Führungskräfteentwicklung ist notwendiger denn je



Die Digitalisierung hat enorme Auswirkungen, keine Frage. Von einer neuen Führung ist die Rede. Nichts bleibt so, wie es war. Was aber ist die neue, zukünftige Führung, wohin wird sich die Führungskräfteentwicklung bewegen müssen? Was ändert sich, was bleibt gleich?

Führungskompetenz bedeutet heute, sich anders zu verhalten, zu entscheiden, noch agiler zu werden. Wir wissen, die Computerisierung und Automatisierung ersetzt immer mehr menschliche Arbeit. Okay. Die Generation Y arbeitet heute schon anders. Die junge Generation interessiert sich für Projekte, will interessante Aufgaben. Die Bleibebereitschaft hat nachgelassen. Die Generation Y bindet sich an ihr Netzwerk, interessante Projekte, will eine echte work-life-balance. Wenn die Arbeit langweilig ist, suchen sich junge Leute einen neuen Arbeitgeber mit interessanteren Projekten. Da spielt die Reputation des Unternehmens oder das Gehalt eine untergeordnete Rolle. Junge Arbeitnehmer suchen die Herausforderung, Sinn in der Arbeit. Hat das Unternehmen das nicht zu bieten, sind sie weg.

Sie erfahren hier, welche Merkmale zukünftige Führungskräfteentwicklung berücksichtigen muss, um erfolgreich zu sein.

Dazu gehören:

- Die veränderte Kommunikation
- Das Verstehen der Generation Y
- Die neue Definition von Karriere
- Die Zunahme an Individualisierung
- Der Umgang mit Verantwortung und Entscheidungsbefugnis

7 Tipps für zukünftige Führungskräfteentwicklung.

1. Wir müssen mehr miteinander reden, nicht schreiben

Die Computerisierung, Automatisierung und Globalisierung führt dazu, dass die an Projekten arbeitenden Menschen nicht immer am gleichen Ort zusammenkommen. Sie sind verteilt über Deutschland, Europa, ja die ganze Welt. Und auch das HomeOffice gewinnt an Attraktivität.

Was bedeutet das für die Führungskräfteentwicklung der Zukunft? Eigentlich nur zweierlei:

- Der Führende trifft seine Mitarbeiter nur noch selten persönlich.
- Die Attraktivität der Arbeit gerät immer stärker in den Focus.

In den ?good old days? hatte die Führungskraft nahezu täglich Kontakt zum Mitarbeiter. Mindestens 30 bis 50 persönliche Gespräche pro Jahr. Wenn eines oder gar zwei dieser Gespräche schief gingen, war das nicht so schlimm. Beim nächsten Gespräch konnte dies korrigiert werden. In der Welt 4.0 hat der Führende vielleicht nur noch 3 ? 5 Mal ein persönliches Gespräch pro Jahr mit dem Mitarbeiter. Das bedeutet, wenn jetzt ein oder gar zwei Gespräche schief laufen, dauert es recht lange, bis es ein nächstes persönliches Gespräch gibt. Eine Korrektur liegt somit in weiter Ferne. Bis dahin können durch Phantasie oder Verdrängen die Fehler der Kommunikation entweder verstärkt werden, indem Gespräch schlimmer als sie waren in Erinnerung bleiben oder werden vergessen nach dem Motto: ?War doch nicht so schlimm.? Wehe, wenn der Mitarbeiter derjenige ist, dessen Phantasie das Gespräch schlimmer als es war, deutet, und wehe, wenn der Chef derjenige ist, der das schlechte Gespräch durch Vergessen verniedlicht.

Es kommt zukünftig also zunächst auf die Qualität der Gespräche an. Wer führt, muss über hervorragende soziale Kompetenz verfügen, allein schon deswegen, weil er zukünftig den Mitarbeiter viel seltener persönlich trifft. Es ist wie beim Fußball. Einen Elfmeter gibt es sehr selten. Wenn ich in einem Spiel 20 Elfmeter schießen darf, kann auch schon einmal einer daneben gehen. Ist nicht so schlimm. Habe ich nur einen Elfmeter, und den vielleicht sogar erst in der 90. Minute, dann muss der sitzen.

