



PROF. DR. MANFRED BECKER ist Universitätsprofessor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Organisation und Personalwirtschaft an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg. Seine Tätigkeitsschwerpunkte sind unter anderem Personalentwicklung, betriebliche Bildung, Unternehmenskulturentwicklung und die Gestaltung industrieller Arbeit und Bildung.

# Hier geht's lang

Die Mitarbeiter in Unternehmen, Schulen und Verwaltungen werden immer älter. Das erfordert ein Umdenken in der Mitarbeiterführung und neue Konzepte, wie man junge Nachwuchskräfte gewinnen kann und wie die Zusammenarbeit zwischen älteren, erfahrenen und jungen Mitarbeitern gelingt.

TEXT PROF. DR. MANFRED BECKER

In einem großen deutschen Versicherungsunternehmen werden bis zum Jahr 2015 nahezu alle Führungskräfte der zweiten Führungsebene in den Ruhestand gehen, die Pensionierungswelle von Lehrern rollt auf uns zu, die Alterung in den Unternehmen und den Verwaltungen schreitet als Folge des demografischen Wandels unaufhaltsam fort. Die Beschäftigten in Wirtschaft und Verwaltung sind gegenwärtig im Durchschnitt zwischen 45 und 50 Jahre alt, mit steigender Tendenz. Das sogenannte Baby Boomer Retirement fegt Amtsstuben, Büros und Fabriken leer. Es wird allerhöchste Zeit, sich auf die Folgen der Alterung und Schrumpfung vorzubereiten. Mitarbeiterführung wird zum Kernthema der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen und Verwaltungen. Die demografische Entwicklung zwingt zu neuen Formen der Zusammenarbeit. Alte und Junge müssen durch gute Führung zu-

sammengeführt werden. Ob die demografische Entwicklung gut bewältigt werden kann, hängt von der Führungsbefähigung der Führungskräfte ab. Der Anteil älterer Mitarbeiter wächst. Für junge Mitarbeiter wird es schwieriger, in die Führungsetage aufzusteigen. Junge streben nach oben, Alte verteidigen ihre Position. Der Ehrgeiz der jungen Mitarbeiter trifft auf die Autorität der Älteren. Das Wir-Gefühl schrumpft,



Prof. Dr. Jörg Felte  
Lehrstuhl für Organisationspsychologie an der Helmut Schmidt Universität, Hamburg

„Im Wettbewerb um die besten Köpfe spielen die direkten Führungskräfte eine nicht zu unterschätzende Rolle. Sie können einen wesentlichen Beitrag für das Engagement ihrer Mitarbeiter leisten. Von ihnen hängt es ab, ob und wie sich die Mitarbeiter an ein Unternehmen gebunden fühlen. Zur Unterstützung bedarf es einer systematischen Führungskräfteentwicklung.“

Konflikte können entstehen. Junge nachwachsende Führungskräfte müssen lernen, alte, erfahrene Teams zu führen. Ältere Mitarbeiter müssen sich daran gewöhnen, dass ihnen junge Führungskräfte sagen, was sie zu tun haben. Junge Menschen müssen davon überzeugt werden, Führungspositionen überhaupt anzunehmen. Welche Anreize, so werden sich viele fragen, bietet eine Führungsposition? Welchen Führungsstil sollen wir praktizieren, werden sich Unternehmen und Behörden fragen, damit wir junge, gut ausgebildete Menschen gewinnen können. Den Kampf um die besten Köpfe gewinnen Unternehmen und Verwaltungen nur, wenn sie die Erwartungen der Nachwuchskräfte erfüllen. Die Führungsleistung wird zum Nadelöhr im Kampf um die Talente.



Oberstudienrat Josef Kraus  
Präsident des Deutschen Lehrerverbandes

„Führung ist erstens Kommunikation, zweitens Kommunikation und drittens Kommunikation – gepaart mit Entschlusskraft, mit Verantwortungsfreude sowie einem ausgewogenen Verhältnis von Nähe und Distanz im Umgang mit den beteiligten Partnern. Dies gilt auch für Führungspositionen im Bildungsbereich. Im Geflecht an Partnern und anderen Institutionen – Eltern, Schülern, Lehrerkollegium, Dienstaufsicht, Kommune, Presse – sind Flexibilität, aber auch Standfestigkeit gefragt. Um ihren Aufgaben gerecht werden zu können, brauchen Führungskräfte im Bildungsbereich den Rückhalt von Politik, Gesellschaft, Medien und Eltern. Da dies nicht immer der Fall ist, verzichten viele fähige Leute darauf, ein Führungsamt im Bildungswesen anzustreben. Die Folge ist ein zum Teil erheblicher Mangel an Bewerbern um Führungsaufgaben.“

Fotos: Privat (3); Jules Kitzano / Shutterstock.com

Bei der Durchsicht der Führungsliteratur fallen immer stärker die „transaktionale“ und die „transformationale“ Führung auf. Die transaktionale Führung unterstellt der Führungskraft Weitsicht, Einsicht, Fachwissen und die Kenntnisse des besten Weges zur Lösung von Problemen. Transaktionale Führung basiert auf dem rationalen Kalkül von Leistung und Gegenleistung: Ich werde gut geführt, also arbeite ich gut. Die Führungskräfte ordnen an und kontrollieren die Arbeitsergebnisse, belohnen gute und bestrafen schlechte Leistung. Die gängige Meinung sagt, transaktionale Führung sei in wenig dynamischen Organisationen erfolgreich, in dynamischen dagegen weniger, weil Kreativität, Verantwortlichkeit und Eigeninitiative der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brach lägen.

