregen.



L – Loslegen

Der letzte Baustein der NEPAL-Methode zielt die Umsetzung ab, denn Pläne sind schließlich dazu gemacht tatsächlich umgesetzt zu werden.

Hier stellt sich allerdings nun die Frage: wie genau geht das?

Fünf Komponenten helfen dabei loszulegen und den Wandel anzustoßen:

- | | |
|-----------------|---|
| • Ziel | Welches Problem soll gelöst werden? |
| • Qualifikation | Welche fachlichen Voraussetzungen benötigt es dazu? |
| • Motivation | Können alle am selben Strang ziehen, weil das Ziel für alle mit selber Priorität geprägt ist? |
| • Ressourcen | Fehlen noch Ressourcen? |
| • Aktionsplan | Wie kann das Ziel angegangen werden? |

Die vorherigen Bausteine N-A geben Auskunft auf die Fragen der Komponenten. Wenn einer der Komponenten nicht beantwortet werden kann, ist die Wahrscheinlichkeit für entstehendes Chaos, Angst, Planlosigkeit und Frust bei den Mitarbeitenden sehr hoch. Häufig werden Aktionspläne von der obersten Führungsebene nach unten hinab angewiesen oder auf eine andere aktuell trendige Variante umgesetzt. Diese Vorgehensweise ist meist bereits zu Beginn zum Scheitern verurteilt, da jedes Unternehmen eine individuelle Vorgehensweise benötigt.

Die NEPAL-Methode unterstützt Führungskräfte bei der Bewältigung von Veränderungsprozessen, analysiert die Herausforderungen der eigenen Belegschaft und hilft dabei Umsetzungspläne auszuarbeiten. Folglich eignet sich diese Methode ebenso für die Führung einer intergenerationellen Belegschaft.

Delegationspyramide

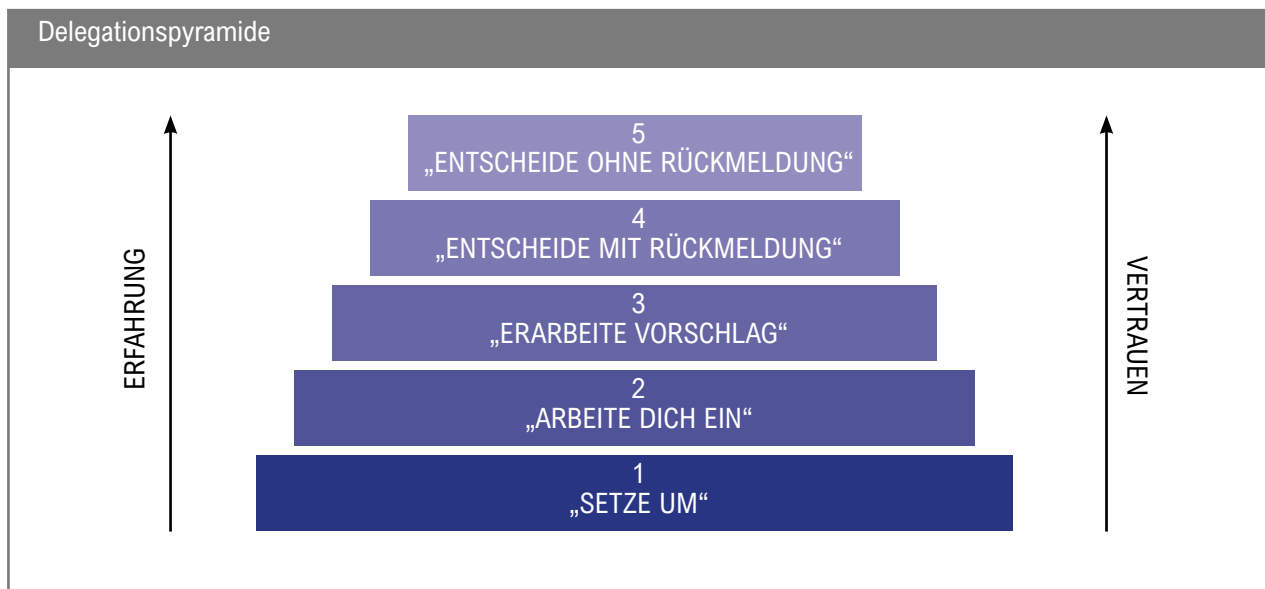
Das zweite Modell stellt die Delegationspyramide dar. Bei Führungskräften liegen meist viele verschiedene Themen auf dem Schreibtisch, welche darauf warten, abgearbeitet zu werden. Damit sich Führungskräfte auf die relevanten und elementaren Aufgaben konzentrieren können, ist die Delegation mancher Teilaufgaben an die Mitarbeitenden unabdingbar.

