

Den Menschen als Subjekt ernst nehmen

Altersgemischte,
an unterschied-

lichen Standorten arbeitende Teams, die Menschen verschiedener Nationalitäten zusammenführen, gehören heute zum Alltag. Wie Führungskräfte für die damit einhergehenden neuen Aufgaben besser gewappnet werden und welche Instrumente dabei zum Einsatz kommen, war Thema dieses Forums. Eine Erkenntnis zog sich wie ein roter Faden durch die Beiträge: Unternehmen profitieren davon, wenn sie sich auf die Verschiedenartigkeit der Mitarbeiter einlassen. Einen weiteren thematischen Schwerpunkt bildete die Frage, wie Personalführung über Länder- und Kulturgrenzen hinweg erfolgreich funktioniert und welche Führungsethik benötigt wird.

„Führung heute heißt mit Vielfalt umgehen. Führung heute ist interkulturell ausgerichtet, findet zwischen verschiedenen Generationen, zwischen Männern und Frauen sowie umgekehrt statt und geschieht zunehmend virtuell. Dabei fungieren Führungskräfte als Treiber und Getriebene. Welche Lösungsansätze und Werkzeuge gibt es dazu?“ Mit diesen Worten startete Professor Henning Schulze als Moderator das Forum. Die Zusammensetzung auf dem Podium entsprach ganz der Thematik: Die vier Teilnehmer kamen aus drei Ländern und zwei Kontinenten und präsentierten unterschiedliche Generationen.

Zhengrong Liu (Senior Vice President HR bei der Lanxess AG, Leverkusen) formulierte gleich zu Beginn die These: „Wer sich mit Führung befasst, kommt an der Aufarbeitung der Wirtschaftskrise nicht vorbei, denn Führung hat versagt, und daraus müssen wir Konsequenzen für morgen ziehen.“ Er konzent-

rierte sich schwerpunktmäßig darauf, was kompetente Führung erfordert. Dabei sprach er sich zum einen für die Einbindung von Führung und HR in die globale Unternehmensstrategie aus und zum anderen für HR-Instrumente, die angesichts der Komplexität der Märkte geeignet sind, den Mitarbeitern mit Offenheit und Empathie zu begegnen. Im Hinblick auf variable Vergütung lautete sein Rat, besser darauf zu achten, kein Einzelkämpfertum zu belohnen.

Unterschiedliche Altersgruppen

Welche Chancen im Generationen-Mix liegen und wie sie sich nutzen lassen, berichteten vor den rund 90 Besuchern des Forums Christoph Hauke (Geschäftsführer der DGFP mbH, Düsseldorf) und Flora Ivanova (Projektleiterin Demografie und Diversity bei der DGFP mbH). Sie informierten über typi-



Zhengrong Liu (Lanxess AG): „Das Thema Führung benötigt einen Relaunch. Statt einem fast zwanghaften Streben nach noch mehr Innovation auf diesem Gebiet sollte die Rückbesinnung auf Grundwerte wie Vertrauen ins Zentrum der Management-Aufmerksamkeit rücken.“



Christoph Hauke (DGFP mbH): „Eine Herausforderung für jede Führungskraft ist das Führen von Mitarbeitern unterschiedlichen Alters. Deshalb sollte sie auf die unterschiedlichen Generationen achten, die in einer Organisation unterwegs sind.“

sche Einstellungen und Verhaltensweisen der Senior Professionals (1922–1945), der Babyboomer (Geburtsjahre 1946–1964) sowie der Generationen X (1965–1980) und Y (1981–2000).

Dabei wurde deutlich, wie Mitarbeiter der unterschiedlichen Altersgruppen jeweils richtig anzusprechen, anzuleiten, zu motivieren, fördern und loben sind. So erwarten beispielsweise Vertreter der Generation Y einen permanenten Wandel, begreifen Veränderung immer als Verbesserung und pflegen eher einen flüssigen technikbezogenen Arbeitsstil, der darauf ausgerichtet ist, mehrere Aufgaben parallel zu bearbeiten. Babyboomer hingegen erledigen Dinge eher sehr strukturiert und begegnen Veränderungen bevorzugt mit Skepsis. In puncto Kommunikation bevorzugen sie Arbeitskreise, in denen gemeinsam etwas strukturiert und ergebnisorientiert diskutiert wird, während die Generation Y besonderen Gefallen an der Kommunikation via neue Medien findet.

„Sie müssen stets überlegen, wen Sie vor sich haben. Und sprechen Sie die Sprache der Mitarbeiter, die Sie erreichen wollen“, empfahl Flora Ivanova. Die Forumsbesucher reagierten mit Skepsis: „Das erhöht meine Arbeitsaufgaben, wenn ich auch noch altersgruppenspezifische Meetings durchführen muss“, hieß es. Einige äußerten Ressentiments wie: „Dann komme ich aus der Kommunikation gar nicht mehr raus“, oder „Soll ich jetzt Mitarbei-

ter wie auf dem Arbeitsmarkt nach Zielgruppen segmentieren?“ Flora Ivanova entgegnete, dass das Ergebnis der Arbeit einfach besser sei, wenn man sich als Führungskraft auf die Verschiedenartigkeit einlasse.