Transformationale Führung wird vielfach als Königsweg moderner Führung benannt. Transformationale Führer achten Person, Befähigung und Motivation der Mitarbeiter. Sie bieten Sinn und unterstützen die Experten bei der Lösung schwieriger Aufgaben. Mitarbeiter werden zu Mitunternehmern, sie sind engagiert, eigenverantwortlich und kreativ am Werk.

Dieses Schwarz-Weiß-Bild klingt verlockend. Die Realität sieht jedoch viel bunter aus. Wir beobachten gegenwärtig ein Sowohl-als-auch, also die Gleichzeitigkeit transaktionaler und transformationaler Führungspraxis. Woran liegt das? Was sind die Gründe für diesen „Gemischtwarenladen“ der Führung? Ein wesentlicher Grund der Renaissance der transaktionalen Führung liegt darin, dass schneller, passgenauer und kostengünstiger gearbeitet werden muss. Diese Beschleunigung fordert klare Ansagen der Führungskräfte und ebenso prompte Erledigung durch „Hochleistungsteams“. Andererseits gelten Anweisung und Gehorsam als ineffizient und werden von den Experten abgelehnt. Teamkonzepte, teilautonome Arbeitsgruppen, Projektarbeit, Kreativgruppen und Expeditionsteams in unerforschte Gebiete technologischer Nischen brauchen gestalterischen Freiraum. Sie dulden keine Denkschranken

und keine Einbahnstraßen. Weil in einer globalen Wirtschaft der Innovationswettbewerb über den unternehmerischen Erfolg entscheidet, verwundert die Blüte der transformationalen Führung nicht. Ad hoc Teams gewinnen an Bedeutung, weil die Spezialisierung in Wirtschaft und Verwaltung stetig zunimmt. Situativ ist in Organisationsfamilien zu entscheiden, wie neue Aufgaben mit neuen Anforderungen kompetent gemeistert werden können. Transformationale Führung realisiert sich in „konziliaren Organisationen“, die gewissermaßen als „schnelle Eingreiftruppe“ die Experten am Problem versammelt, die Expertenbeiträge in schnelle Lösungen integriert und so ein „Management of speed“ praktiziert. Die transaktionale Führung erhält durch die zunehmende „Diktatur der Technik“ ebenfalls enormen Auftrieb. Das eindeutige Wenn-Dann elektronisch gesteuerter Fertigung und Verwaltung duldet keine kreativen Spielräume. Führung konzentriert sich auf die Kombination von Mensch und Maschine, die Mitarbeiter leisten ihre Arbeit in Kooperation mit Geräten und Maschinen. Würde man die vielfältigen Zertifizierungen ernst nehmen, dann wären auch sie ein Grund der erstarkenden transaktionalen Führung. Zertifizierungen und



Auditierungen schreiben Arbeitsweisen, Prozesse, Prüfprozeduren und ähnliches vor, so dass sich der weniger Kreative hinter der Schutzwand der Verfahrensvorschriften verschanzen kann. Kreativen werden die Vorgaben, Vorschriften, Prüf- und Rechtfertigungsprozeduren zur Denkblockade, an der ihre Kreativität abprallt. Die Führungskräfte arbeiten in folgsamem Gehorsam die Vorgaben der Gralshüter des „Auditierungs-Taylorismus“ ab. Querdenker stören ebenso wie neue Ideen. Was beispielsweise für Krisenstäbe und die Notfallmedizin einleuchtet, passt nicht in eine in hartem Wettbewerb stehende Wirtschaft, taugt nicht für den Erfolg im Kampf um die Talente in angespannten Arbeitsmarktsegmenten.



Prof. Dr. Peter Pawlowsky  
Lehrstuhl für BWL VI – Personal und Führung  
an der Technischen Universität Chemnitz

*„Komplexitätsbewältigung, Prozessgeschwindigkeit und Fehlervermeidung sind wesentliche Voraussetzungen für die erfolgreiche Bewältigung von Einsatz- und Wettkampfsituationen. Sportteams, Löschzüge der Feuerwehr, Sondereinsatzkommandos der Polizei, OP-Teams in der Notfallmedizin, Krisenstäbe, Arbeitsteams in Raffinerien und Piloten der zivilen Luftfahrt müssen in ihren Prozessabläufen Hochleistungen erbringen, in kritischen Situationen richtige Entscheidungen treffen und möglichst fehlerfrei im Team zusammenarbeiten. Betrachtet man Anforderungen an moderne Organisationen, die sich in einem globalen Wettbewerbsumfeld bewegen, so stellen sich ähnliche Anforderungen an die Lernfähigkeit, Geschwindigkeit, Qualität beziehungsweise Fehlerfreiheit und Handlungsfähigkeit in kritischen Situationen. Ein Transfer der identifizierten Prinzipien des Hochleistungsmanagement kann daher zentrale Ansatzpunkte für die erfolgreiche Führung in Wirtschaftsorganisationen bieten.“*