Im Grundsatz geht es bei der Delegation darum, Aufgaben welche nicht signifikant am Unternehmensergebnis beteiligt sind, an Mitarbeitende abzugeben. Das Delegieren ist eines der wichtigsten Mittel im Zeitmanagement und relevanter Bestandteil des Führungsstils.

Sie als Führungskraft können sich durch die Aufgabenverteilung auf die wesentlichen Themen konzentrieren und gleichwohl wird die Arbeitsmotivation der eigenen Mitarbeitenden angehoben sowie die Personalentwicklung vorangetrieben.

Grundlage für eine funktionierende Delegation ist zum einen das Vertrauen in die Mitarbeitenden und zum anderen die Zeit und Arbeit, welche die Umverteilung im Ersten Moment beansprucht.

Damit das Prinzip des „Aufgaben abgeben“ besser funktioniert und kein Mikromanagement betrieben wird, kann das Modell der Delegationspyramide – auch die „Fünf Stufen der Delegation“ genannt – zur Hand genommen werden.



Auf Basis dieser fünf Stufen können Vorgesetzte gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden die Delegation optimal bewältigen. Ziel ist es, dass Sie als Führungskraft Ihre Mitarbeitenden in die Stufe, welche den aktuellen Stand widerspiegelt, einstufen. Gemeinsam kann dann daran gearbeitet werden, Stufe um Stufe höher zu kommen, sodass bei dem Erreichen von der 5. Stufe der Aufwand der Delegation bei null angekommen ist.

1. Stufe – „Setze um“

In der untersten Stufe hat die Führungskraft bereits alle notwendigen Entscheidungen getroffen und gibt die Aufgabe an den Mitarbeitenden ab, dieser muss lediglich die Aufgabe ausführen.

Beispiel

Einem wichtigen Neukunden soll ein Angebot unterbreitet werden. Die Führungskraft hat die Konditionen des Angebots festgelegt und der Mitarbeitende soll nun das Angebot die schriftliche Form bringen und anfertigen.

2. Stufe – „Arbeite Dich ein“

Hier werden bereits erste Freiheitsgrade vermittelt. Der Mitarbeitende soll sich gemäß den Angaben seines Vorgesetzten in ein bestimmtes Thema einarbeiten und bei Rückfragen auf diesen zukommen.



Beispiel

Der Vorgesetzte bittet den Mitarbeitenden sich in die firmeninterne Preisgestaltung von Neukunden einzuarbeiten.

3. Stufe – „Erarbeite Vorschlag“

Die Einarbeitung in ein bestimmtes Themengebiet erfolgt nun detaillierter und ein (Alternativ-)Vorschlag wird erarbeitet. Im Anschluss daran erfolgt die detaillierte Erläuterung an die Führungskraft, welche dann das weitere Vorgehen entscheidet.



Beispiel

Der Mitarbeitende unterbreitet nun der Führungskraft ein Angebot für einen potenziellen Neukunden.

4. Stufe – „Entscheide mit Rückmeldung“

Die Entscheidung wird nun vom Mitarbeitenden getroffen und die Beweggründe dafür dem Vorgesetzten berichtet.



Beispiel

Bei der nächsten Neukundenanfrage wird das Angebot eigenständig von dem Mitarbeitenden geschrieben und er berichtet diesen Vorgang an die Führungskraft – erhält ggfls. Feedback.

5. Stufe – „Entscheide ohne Rückmeldung“

Der Mitarbeitende trifft die Entscheidung eigenmächtig, ohne Rücksprache nach bestem Wissen und Gewissen.



Beispiel

Der Mitarbeitende kümmert sich eigenständig um die Neukundenanfragen und unterbreitet diesen entsprechende Angebote.

Bei der Anwendung dieser Delegationspyramide sei bitte darauf geachtet, dass die Mitarbeitenden individuelle Charaktere sind. Die beschriebenen Schritte sind Leitlinien, welche individuell angepasst werden können.

4.3 Fokus: Handlungsansätze

4.3.1 Mentoring und Reverse-Mentoring



Der Ursprung des Mentoring-Begriffs reicht bis in die griechische Antike zurück und entspringt der griechischen Mythologie. In diesem Kontext bat Odysseus, König der Insel Ithaka, seinen Freund „**Mentor**“ darum, sich während seiner Abwesenheit im trojanischen Krieg um seinen Sohn Telemachos zu kümmern. Dies geschah, um Telemachos auf seine künftige Rolle als König von Ithaka vorzubereiten. Das Konzept des Mentorings hat eine lange Geschichte. Die Idee des erfahrenen Lehrers findet sich in verschiedenen Bildungskontexten immer wieder. Zum Beispiel gab es den ursprünglichen Begriff des Lehrlings, der im Haus seines Meisters lebte und dort beruflich ausgebildet wurde. Heute gibt es eine Vielzahl verschiedener Modelle des Mentorings, in denen geschlechter- und altersunabhängig Rollen der Mentoren und Mentees besetzt werden.

