



Bericht zum Meeting vom 26. Juni 2017

Führung in einer „diversen“ Belegschaft

Seit 20 Jahren, dank den Forschungsarbeiten von Juhani Ilmarinen in Finnland, ist bekannt, dass das persönliche Arbeitsvermögen – in förderlicher wie in hemmender Richtung - sehr eng mit der Führungsbeziehung verknüpft ist, speziell im reiferen Erwerbsalter. Wer diesen Sachverhalt ernst nimmt, beginnt sich mit dem Funktionieren von Führung und Führungspersonen auseinanderzusetzen und versucht, in diesem Feld wirksame Impulse zu setzen. Daniela Eberhardt, Direktorin Human Resource Management, Stadt Zürich und frühere Professorin an der ZHAW, Departement Angewandte Psychologie, hat vor einem halben Dutzend Jahren ebenfalls eine wichtige wissenschaftliche Studie zum Thema publiziert („Mit Führung den demographischen Wandel gestalten“, Rainer Hampp Verlag 2011). Sie ist Referentin und Gestalterin des Juni-Meetings von Silberfuchs.

Daniela Eberhardt verfügt über vielfältige internationale Erfahrung in Forschung, Lehre und Praxis im Thema „ältere Erwerbstätige“ und Führung. Wichtig ist für sie der stimmige Generationenmix in einem Unternehmen, so erfüllt es sie mit Stolz, dass die Verwaltung der Stadt Zürich den gesellschaftlichen Alters-Querschnitt gut spiegelt. Das Durchschnittsalter der Männer liegt bei 51, der Frauen bei 53 Jahren. Ein grosser Teil der Angestellten wird in den nächsten 15 Jahren pensioniert. Sie ist überzeugt, dass die mittlere Generation, auch wenn einzelne Branchen auf Junge setzen, sehr wichtige Funktionen übernimmt, weil sie Brücken bildet und die Generationen-Pole verbindet und integriert. Ihre Philosophie – auf einen kurzen Nenner gebracht – lautet: Die Mitarbeitenden, alle verschiedenen Gruppen, langfristig gut pflegen und nutzen und zugleich den Nachwuchs im Auge halten. Ihr ist eine hohe Employability wichtiger als die Workability.

Es gibt in der ZH-Verwaltung Bereiche mit grossem Arbeitskräftemangel wie die Spitäler und solche mit Monoberufen wie Polizei oder Feuerwehr. Manche Amtsstellen beschäftigen viele Hochqualifizierte, andere Angelernte (z.B. Entsorgung); Gewerkschaften und Verbände reden ein gewichtiges Wort mit und fordern die Umsetzung politischer Postulate wie Gendergerechtigkeit oder Vereinbarkeit von Familie und Beruf ein. Daraus ergeben sich sehr unterschiedliche Aufgaben für die HR-Funktion. Die Stadt verfügt über ein eigenes Personalrecht. Flexible Übergänge in den Ruhestand sind ein Thema; „66plus“ ist ein Pilotversuch für Personen, die länger arbeiten wollen.

Die Typisierung verschiedener „Generationen“ ist nicht unumstritten, doch sie kann zu differenziertem Verhalten anregen: Annahme ist, dass innerhalb einer Alterskohorte bestimmte Erfahrungen auch Werte prägen und die Erwartungen an Führung beeinflussen. Für die drei Generationen Babyboomer, Generation X und Millenials werden unterschiedliche Führungsmethoden empfohlen. Während bei den Babyboomern demokratische Verfahren, authentisches Auftreten und das Festlegen von Richtung und Zielen wichtig ist, reagieren Millenials auf persönliche Freiheiten und flache Hierarchien besonders positiv.

Noch vor 10, 15 Jahren pflegten Führungspersonen deutlich defizitäre Vorstellungen von Älteren. Zum Beispiel als harzige Verarbeiter neuer Informationen. Dies ist falsch. Die Fähigkeiten lassen im Alter nicht nach, sondern sie verändern sich. Die körperliche Leistungsfähigkeit und die Dauerbelastbarkeit nehmen im Alter durchschnittlich ab, auch das Gedächtnis wird unzuver-

lässiger, dafür verbessern sich beispielsweise die emotionale Stabilität, das Urteilsvermögen, die Zuverlässigkeit und das praktische Wissen. Arthur Rubinstein war sehr lange als Pianist erfolgreich. Seine Methode war Selektion/Optimierung/Kompensation. Er beschränkte sich zunehmend auf weniger Stücke, die er darbot (auswählen), er übte mehr (optimieren), und bei nachlassender Fingerfertigkeit spielte er langsame Passagen noch langsamer, um den Kontrast zu den schnellen aufrecht zu erhalten (kompensieren). Je positiver das eigene Altersbild von Führungspersonen, desto ressourcenreicher nehmen sie die reifen Mitarbeitenden wahr.