Christoph Hauke bekräftigte diese Position, indem er betonte: „Die Mitarbeiter werden es letztendlich bestimmen, welche Instrumente Sie einsetzen müssen, um sie zu binden.“ Professor Schulze versuchte die Wogen zu glätten. Personalführung werde immer komplexer und schwieriger. Es gebe zwar Lösungen, aber keine Rezepte. „Das macht Führung aber auch menschlicher“, unterstrich er.

Nähe und Distanz

Dass Führung ohne direktes menschliches Miteinander nicht auskommt, wurde im folgenden Themenblock über internationale Führung deutlich. Professor Torsten Kühlmann (Universität Bayreuth) wies zunächst auf neuere Forschungsergebnisse hin, nach denen weltweit ein hohes Maß an Übereinstimmung darüber bestehe, was gute Führung sei. Rund um den Globus würden Merkmale wie Integrität, Leistungsorientierung, Kommunikationsfähigkeit und -freude, Entschlossenheit und diplomatisches Geschick als gute Führungseigenschaften gelten.

Kühlmann räumte weiterhin mit der Vorstellung auf, dass Führung dank neuer Medien über Ländergrenzen und Kulturen hinweg problemlos funktioniert, und berichtete vom Gefühl der Isolation bei Mitarbeitern in virtuell geführten Teams. Es herrsche zudem Misstrauen gegenüber ande- >>>



Flora Ivanova (DGFP mbH): „Ein und derselbe Führungsstil kommt bei einigen Teammitgliedern als zu weich an, bei anderen als zu autoritär. Was für die Generation Y als Motivationshebel wirkt, geht bei der Generation der Babyboomer völlig ins Leere.“

Professor Torsten Kühlmann (Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre der Universität Bayreuth): „Um die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter und die Teamintegration zu fördern, müssen Führungskräfte trotz aller Virtualisierung häufig reisen, und ihre Mobilität wird zunehmen.“



DAS FORUM AUS SICHT DES MODERATORS

„Viele kritische und konstruktive Fragen“

Internationale Führung sei möglich, wenn gleichzeitig auf persönliche Beziehungen zwischen Führungskraft und geführten Mitarbeitern Wert gelegt werde. Die ausschließliche Beziehungspflege über Medien wie E-Mails oder SMS funktioniere auf Dauer nicht, sagte Professor Henning Schulze als Moderator des Forums. „Es ist auf unterschiedliche Generationen zu achten, die in einem Unternehmen unterwegs sind, wenn über Führung gesprochen wird. Zudem sollten weniger die Leistungen Einzelner im Vordergrund stehen, sondern dass Menschen gemeinsam Ergebnisse erzielen“, betonte Schulze.



„Es gilt, Mitarbeiter, Kollegen, Lieferanten und Kunden als Subjekte zu begreifen und ernst zu nehmen sowie Führung entsprechend zu organisieren und zu gestalten“, betonte **Professor Henning Schulze**.

Weiteren Klärungsbedarf sieht Henning Schulze, der Professor für Marketing und Dienstleistungsmanagement an der Hochschule Degendorf ist, in nahezu allen angesprochenen Bereichen. Vielfalt zwischen den Generationen und Kulturen zu meistern, werde bislang vor allem als technische Frage behandelt. Es gelte zu klären, wie Kommunikation zwischen Menschen über Grenzen, Kulturen und Generationen hinweg gelingen könne. Ethikaspekte würden in den nächsten Jahren noch an Bedeutung gewinnen.

Aus Moderatorensicht waren die Teilnehmer aller drei Themenblöcke

konzentriert bei der Sache, aber teilweise auch überfordert, wenn Themen aus einer rein akademischen Perspektive behandelt wurden. Daraufhin seien einige ausgestiegen. Dennoch

brauche man gute Theorien, um die Fragen der Praxis in den nächsten Jahren angemessen zu lösen. Schulze lobte die Teilnehmer für ihre kritischen und konstruktiven Fragen. Dass die provokanten Thesen von Zhengrong Liu keinen Anlass zur Diskussion boten, führte er auf die Größe des Auditoriums zurück. Aufgrund dessen habe, so vermutete er, der Mut zum Widerspruch vielleicht gefehlt. Alles in allem hätten die Teilnehmer zahlreiche Denkanstöße erhalten und intensiv diskutiert.



Professor Albert Löhr (Internationales Hochschulinstitut): „Wo eine effektiv wirksame Wertorientierung der Entscheidungsträger fehlt, besteht nicht nur die Gefahr von Reputations-Desastern und sozialer Ächtung, sondern drohen auch massive finanzielle Konsequenzen.“



Joachim Reichle (MAHLE International GmbH): „Führen in international tätigen Unternehmen erfordert die Durchlässigkeit von Instrumenten und Prozessen. Je mehr dabei technisches Wissen im Zentrum steht, desto problemloser läuft das ab. Geht es aber um Macht und Ansehen, wird es schwierig.“

>>> ren, sodass Informationen schlecht weitergegeben würden und es schwerfalle, ein Wir-Gefühl zu entwickeln.