Als klassische **Definition** wird **Mentoring** „als individuellen Lernprozess, in dem eine erfahrene Person (Mentor) eine weniger erfahrene Person (Mentee) über eine längere Zeit begleitet“, zusammengefasst. Ergänzend dazu hat sich die Annahme etabliert, dass mit der Aufteilung in „erfahren“ und „unerfahren“ zeitgleich eine Aufteilung in „jung“ und „alt“ einhergeht und dass der Mentor die Aufgabe hat, als Berater, Begleiter und Förderer eines jungen Menschen zu agieren. Darauf basierend entwickelte sich das Verständnis des klassischen Mentorings.

Heutzutage wird diese Formulierung und Separierung vermieden und primär mit der Eigenschaft der **Erfahrung** argumentiert. Die grundsätzliche Idee ist es, dass ein erfahrener Mitarbeitender einem weniger erfahrenen Mitarbeitenden Wissen und Erfahrungen weitergibt, um diesen bei der persönlichen und beruflichen Entwicklung zu unterstützen. Auch das Netzwerk des Mentors wird in dem Mentoring-Prozess eingebracht. Dabei liegt keinerlei formales Konzept oder Programm vor. Mentoring-Beziehungen ergeben sich aus eigenem, bzw. unternehmerischen Antrieb.

Reverse Mentoring

Das Reverse Mentoring stellt dieses Konstrukt auf den Kopf, in dem die traditionellen Mentoring-Rollen umgekehrt werden. Typischerweise werden hierbei erfahrene Mitarbeitende oder Führungskräfte von jüngeren oder weniger erfahrenen Kollegen gecoacht oder unterstützt. Dies ermöglicht es, dass beide Seiten voneinander lernen und wertvolle Einblicke sowie Perspektiven austauschen können. Häufig sind diese Konstellationen im Bereich der Technologieentwicklungen und dessen täglichen Umgang im beruflichen Kontext sowie mit Social Media und mediengestützter Kommunikation zu finden.





Beispiel

Stellen Sie sich vor, ein etablierter Geschäftsführer eines kleinen, mittelständischen Betriebes im Landkreis Heilbronn stellt mit seinem Betrieb seit vielen Jahren Teile für die Automobilindustrie her. Er beschäftigt seit vielen Jahren einen Produktionsleiter, der über ein umfangreiches Fachwissen und Erfahrung in der Produktentwicklung und -fertigung verfügt. Allerdings ist er nicht besonders versiert in den neuesten Technologien und digitalen Trends, die in der Branche aufkommen. Für Fortbildungen, Austausch und dem Suchen nach neuen Trends fehlt ihm schlichtweg die Zeit.

Die Geschäftsführung stellt für ein Projekt eine Absolventin einer angewandten Hochschule in der Region ein. Diese hat eine Leidenschaft für innovative Technologien und verfügt über ein tiefes Verständnis für Industrie 4.0-Konzepte, Datenanalyse und Automatisierungslösungen.

Im Rahmen eines Reverse-Mentoring-Programms werden diese beiden Mitarbeitenden zusammengebracht. Der Produktionsleiter erhält die Gelegenheit, von der neuen Mitarbeiterin zu lernen. Diese kann ihm beibringen, wie moderne digitale Werkzeuge und Automatisierungstechnologien in der Produktionsumgebung eingesetzt werden können, um Prozesse zu optimieren und die Effizienz zu steigern. Dies könnte die Einführung von IoT-Geräten zur Überwachung von Maschinenleistung, die Implementierung von Datenanalyse-Tools zur Vorhersage von Wartungsbedarf oder die Nutzung von Virtual-Reality-Simulationen für Designprüfungen umfassen.

Durch diese Zusammenarbeit profitiert der Produktionsleiter von den aktuellen technologischen Entwicklungen, während die neue Kollegin die Möglichkeit erhält, ihr Fachwissen in die Praxis umzusetzen und gleichzeitig Einblicke in die spezifischen Anforderungen und Herausforderungen der metallverarbeitenden Industrie im Automotive-Bereich zu gewinnen.