Eine von Frau Eberhardt geleitete Untersuchung zeigte eine ermutigende Lücke auf: Die Einstellung der Vorgesetzten in ganz vielen Dimensionen war positiver als das konkrete Verhalten. Sie trauten den Mitarbeitenden eigentlich mehr zu, als sie praktisch abholten. Mittels Training und Sensibilisierung lässt sich das Tun und Lassen – auf diesem Hintergrund – optimieren.

Frau Eberhardt stellt das vierstöckige „Haus der Arbeitsfähigkeit“ nach Ilmarinen & Tempel (2002) vor, das die wechselseitige Beeinflussung von individuellen, betrieblichen und gesellschaftlichen Aspekten aufzeigt. Im Erdgeschoss ist die Gesundheit, im ersten Stock die Kompetenz, im zweiten sind Werte (Einstellungen und Motivation) und im dritten Stock ist die konkrete Arbeit (Inhalt, Umgebung, Organisation, Führung) angesiedelt. Über die vier Etagen erstreckt sich das Dach der Arbeitsfähigkeit.

Vertiefende Diskussion zu einzelnen Aspekten:

Warum möchten viele Leute zwar länger arbeiten, aber nicht beim selben Arbeitgeber? Langjährige Arbeitsbeziehungen haben – wie gelegentlich bei Paaren – abstumpfende Wirkung. Man hält sich wechselseitig in stabilen Erwartungen gefangen; es ist schwierig, neue Seiten am Gegenüber zu entdecken und Talente herauszulocken. Jobs mit gleichförmigen Ansprüchen und Belastungen ermüden über die Jahre.

Bei der Post zum Beispiel leiden viele Mitarbeitende im Alter unter körperlichen Gebrechen. Sie sollten beizeiten, vielleicht mit 45, mittels Standortbestimmung Alternativen ausloten und umsteigen. Daniela Eberhardt erinnert an die Tatsache, dass nicht jeder Job weiterentwickelt werden kann. Und dass Langjährigkeit am selben Platz genauso wie Alter die Vorgesetzten mobilisieren und erfinderisch machen muss. Mit Sonderprojekten, Veränderung der Aufgaben oder andern Rahmenbedingungen lässt sich einiges bewirken, denn belebend sind neue Perspektiven. Doch nicht für alle: Mitarbeiterbefragungen zeigen, dass nicht wenige Mitarbeitende froh sind, wenn die Themen sich kaum ändern. Viele Mütter in der Familienphase gehören dazu. Personal-Entwicklungen werden durch einem grossen, offenen internen Arbeitsmarkt begünstigt.

Die sechs aktuellen Handlungsfelder der Zürcher HR-Strategie sind: Führungskultur, Personalentwicklung, Vielfalt als Chance, wettbewerbsfähige Anstellungsbedingungen, Auftritt als attraktive Arbeitgeberin, Rollen und Prozesse im Personalmanagement. 2016 arbeitete die Stadtverwaltung an neuen Führungsgrundsätzen; in Grossgruppenveranstaltungen wurde gemeinsam intensiv diskutiert. Die hohe Beteiligung förderte immense Vielfalt; solche Projekte haben einen Wert an sich, nicht nur interessante Ergebnisse; sie ermuntern, Handlungsspielräume effektiv zu nutzen. Im Zielerreichungsgespräch (MAG) der Stadtverwaltung lag der Fokus früher auf Leistungsergebnissen. Inzwischen wurde der Mitarbeiterentwicklungsteil gestärkt; künftig sollen Bildung und lebenslanges Lernen einen höheren Stellenwert erlangen. Und der Transfer von Gelerntem aus Weiterbildungsprozessen in den Arbeitsalltag.