Fotos: Privat (1); Prof. Pawlowsky; Jules Kilano / Shutterstock.com



Andreas Becker  
geschäftsführender Gesellschafter der  
eo ipso Personal- und Organisations-  
beratung GmbH, Mainz

*„Die Zusammenarbeit in bunten Teams wird über eine leistungsfähige Personalentwicklung entschieden. Neue Konzepte wie ‚Führen aus der Distanz‘ tragen der bunten Arbeitswelt und der anspruchsvoller gewordenen Führung Rechnung.“*

Führungskräfte müssen in Zukunft lernen, mit Widersprüchen zu leben, wechselnde Situationen schnell zu erfassen und rasch zu beurteilen, was zu tun ist. Sie müssen erkennen, ob transaktionale Führung ausreicht oder transformationale Führung angesagt ist. Transaktionale Führung bietet durch das Setzen klarer Ziele Handlungssicherheit. Dieses Führungsverhalten eignet sich vor allem dann, wenn es um die rasche Bearbeitung von routinierten oder elektronisch gesteuerten Aufgaben geht. Transformationale Führung hingegen stärkt neue Denkweisen.

Führungskräfte müssen ihre eigenen Stärken und Schwächen kennen. Wenn die Vielfalt der Belegschaften wächst, muss auch die Fähigkeit der Führungskräfte wachsen, bunte Teams zu führen. Diversity-Management und Diversity-Training als Einübung des Umgangs mit der Vielfalt an Talenten, Charakteren, Ethnien, Alterskohorten und Qualifikationsunterschieden sind schnell und systematisch aufzubauen. Führung als Sorge und Fürsorge, Hilfe zur Selbsthilfe sind notwendig, um die Balance von Beruf und Privatleben, Kontinuität und Brüchen, Situationsgerechtigkeit und Planerfüllung zu meistern. „Applied Ethics“ muss als Anspruch an die Führungskräfte verstärkt eingeübt und praktiziert werden, damit Vertrauen, Zufriedenheit, Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, kurz die Tugenden (wieder) das Miteinander im Berufsleben erleichtern. Integrität, Mut, Nachhaltigkeit, Respekt, Verantwortung und Vertrauen nennen Aspekte einer wertorientierten Führung, die es in Führungstrainings einzuüben gilt. ■

## Erfahren Sie mehr zum Thema auf der didacta Bildungsmesse am 16. Februar 2012

Das 3. didacta HR-Forum 2012 widmet sich in fünf Vorträgen und Diskussionsrunden der Frage, wie die richtigen Führungskräfte zukünftig gefunden, ausgebildet und gefördert werden können. Im Mittelpunkt steht die Führung in turbulenten Zeiten: Der demografische Wandel, der Einzug der „Generation Y“ in Führungsfunktionen, die Internationalisierung der Leistungsteams und vor allem die dauerhaften Veränderungen der Tätigkeiten in Wirtschaft, Verwaltung und Schule verlangen professionelle Führungspersönlichkeiten. Namhafte Management-Experten wie Prof. Jörg Felfe von der Helmut Schmidt-Universität Hamburg oder Prof. Peter Pawlowsky der TU Chemnitz erörtern, wie optimale Führung sicherzustellen ist und welche Empfehlungen das Führungshandeln erleichtern. Die Vorträge des Forums bringen Beispiele aus Wissenschaft und Praxis und die Teilnehmer des Forums reflektieren darüber hinaus ihren persönlichen Führungsstil und den Reifegrad der eigenen Organisation. In der Abschlussrunde werden Frage diskutiert wie: Kann man Lehrer führen und wenn ja, wie? Welche Herausforderungen stehen den Schulen bevor, die durch exzellente Führungskräfte und ein leistungsfähiges Schulmanagement bewältigt werden müssen?

Informationen und Anmeldung unter  
[www.didacta-hr-forum.de](http://www.didacta-hr-forum.de)

## Übergänge gestalten + Bildung fördern = Berufliche und soziale Integration



Neues Programm 2012:  
Auf [www.hiba.de](http://www.hiba.de)!

Fortbilden | Beraten  
Forschen | Publizieren  
in der beruflichen  
Integrationsförderung

[www.hiba.de](http://www.hiba.de)

hiba

heidelberger institut  
beruf und arbeit



hiba ist zertifiziert nach DIN EN ISO  
9001:2008 und zugelassen als Träger  
für die Förderung der beruflichen  
Weiterbildung nach der AZWV

hiba GmbH & Co. KG  
Schillerstraße 26 · 64839 Münster  
Fon 06071 7391060 · Fax 06071 7391066