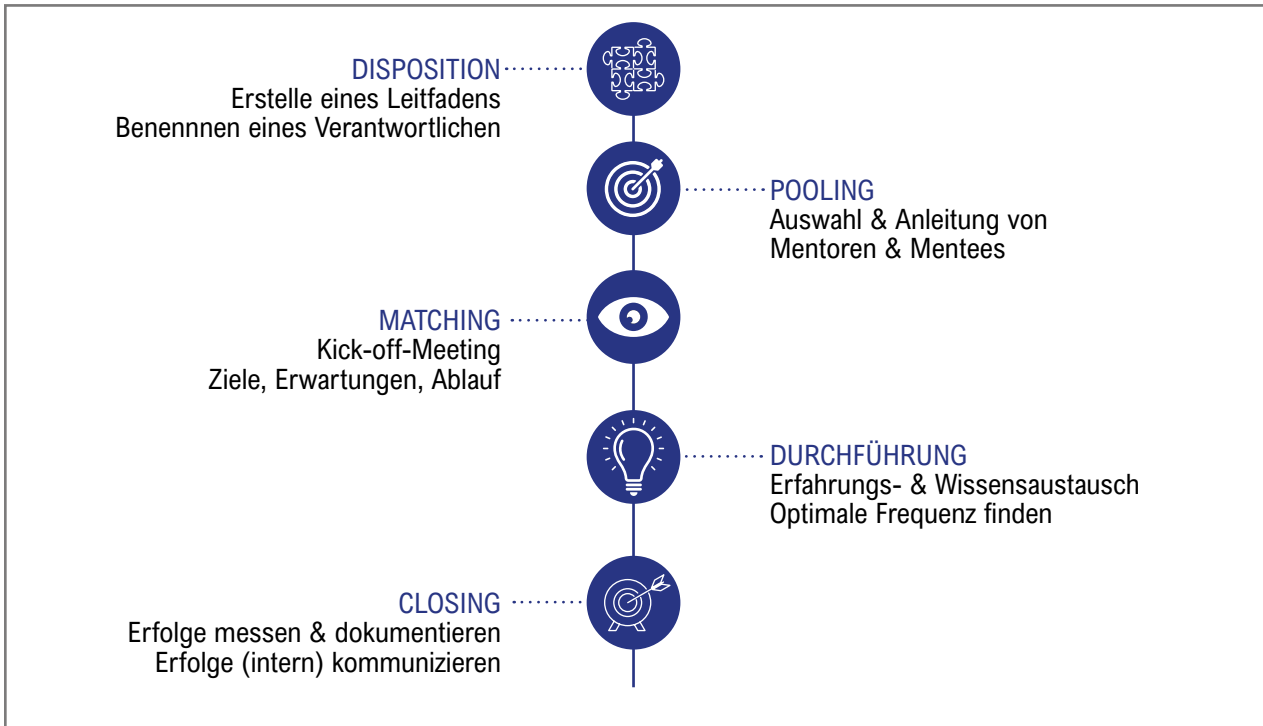
Auf diese Weise fördert Reverse Mentoring den Wissensaustausch und die Zusammenarbeit zwischen den Generationen, was letztendlich zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Innovationsfähigkeit des Unternehmens beitragen kann.

Grundsätzlich gilt: Das Reverse-Mentoring-Programm sollte für alle Teilnehmenden freiwillig bleiben. Eine Verpflichtung ist allenfalls auf Seiten der älteren Führungskräfte sinnvoll, falls diese sich gegen diese Form der Zusammenarbeit wehren sollten. Allerdings muss der Prozess auch dann noch durch einen Dritten begleitet werden, um eine heimliche Sabotage aus Unlust zu verhindern.

Eine korrekte Implementierung und Umsetzung von Reverse Mentoring kann ein ausgezeichnetes Instrument zur Personalentwicklung und zur Verbesserung der Unternehmenskultur sein. Es fördert den Austausch von Wissen, stärkt die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens und trägt dazu bei, eine dynamische und kooperative Arbeitsumgebung zu schaffen.

Ablauf

Mentorenprogramme, sei es in klassischer Form oder mit umgekehrten Rollen, sind zeitlos und können sowohl unbegrenzt als auch für zeitlich begrenzte Projekte genutzt werden. Es hat sich jedoch bewährt, dass Mentoring-Tandems für einen Zeitraum von mindestens 4-6 Monaten zusammenarbeiten. Um den Erfolg zu maximieren, empfehlen Experten die Unterstützung durch folgende Ablaufstufen:



Weitere gängige Formen des Mentorings



Cross Mentoring: Beim Cross-Mentoring tauschen Mentoren und Mentees aus verschiedenen Bereichen, Branchen und/oder Hierarchieebenen ihre Rollen aus, um voneinander zu lernen und neue Perspektiven zu gewinnen.



Gruppen-Mentoring: Beim Gruppen-Mentoring werden mehrere Mentees von einem oder mehreren Mentoren in einer Gruppe unterstützt, um gemeinsam zu lernen und sich gegenseitig zu stärken.



