www.silberfuchs-netz.ch

Meeting vom 31. August 2011

Führung macht den Unterschied

denn

Arbeitsvermögen ist das Produkt der Beziehung zwischen Chef/in und Mitarbeiter/in

Bericht

Brainstorming zu Beginn: Was verändert sich, wenn man im Beruf älter wird?

- Die Position ist erreicht: Was ist nun bis zum Ausstieg? Soll bis 65 ausgeharrt werden?
- veränderte physische und psychische Bedürfnisse (Ruhe, anderes Tempo, Flexibilität usw.)
- andere Werte, Interessen und Motivationen
- Lebensziel, Sinnfragen beschäftigen; Prioritäten ändern
- Familiäre Situation: andere Bedürfnisse
- körperliche und mentale Leistungsfähigkeit kann sich ändern; weniger Drive
- Haltungen: toleranter oder weniger kompromissbereit? Bedächtiger oder effektiver? Beweglicher oder veränderungsresistenter? Konzentrierter oder fahriger? Gelassener oder ungeduldiger? Selbstgewisser oder unsicherer?
- noch anschlussfähig punkto Technologie?
- andere Ängste: genügend leistungsfähig und flexibel? Längerfristige Gesundheit? Genug Geld? ?

Der Lebensstil beginnt sich zu rächen, man wird verletzlicher. Die Unterschiede, das Spektrum innerhalb eines Jahrgangs werden immer grösser. Für allgemeine Aussagen gibt es stets Gegenbeweise und die Vorstellungen vom Älterwerden beziehen sich auf die Grosseltern-generation, nicht die aktuellen Verhältnisse. Überdies sind die kulturellen Unterschiede beträchtlich: In Japan traut man z.B. Achtzigjährigen nicht weniger zu als 40jährigen.

Gesellschaftlich und wirtschaftlich angestrebt ist:

- Das individuelle Arbeitsvermögen und die Leistungsfähigkeit von Personen bis zum Austritt aus dem Erwerbsleben zu erhalten und zu steigern
- Innovationen und hohe Produktivität auch von reiferen Arbeitskräften erbracht

Wie wird dies erreicht? Wissenschaftlicher Nachweis:

Tuomi, K., Ilmarinen, J. et al. Ageing, work, life style and work ability... Im Scandinavian Journal of Work, Environment & Health 1997 belegen

- 3-4mal gesteigerte Arbeitsfähigkeit von Personen zwischen 51 und 61 bei hoher Zufriedenheit mit Einstellungen und Verhalten der Vorgesetzten.
- Abnahme der Arbeitsfähigkeit, wenn Aufmerksamkeit und Wertschätzung fehlten

Konsequenz 1 daraus: Individualisiert führen

- Jeden Mitarbeiter/Mitarbeiterin (unabhängig von Alter, Geschlecht, Herkunft) genau wahrnehmen und optimal einsetzen
  - Überbelastungen/ Unterforderung vermeiden
  - Reserven aufbauen

  Methoden: Gesundheit fördern, Qualifikationen sichern, Ergonomie und Arbeitsgestaltung optimieren, Motivation erkennen und nähren

Konsequenz 2 daraus: Interaktionell führen

- Intensiv kooperieren, Aufgaben delegieren
- Individuelle Arbeitsplanung und –gestaltung ermöglichen
- Kommunikation: auf MAs zugehen und zugänglich sein; stimulieren und inspirieren

  -> Resultat: Einflussoffenheit und Akzeptanz bei Geführten

Wichtige Rahmenbedingungen: Organisationsumgebung

- Neben dem Führungsverhalten (das auch zwischen Führungsstufen differieren kann) spielen auch unternehmens- und branchenspezifische Faktoren bei Einstellungen und Verhalten gegenüber älteren Arbeitskräften eine Rolle. Rascher Wandel, Brüche oder radikale Neuerungen ziehen oft die Abwertung langjähriger Mitarbeitender und ihres Arbeitsvermögens nach sich.

In einigen Branchen (z.B. Mode- und Werbebranche) sind die Attribute „jung“ und „aufgestellt“ wichtig. Wer sie nicht aufweist, kann nur mit aussergewöhnlichen Leistungen gut überleben.