2. Wir müssen aufhören, Menschen zu ökonomisieren

Bisher haben nicht nur Unternehmen alles ökonomisiert, auch die Mitarbeiter selbst wurden ausschließlich nach Kosten-Nutzengrößen beurteilt Alle Werte wurden und werden immer noch ökonomisiert. Politische, soziale, moralische, ethische, kulturelle Werte wurden und werden ökonomisiert. Der Mensch wird schon viel zu lange ausschließlich nach seinem ökonomischen Nutzen beurteilt. Das werden sich Mitarbeiter, vornehmlich aus der jüngeren Generation zukünftig nicht mehr gefallen lassen.

Führungskräfte sind gefordert, Mitarbeiter im Bereich ihrer Werte, Erwartungen, Interessen und Bedürfnisse noch viel stärker wahrzunehmen als bisher. Die jahrelange Funktionalisierung von Mitarbeitern wird in der zukünftigen Führungskräfteentwicklung keine Rolle mehr spielen. Heute schon haben sehr viele Unternehmen große Probleme, fachlich versierte Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Es sind nicht genügend auf dem Arbeitsmarkt vorhanden. Ich kenne Unternehmen, die kaufen ganze Ingenieurgesellschaften nur deswegen auf, weil sie auf dem Arbeitsmarkt keine Ingenieure finden.

3. Wir müssen die Generation 4.0 besser verstehen lernen

Die Generation 4.0 tickt anders. Statussymbole spielen keine Rolle mehr. Ein Auto ist nicht wünschenswert, ja eher hinderlich. Unternehmen werden nach attraktiven Projekten ausgesucht. Ist das Projekt beendet, sucht sich der Mitarbeiter ein neues Unternehmen, falls das Derzeitige keine attraktiven neuen Projekte in der Pipeline hat. Das Netzwerken ist Lebenselexier. Die Generation will im Team arbeiten. Führungspositionen sind weniger verlockend geworden. Die Attraktivität von Unternehmen wird nicht über die Website oder Anzeigen ermittelt, sondern über Portale, in denen Mitarbeiter über ihr Unternehmen schreiben. Kununus ist eine Informationsquelle.

Die Generation Y will verstehen, also müssen Führungskräfte mehr erklären. Junge Mitarbeiter wollen beteiligt sein, also mitgestalten. Straffe oder gar autoritäre Führung ist völlig out. Die Bereitschaft, auch in anderen Ländern zu arbeiten ist enorm hoch. Dadurch lässt die Bleibebereitschaft bei einem ?deutschen? Unternehmen in der eigenen Wohnregion nach. Gleichzeitig ist die junge Generation neugierig, will sich ein Leben lang bilden. Darauf wird die Führungsentwicklung Rücksicht nehmen müssen.

4. Karriere wird anders definiert als bisher

Eine erfolgreiche Führungskräfteentwicklung wird berücksichtigen müssen, dass die Generation Y Karriere anders definiert, als es bisher geschah. Das WIR-Gefühl steht im Vordergrund. Daraus folgt das Interesse nach Teamarbeit. Daraus folgt auch, dass die junge Generation mehr Interesse an der Entwicklung der eigenen Persönlichkeit hat, als an Karriere. Eigene Ideen im Unternehmen

umsetzen zu können, einen Freiraum für eigene Projekte zu haben, gehört zu werden, eben an der Gestaltung des Unternehmens direkt beteiligt zu werden, ist wichtiger als die berühmte Karriereleiter. Damit sinkt die Attraktivität von Status- und Prestigesymbolen. Jungen Leuten geht es weniger um die rein berufliche Anerkennung, sondern mehr um gesellschaftliche Anerkennung.

Auch hier wird Führungskräfteentwicklung aufmerksam sein müssen. Denn sonst werden die Führungskräfte der Zukunft an der Entwicklung der jungen Generation vorbei marschieren.

5. Wir müssen Personen entdecken, nicht nur Funktionen

Die alte Arbeitswelt ging mit Mitarbeitern anders um, als es die Zukunft erfordert. Die hohe Bereitschaft, sich ständig zu qualifizieren, zu lernen ,erfordert, dass sich eine gute Führungskräfteentwicklung genau darum kümmert. Ein Unternehmen, das heute wachsen will, innovativ sein will, ist zunehmend vom Wissen der Mitarbeiter abhängig. Kreativität ist keine Sache von Automaten. In der EU gab es in den 90er Jahren knapp 20 Prozent, die einen Hochschulabschluss besaßen. Heute sind es schon 31 Prozent. Und der Trend hat noch nicht aufgehört.