Peer-Mentoring: Mentoring unter Personen derselben Hierarchieebene – z.B. unter Studierenden –, häufig auch in Gruppen.

4.3.2 Förderung von Diversität und Inklusion

(Reverse-) Mentoring kann eine wirksame Methodik sein, um Diversität und Inklusion am Arbeitsplatz zu fördern und dadurch eine integrative Unternehmenskultur zu schaffen. Durch Mentoring-Beziehungen zwischen Mitarbeitenden unterschiedlicher Hintergründe, wie Geschlecht, Ethnizität, Alter, kultureller Herkunft, körperlicher Fähigkeiten etc. können Barrieren abgebaut und ein inklusives Arbeitsumfeld geschaffen werden. Mentoren aus verschiedenen Gruppen können dazu beitragen, Vorurteile zu überwinden und das Verständnis für unterschiedliche Perspektiven zu fördern.

Darüber hinaus bietet Mentoring unterrepräsentierten Mitarbeitern die Möglichkeit, von den Erfahrungen und Ratschlägen erfahrener Kollegen zu profitieren, die möglicherweise ähnliche Herausforderungen gemeistert haben. Dies kann dazu beitragen, das Selbstvertrauen und die berufliche Entwicklung dieser Mitarbeiter zu stärken und ihre Karrierechancen zu verbessern. Mentoring ermöglicht es auch, ein unterstützendes Netzwerk aufzubauen, das ihnen dabei hilft, sich im Unternehmen zu integrieren und erfolgreich zu sein.

Durch die Förderung von Diversität und Inklusion durch Mentoring können Unternehmen vielfältige Teams aufbauen, die von unterschiedlichen Perspektiven und Erfahrungen profitieren. Dies kann die Innovationsfähigkeit des Unternehmens stärken, da verschiedene Blickwinkel und Ansätze zu kreativen Lösungen führen können. Darüber hinaus trägt ein diverses und inklusives Arbeitsumfeld dazu bei, Mitarbeiter zu binden und zu motivieren, was sich positiv auf Mitarbeiterzufriedenheit und Unternehmensleistung auswirken kann. Das Ziel ist es, ein unterstützendes Umfeld zu schaffen, in dem alle Mitarbeiter gleiche Chancen haben, sich zu entwickeln und ihr volles Potenzial zu entfalten.

Im Hinblick auf die Generationen sei an dieser Stelle auch zu erwähnen, dass die Generation Z die Förderung von Diversität und Inklusion explizit fordert. Personen dieser Altersgruppe sind bereits früh mit den Themen in Berührung gekommen und es versteht sich in dieser Generation mittlerweile fast schon als gesellschaftliches Selbstverständnis.



Diversität und Inklusion stehen auch in engem Zusammenhang mit der gelebten Kultur eines Unternehmens. Nähere Informationen finden Sie dazu in unserem Handbuch „Umdenken im Management - Transformation der Unternehmenskultur“

4.3.3 Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten

Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten spielen für Mitarbeitende, unabhängig von der Generation, eine große Rolle. Erkennbar ist, dass die Babyboomer und die Generation Z gegenüber Aus- und Weiterbildung offener sind als die Generationen X und Y.

Grundsätzlich sind Weiterbildungsmöglichkeiten im Unternehmen ein wichtiger Baustein für nachhaltige Personalarbeit. Mitarbeitende werden motiviert, dadurch auch produktiver und es stärkt den Teamzusammenhalt sowie die Bindung zum Arbeitgeber. Sie als Führungskraft signalisieren Ihrem Personal, dass Sie am persönlichen sowie beruflichen Erfolg interessiert sind.

In einer intergenerationellen Belegschaft kann Aus- und Weiterbildung eine Brücke zwischen den verschiedenen Generationen schlagen. Das Gemeinsame Lernen kann Verständnis und Akzeptanz zwischen jung und alt schaffen. Es wird nicht nur voneinander, sondern auch miteinander gelernt und von den verschiedenen Perspektiven kann profitiert werden.

Wie gelingt ein generationenübergreifendes Lernen?