Daraus abgeleitete Anforderungsprofile für Führungskräfte umfassen

- im Alltagshandeln erfahrbares, positives Menschenbild; Potentiale erkennen und entwickeln; zulassen, dass andere ihr/ ihm in gewissen Aspekten über den Kopf wachsen
- wohlwollende Zugewandtheit, Empathie, Rücksichtnahme; Vertrauen schenken und schaffen
- Austausch und gewisse Nähe schätzen, kommunikativ führen, fragen
- Vielfalt zulassen, schätzen, unterstützen; Humor
- Organisationszusammenhänge erfassen, gestalten, verändern
- Reflektiertheit (eigene Persönlichkeit kennen, Handlungen und Prozesse reflektieren)
- Selbstmanagement (mit eigenen Ressourcen sorgfältig umgehen)

- Begeisterung für die Aufgabe (vs. Lust an Machtausübung); Entscheidungsfreude und Konfliktfertigkeit.

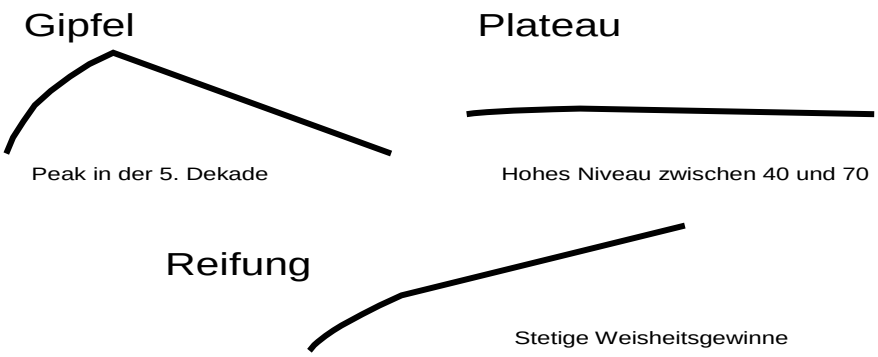
Dazu kommen als wesentliche Faktoren für optimales, wirksames Führen:

Wahrnehmung und Bewertung des eigenen Älterwerdens, weil

- Wahrnehmung, Einstellungen, Verhalten gegenüber reiferen Mitarbeitenden

die Einstellung gegenüber dem Führen reiferer Mitarbeitender substanziell beeinflussen und dies sich wiederum direkt in der Beziehung und dem Arbeitsvermögen der Mitarbeitenden spiegelt.

Individuelle Lebenslinienbilder können illustrieren, welche Auswirkungen die persönlichen Vorstellungen der Führungskräfte haben. Wer dem Bild vom „Gipfel“ in der Mitte des Lebens huldigt, wird Sechzigjährigen weniger zutrauen als eine Person, die den Weg zur Erleuchtung schreitet und diese erst im Greisenalter erwartet.



Die grosse Kunst der Führungsentwicklung liegt in der **Verführung zur Selbstreflexion,** nämlich

- Führungskräfte zur Auseinandersetzung mit eigenem Älterwerden einladen
- Empathie und Beziehungsfähigkeit der Vorgesetzten stärken

Mittel und Methoden dazu sind:

- Supervision, Intervision (Fallbesprechung, teilweise psychologisch begleitet)
- Mentoring, Coaching einzeln oder in Gruppen, kollegiales Teamcoaching
- eigene Handlungen systematisch reflektieren (Tagebuch, Logbuch usw.)
- substanzielles Feedback verschiedener Art, auch anonyme Erhebungen über das Vorgesetztenverhalten

- Wissen vermitteln (konstruktiv, didaktisch optimiert, zielgruppenspezifisch)
- gewohnte Umgebung und Muster verlassen; Bewährung in anspruchsvollen sozialen Feldern (z.B. Seitenwechsel)

Abschliessend drei organisatorische Vorschläge

zur Stärkung der Führungskompetenz im Unternehmen/ der Verwaltung abgesehen von Kursen:

- **Netzwerk** für reifere Führungskräfte (das spezielle Aufgaben übernimmt und Erfahrungsaustausch pflegt, aber auch Weiterbildungsimpulse vermittelt
- **Club** für ambitionierte Chefs und Chefinnen (mit Experten als Gäste)
- **Impulsmeetings** (Lunchtime) für Engagierte im Management, die sich als Multiplikatoren zu betätigen bereit sind.

Merkmale solcher Führungsförderungsprojekte:

- Hoher Status der Institution
- Gründer/Gründerinnen mit Attraktivität
- Ziel: Auslösen von Experimenten mit neuem Verhalten und Rückmeldung
- Verbindliche Mitgliedschaft auf Zeit.

15. September 2011/ cr und ema

Literaturhinweis

Daniela Eberhardt; Margareta Meyer: „Mit Führung den demographischen Wandel gestalten“;
Rainer Hampp Verlag, München 2011

Die Einleitung bietet einen guten Überblick, der empirische Teil ist nicht lerserfreundlich aufbereitet