Ganz neu bietet die Stadt Zürich ein Mentoringprogramm für Führungskräfte an mit dem Ziel, dass jüngere von erfahrenen, gut verankerten lernen können. Das Programm soll die strategische Führung in der Verwaltung der Stadt Zürich stärken. Dabei wird ein Beitrag zur Umsetzung der Führungsgrundsätze, zum Erhalt des Wissens und zur Gestaltung der Führungskultur geleistet. In

einem künftigen zweiten Schritt sollen diese Mentoring-Partnerschaften einander wechselseitig kompetenter machen. Eine Frage ist in allen Organisationen (sofern sie nicht raschen Wechsel im Management anstreben) virulent: Wie werden Führungskräfte in einen steten Lernprozess eingebunden, der sie kompetenter macht und dem Gefühl von Stagnation entgegenwirkt? (Dabei ist Frau Eberhardt überzeugt, dass jede und jeder nur mit dem eigenen persönlichen Repertoire führen kann.) Wie hält man Führungskräfte im Lernprozess? In persönlicher Weiterentwicklung? Postmail führte einen Rollentausch ein, um agiler zu werden. Mitglieder des oberen Kaders übernehmen Führungsjobs in andern, grösseren oder kleineren Teilunternehmen. Zu Beginn gab es Widerstand, nun läuft das Vorhaben mit erfreulichen Resultaten. Von 60 Köpfen haben 30 einen Wechsel ausprobiert. Die Verantwortung fürs Projekt liegt in der Linie, das HR stellt den Rahmen zur Verfügung.

Bei Kursen ist der Themenfokus matchentscheidend. Mit „Führen im Generationenmix“ oder „Diversity“ lockt man die Chefs und Chefinnen kaum hinter dem Ofen hervor. „Führung in komplexen Situationen“ oder „anspruchsvollen Konstellationen“ stösst eher auf Interesse. Mit dem bekannten Effekt, dass Personen teilnehmen, die bereits bekehrt sind. Ausgangspunkt für attraktive Kursangebote oder Impulse sind empfängerorientiert wie: Welche Probleme hat eine neu eingestiegene Führungskraft (intern befördert oder von aussen geholt) zu meistern? Was wollen jüngere von älteren Füchsen lernen und gekehrt?

Kernsätze der HR-Direktorin:

- Nutzung von Vielfalt zur Erreichung gemeinsamer Ziele ist gesellschaftliche Notwendigkeit, Chance und Führungsherausforderung
- Chancengleichheit für Generationen, Gender und andere Kulturen ist anspruchsvoll
- Verschiedene Persönlichkeiten und Gruppen führen heisst, Unterschiede wahrnehmen, wertschätzen und Verhalten/Beziehung entsprechend variieren
- Diversity führen bedeutet, Zusammenarbeit zwischen Unterschiedlichen zu fördern.

Wie werden Führungskräfte agiler und für Diversity tauglicher?

Gemeinsame Reflexion:

- Module mit integriertem Generationenthema in Führungsschulung oder -weiterbildung
- Kurze Impulsmeetings über Mittag oder zur *Happy Hour* mit spannenden Gästen
- Vorgesetztenfeedback: Mitarbeitende formulieren Wahrnehmungen/Einschätzungen, daraus entwickelt sich ein förderlicher Dialog
- Coaching einzeln und in Gruppen; Intervision
- Fallberatung mit oder ohne Expertenmoderation: Plattform für punktuelle oder eine Serie von Diskussionen schwieriger Führungssituationen oder Management-Zirkel organisieren; das Setting kann Personen verschiedener oder gleicher Hierarchiestufe und Personen aus dem gleichen oder unterschiedlichen Bereichen/Amtsstellen zusammenführen
- Lernpartnerschaften (mit vereinbarter) Zielsetzung bilden; *reverse* Mentoring
- Temporärer Tausch von Führungsfunktionen (ohne vertragliche Konsequenzen); Jobrotationen
- Seitenwechsel: Lernen in fremden Lebenswelten
- Führungspersonen nach einer Reihe von Jahren ablösen und in attraktive *Senior Positions* befördern, um für Nachwuchs Platz zu schaffen; Bogenkarrieren
- Vernetzungen im Kader organisieren (Neubeförderte oder Erfahrene), Reflexion zu aktuellen Themen in Gang halten oder mit Lösungssuche zu wichtigen unternehmerischen Themen beauftragen; Austausch mit Geschäftsleitung sichern
- HR-Fachleute beim Thema Diversity kompetenter machen.

5. Juli 2017/ ema und cr