Damit eine Weiterbildungsstrategie erfolgreich umgesetzt wird, sind Sie als Führungskraft gefragt:

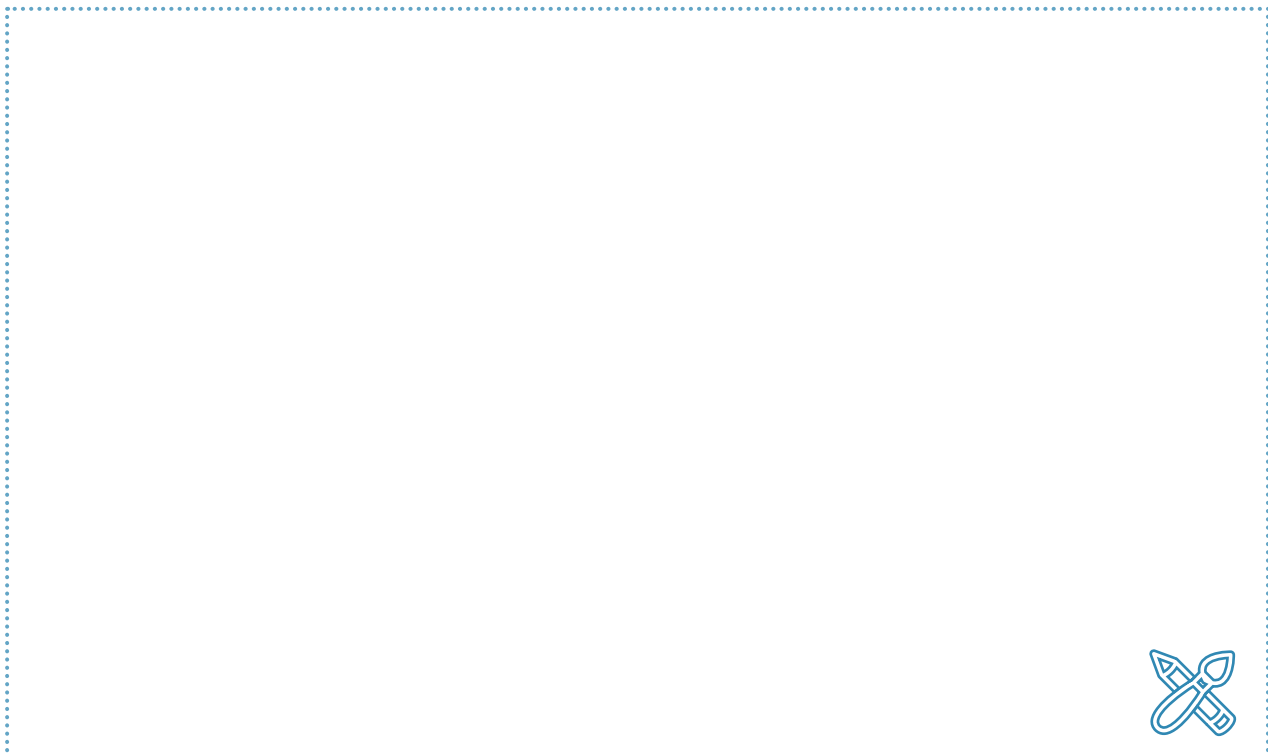
Die individuellen Lernbedürfnisse der Mitarbeitenden müssen berücksichtigt werden, sowie

- Die vielfältigen Lernformen
- Die Anpassungsfähigkeit
- Das Lerntempo
- Die Wertschätzung erfahrener Mitarbeitenden

Die Vielzahl verschiedener Lernangebote sprechen Menschen mit den unterschiedlichen Lernpräferenzen an. Die Variabilität der Möglichkeiten lassen den Lernenden entscheiden, wann und in welcher Form er lernen möchte. Online-Lernformate sind vor allem in Sachen Lerntempo von Vorteil, die Lernenden können die Inhalte nach ihrem eigenen Tempo erarbeiten und Übungen können wiederholt werden. Die Erfahrung von langjährigen Mitarbeitenden kann genutzt werden und sie können als Trainer oder Mentor eingesetzt werden. Zusätzlich trägt der Austausch zwischen den Generationen zu einem guten Arbeitsklima bei.

Führungskräfte profitieren von Mitarbeitenden, welche ihre Fähigkeiten, Interessen und Kenntnisse kontinuierlich erweitern – das lebenslange Lernen ist in der sich schnell ändernden Arbeitswelt entscheidend, um wettbewerbsfähig zu bleiben.

Platz für Ihre Notizen





■ 5. Aus der Praxis

Ein mittelständisches Handwerksunternehmen hatte sich zum Ziel gesetzt, einen weiteren Schritt in Richtung Digitalisierung zu gehen. Es sollte diesmal nur ein kleiner Schritt sein, sodass keine Ängste auftreten können. Es sollte aber auch ein Schritt sein, dessen Auswirkung jeder im Unternehmen spürt. Daher fielen Ideen wie die Einführung einer neuen Software weg. Eine Software wird meist nur partiell verwendet, ist teuer, aufwendig in der Schulung und der Nutzen hin und wieder auch fragwürdig. Daher wurde der kleinste gemeinsame Nenner gewählt: der digitale Versand der Lohnabrechnung. Die Firma spart hierdurch Zeit und Kosten und der Mitarbeiter hat die Lohnabrechnung digitalisiert und kann diese als PDF direkt auf dem persönlichen Computer ablegen.