Um diesen Risiken für die Arbeitsmotivation und den Teamgeist zu begegnen, müsse die Führungskraft „zum Reisenden“ werden, forderte Kühnmann. Dabei stehe nicht die Kontrolle der Sachaufgaben „auf seinem Reiseplan“, sondern der persönliche Kontakt mit den Mitarbeitern sowie ihre Anerkennung und Wertschätzung. Zwar könnte die Kommunikation über E-Mails, Videokonferenzen oder Wikis ausreichen, um Aufgaben gemeinsam zu planen, Impulse zu geben, Tätigkeiten zu koordinieren oder Ergebnisse zu kontrollieren. Doch wechselseitiges Vertrauen, Rückmeldungen oder das Ausräumen von Missverständnissen erfordere den Kontakt von Angesicht zu Angesicht.

Joachim Reichle (Corporate Director Personnel Development bei der MAHLE International GmbH, Stuttgart) nannte als wesentliche Voraussetzung für gute Personalführung auf Distanz das Vorhandensein von interkultureller Kompetenz. Dazu zählte er insbesondere auch, sich auf unterschiedliche Führungseigenschaften in verschiedenen Ländern und entsprechende Rollenflexibilität einzulassen.

Dr. Jens Fründt (Gruppenleiter Fachgebietsexperten-Team bei der Carbot GmbH, Frankfurt) machte sich dagegen dafür stark, sich in der globalen Personalarbeit nicht einfach länderspezifisch an-

zupassen, sondern authentisch zu bleiben. „Ich kann nicht amerikanischer sein als die Amerikaner“, rief er in den Saal. Daraus entwickelte sich eine lebhafte Debatte, in der sich verschiedene Redner dafür aussprachen, beim internationalen Personalmanagement Respekt und Toleranz zu beachten sowie fremden Kulturen mit Offenheit und Neugier zu begegnen.

Ein Vertreter der Gesellschaft für technische Zusammenarbeit (GTZ) hob vor allem die Bedeutung der interkulturellen Vorbereitung bei Auslandsentsendungen hervor sowie die notwendige Sensibilität bei den Mitarbeitern, sich auf andere, fremde Kulturen einzustellen. „Das Thema ist gerade für Personaler vielschichtig, und mit reiner Anpassung ist es nicht getan“, resümierte Moderator Henning Schulze.

Ethik ist kein Luxus

Beim letzten Themenblock herrschte Konsens darüber, dass Ethik in der Führungsarbeit kein Luxus ist, sondern von jeder Führungskraft verlangt wird. Professor Albert Löhr (Internationales Hochschulinstitut, Zittau) verwies kritisch darauf, dass die individuelle Vorteilssuche der Verhaltenskodex für das Erreichen von Erfolg in unserer Gesellschaft sei, den die Wirtschaftswissenschaften an Universitäten lehren und die Wirtschaft praktiziert, und fragte: „Von welcher Ethik sprechen wir eigentlich?“ Mit Bezug auf Leitschriften wie das Guidance Document ISO 26000 plädierte er dafür, sich auf dieser Grundlage mit ethischen Fragen auseinanderzusetzen, aber auf der Unternehmensebene die ethischen



Detlef Fuchs (Hipp-Unternehmensgruppe): „Wir legen intern und extern viel Wert auf Werte. Voraussetzung für das Funktionieren des Ethik-Managements

ist die Bereitschaft der Führungsspitze, die Regeln als absolut verbindlich zu betrachten und entsprechend zu handeln.“

Prinzipien im Dialog mit allen Mitarbeitern für die jeweils spezifischen Bedingungen zu konkretisieren.

Welche Rolle Ethik im Unternehmen einnehmen kann und wie das Ethik-Management bei Hipp abläuft, schilderte Detlef Fuchs (Personaldirektor der Hipp-Unternehmensgruppe, Pfaffenhoven). Das Unternehmen begegne nicht nur Mitarbeitern mit besonderer Wertschätzung und Fairness, sondern lebe seine Werte auch nach außen, indem zum Beispiel Gewinnstreben stets auf Nachhaltigkeit und Langfristigkeit ausgerichtet sei. Im Unternehmen gibt es nicht nur eine Ethik-Kommission, sondern auch eine Ethik-Charta, die neue Mitarbeiter noch vor ihrem Arbeitsvertrag erhalten.

In der Diskussion war man sich nicht ganz einig darüber, ob die Ethikarbeit bei Hipp der von Professor Löhr geforderten Dialogorientierung nahekommt oder in dem Familienunternehmen doch eher von oben verordnet ist. Der ehemalige Geschäftsführer der DGFP e.V., Dr. Hans Böhm, brachte die Debatte auf den Punkt: „Wir leiden darunter, dass uns ein gesellschaftlicher Konsens verloren gegangen ist.“ Übereinstimmend sahen die Redner die DGFP als eine geeignete Institution an, in der dazu ein Klärungsprozess organisiert werden könnte.



Ulla Wittig-Goetz ist Diplom-Soziologin und freie Journalistin in Frankfurt am Main.