Nicht nur durch intensive Ausbildung, auch durch die von Eltern gebotenen Möglichkeiten ist das Anspruchsdenken der Genration Y hoch, sehr hoch. Die Helikoptereltern hinterlassen Ihre Spuren. Work life Balance, Home Office, ein toller Job und guter Verdienst sind für die Generation Y eher selbstverständlich. Die zukünftigen Führungskräfte wollen um ihre Meinung gebeten werden. Der frühere Gehorsam wird nicht mehr akzeptiert. Es geht um Selbständigkeit, Autonomie auch im Beruf. Darauf wird sich die Führungskräfteentwicklung einstellen müssen. Der Generation Y ist wichtiger, ein selbstbestimmtes Leben zu führen, als im Leben nur Spaß zu haben. Im Unternehmen erwartet die junge Generation, dass auf ihre Perspektive Rücksicht genommen wird. Die Individualität wird gelebt. Das bedeutet für die Führungskräfteentwicklung, dass auch individuelle Maßnahmen, Seminare etc. den Mitarbeitern angeboten werden müssen. Diese Angebote müssen immer wieder gemacht werden, denn die Genration Y will sich kontinuierlich weiterbilden, verbessern.

6. Weg von der Stellenbeschreibung hin zur Funktionsbeschreibung

Junge Leute interessieren sich nicht unbedingt für Tätigkeiten. Sie prüfen, ob das Projekt, an dem Sie arbeiten, attraktiv ist und zu auch für die Gesellschaft guten Ergebnissen führt. Damit steht in der Führungskräfteentwicklung die Stellenbeschreibung auf dem Prüfstand. Oder um es deutlich zu sagen:

Stellenbeschreibungen kann ein Unternehmen in die Tonne hauen. Die Generation Y fragt nicht, was sie tun soll, sondern sie fragt, ob sie an einem attraktiven Projekt mitarbeiten kann. Da die Ergebnisorientierung hoch ist, wird die Führungskräfteentwicklung mit einer Funktionsbeschreibung antworten müssen. Darin sind die von einer Stelle zu erbringenden Ergebnisse definiert, nicht die Tätigkeiten. Das Elend der Vergangenheit, als Mitarbeiter fehlende Ergebnisse mit ausgeführten Tätigkeiten entschuldigt haben, ist für die Generation Y vorbei.

7. Wir müssen Verantwortung an Entscheidungsbefugnisse koppeln

Die Generation Y will handeln, sich verantwortlich zeigen. Dazu fordert sie Entscheidungsbefugnisse. Die Idee, der Chef entscheidet, der Mitarbeiter verantwortet, ist passé. Führungskräfteentwicklung wird berücksichtigen müssen, dass Verantwortung und Entscheidung in eine Hand gehören, nicht in zwei. Die Generation Y akzeptiert das nicht mehr. Erfüllungsgehilfen gibt es kaum noch unter der Generation Y. Sie will Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse in einer Hand. Die Frage: ?Was soll ich tun?, wird dem Chef nicht mehr gestellt, sondern die Frager: ?Wofür bin ich verantwortlich, und was darf ich allein entscheiden, ohne jemanden fragen zu müssen, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen.?

Da die junge Generation eine an der Hierarchie orientierte Kommunikation nicht akzeptiert, wird die zukünftige Führungskräfteentwicklung eine Kommunikation fördern müssen, die auf ?Augenhöhe? stattfindet. Dazu gehört, Respekt vor der Person zu haben, bereit zu sein, Entscheidungen auch vor dem Mitarbeiter zu begründen, allenfalls Primus inter Paris zu sein und

einen Dialog beherrschen, der sich an Personen richtet, nicht nur an Funktionen.

Eines sollte zukünftige Führungskräfteentwicklung dabei immer bedenken. Die Generation Y will die Welt ein wenig besser werden lassen, daran mitarbeiten. Das interessiert sie mehr, als sich alles leisten zu können.