Von den circa 30 Mitarbeitenden waren fast alle begeistert oder der Idee zumindest nicht abgeneigt. Ein einzelner Mitarbeiter boykottierte aber das Projekt. Kurz nach Ankündigung der Umstellung begann er andere Mitarbeiter gegen das Projekt aufzuwickeln. „Die Firma will nur Kosten sparen“, „Unsere Bedürfnisse zählen hier wohl gar nicht“, „Wir sind denen nicht einmal mehr eine Briefmarke wert“. Dies waren einige der Unterstellungen, die dieser Mitarbeiter nicht müde wurde unter den Kollegen zu verbreiten.

Was darauf folgte war ein zwei-stündiges 1:1 Gespräch. Dieses Gespräch diente nur der Informationsgewinnung, um das Bedürfnis des Mitarbeiters zu verstehen. Zu Beginn des Gesprächs zündete der Mitarbeiter erst einmal einige „Nebelkerzen“, von welchen wir uns aber nicht beirren ließen. Liebevoll aber bestimmt hinterfragend ergab sich im Verlauf des Gesprächs folgender Grund für seine Abwehrhaltung. Der Mitarbeiter erzählte, dass er nur eine E-Mailadresse hatte, die er mit seiner Frau und seinen 2 Kindern gemeinsam nutze. Er wollte aber auf keinen Fall, dass seine Gehaltsabrechnung für die ganze Familie einsehbar würde. Der Knackpunkt war schließlich, dass er nicht wusste, wie er sich eine eigene und private E-Mailadresse einrichtet. Dies haben wir daraufhin erledigt und seit diesem Zeitpunkt war die Umstellung auf einen digitalen Versand der Lohnabrechnung kein Problem mehr.

Meine Lehre daraus war: egal wie klein die Veränderung ist, es wird Menschen geben, die durch die Veränderung einen gefühlten „Schmerz“ erleben. Diese „Schmerzen“ gilt es zu verstehen und ggf. zu beseitigen, da ansonsten ganze Projekte scheitern und wir am Ende des Tages nicht mal wissen, warum dies der Fall war.

■ 6. Fazit und Ausblick

Der Generationenwandel stellt eine der zentralen Herausforderungen und Chancen der modernen Arbeitswelt dar. Unterschiedliche Generationen bringen ihre eigenen Werte, Erwartungen und Arbeitsweisen mit, welche es in der Unternehmensführung zu berücksichtigen gilt. Dieses Handbuch hat die Merkmale und Funktionen zeitgemäßer Führung beleuchtet und praxisorientierte Handlungsansätze für eine erfolgreiche Unternehmensführung aufgezeigt.

Wir haben gesehen, dass erfolgreiche Führung im Wandel der Generationen auf Verständnis, Flexibilität und Offenheit basiert. Die vorgestellten Konzepte, Modelle und Herangehensweisen bieten praktische Ansätze, um die verschiedenen Bedürfnisse und Stärken der Generationen zu integrieren und zu nutzen. Zukünftige Entwicklungen und Trends in der Unternehmensführung werden weiterhin von der Fähigkeit abhängen, generationenübergreifend zu denken und zu handeln.

Wir hoffen das dieses Handbuch Ihnen wertvolle Einblicke und konkrete Hilfestellungen bietet, um den Generationenwandel als Chance zu begreifen und erfolgreich zu gestalten.

Indem wir die verschiedenen Perspektiven und Kompetenzen der Generationen anerkennen und fördern, können wir eine zukunftsorientierte und erfolgreiche Unternehmensführung etablieren.

Der Blick in die Zukunft zeigt, dass der Generationenwandel in der Arbeitswelt weiterhin eine zentrale Rolle spielen wird. Mit der zunehmenden Digitalisierung, dem demographischen Wandel und den sich ständig verändernden Anforderungen des Marktes müssen Unternehmen flexibler und anpassungsfähiger denn je sein.

Künftige Führungskräfte werden von der Aufgabe stehen, noch stärker auf Diversität zu setzen und inklusive Arbeitsumgebungen zu schaffen, in denen alle Generationen ihre Stärken einbringen können. Dabei wird es entscheidend sein, kontinuierlich zu lernen und sich weiterzuentwickeln, um aufkommende Trends und technologische Innovationen erfolgreich zu integrieren. Eine zukunftsorientierte Führung wird daher nicht nur die aktuellen Herausforderungen meistern, sondern auch proaktiv neue Wege und Strategien entwickeln, um langfristig erfolgreich zu bleiben.



Über die Autoren



Antonia Müller

Die Autorin hat den Studiengang BWL-Handel an der Dualen-Hochschule Baden-Württemberg absolviert und in ihrer Bachelor-Thesis den Schwerpunkt auf die Analyse, Bewertung und Umsetzung verschiedener Arbeitszeitmodelle gerichtet. Als Projektmanager bei der Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH beschäftigt sich Antonia Müller im Rahmen des Projekts TRANSFORMATIVE mit der Erarbeitung vielfältiger Unterstützungsmöglichkeiten für die Unternehmen der Region Heilbronn-Franken – insbesondere im Bereich Mensch & Organisation sowie Kunden- und Vertriebsorientierung.



Martin Schunkert

Als Senior-Projektmanager bei der Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH leitet Diplom-Geograph Martin Schunkert das Projekt TRANSFORMATIVE. Im Rahmen seiner Tätigkeit bei der WFG beschäftigt er sich mit der Konzeption, Erarbeitung und Umsetzung vielfältiger Unterstützungsangebote für Unternehmen in Heilbronn-Franken.

Des Weiteren bedanken wir uns bei Hannes Goth und der Polymundo AG für die zur Verfügung gestellten Unterlagen und Dokumente sowie für den Gastbeitrag.



Gastautor Hannes Goth

Der Tätigkeitsschwerpunkt von Hannes Goth liegt im Bereich der ganzheitlichen Unternehmensentwicklung und der modernen Führung. Dem erfahrenen Unternehmer und zertifiziertem Coach liegen das persönliche und unternehmerische Wachstum am Herzen. In seiner Funktion als Mitgründer und Vorstand der Polymundo AG begleitet und unterstützt er Führungskräfte von KMU sowie internationalen Konzernen – gleichwohl vermittelt er sein Wissen an Studierende im Rahmen seiner Dozententätigkeit weiter.

Weiterführende Literatur

- Graf, Nele; Edelkraut, Frank (2017a): **Mentoring: das Praxisbuch für Personalverantwortliche und Unternehmer**. 2., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Haufe Group (o. J.): **Haufe.de News und Fachwissen. E-Learning-Trends in der Personalentwicklung**. Online im Internet: URL: https://www.haufe.de/personal/neues-lernen/lernen-im-unternehmen-trends_589614_481204.html (zuletzt aufgerufen am 20.03.2024)
- Karrierebibel GmbH (2023): **Reverse Mentoring: Vorteile, Beispiele, erfolgreicher Ablauf**. Online im Internet: URL: <https://karrierebibel.de/reverse-mentoring/> (zuletzt aufgerufen am 20.03.2024)
- Merath, Stefan (2017); **Metamodelle der Führung – Folge 6: Die fünf Führungsstile, Folgen 6-11**. Online im Internet: URL: <https://www.unternehmercoach.com/blog/metamodelle-der-fuehrung-folge-6-die-fuenf-fuehrungsstile-1/> (zuletzt aufgerufen am 22.03.2024)
- Pflaum, Stephan; Wüst, Lothar (2019): **Der Mentoring Kompass für Unternehmen und Mentoren: Persönliche Erfahrungsberichte, Erfolgsprinzipien aus Forschung und Praxis**. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schmid, Bernd; Haasen, Nele; Haufe Group (2011): **Einführung in das systemische Mentoring**. Zweite Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Verlag

Weitere TRANSFORMATIVE Handbücher

Im Rahmen des Projektes TRANSFORMOTIE erscheinen stetig neue praxisnahe Handbücher mit zu spannenden Themen rund um die Transformation der Automotive sowie vor- und nachgelagerter Branchen.

Zum Zeitpunkt der Veröffentlichung wurden bereits folgende Handbücher und Broschüren herausgegeben:

Machen Sie mit!



transformotive.de



Herausgeber



transformotive.de

Gefördert durch

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Durchgeführt von



Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH

Koepffstraße 17 · 74076 Heilbronn
Fon +49 7131 20996-0
Fax +49 7131 20996-99
info@wfgheilbronn.de
www.wfgheilbronn.de



Wirtschaftsregion Heilbronn-Franken GmbH

Koepffstraße 17 · 74076 Heilbronn
Fon +49 7131 3825 0
Fax +49 7131 3825 38
info@heilbronn-franken.com
www.heilbronn-franken.com

Impressum

Auflage: 250 Stk.
Erstausgabe: Juli 2024
Druck und Layout: Wirtschaftsförderung Raum Heilbronn GmbH
Bildnachweis: Adobe Stock

Die besten Gedanken sind Ihre!





transformotive.de

