

Wie führe ich intelligent und authentisch Generation X, Y, Z und Alpha

Forum beim Unternehmertag

Potsdam, 16.11.2023

Dr. Moritz Kirchner, Dipl. Psych.

Ehem. Dt. Vizemeister Science Slam

Institut für Kommunikation und Gesellschaft

1. Einführung in das Thema

Warum Führung so wichtig ist

Führung ist die entscheidende Einflussvariable für
Mitarbeitermotivation und Arbeitszufriedenheit (Schaper, 2019)

Menschen haben ein grundlegendes Bedürfnis nach Führung und Orientierung
(welches allerdings unterschiedlich stark ausgeprägt ist)

Das Führungsverhalten ist der wichtigste Faktor der Kultur innerhalb einer
Organisation

Führungskräfte sind immer Rollenmodelle für erwünschtes und akzeptiertes
Verhalten



2. Der Nutzen von guter Führung

1. Steigerung der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

→ Fehlendes Lob kostet nach Berechnungen des DIW jährlich Milliarden; laut Gallup 77-103 Mrd

2. Erfüllung elementarer psychologischer Bedürfnisse wie Wertschätzung Anerkennung und Respekt

→ Besonders wichtig, wenn hierin die intrinsische Motivation von Mitarbeitenden liegt

3. Weniger innere Kündigung, tatsächliche Kündigung und erhöhte Zufriedenheit der MA

→ Gute interne Kommunikation ist eine eierlegende Wollmilchsau 😊

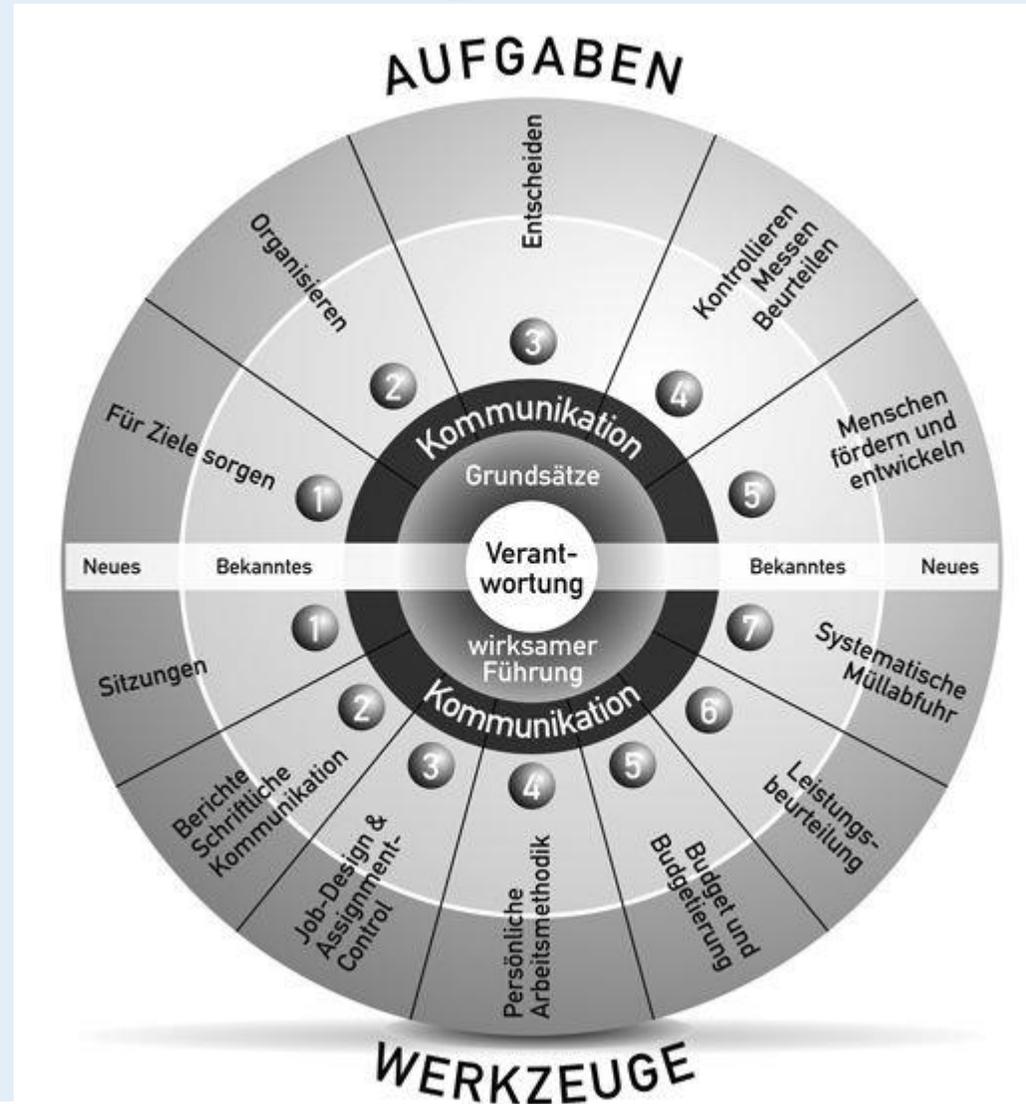
4. Gute Führung sorgt für deutlich weniger Fluktuation

3. Grundlagen der Führung

- ▶ Klassische Unterscheidung nach Kurt Lewin: Demokratische, autoritäre und laissez-faire-Führung (Lück 2016, S. 189)
 - ▶ Demokratischer Führungsstil: motivierender, einbindender und der Zufriedenheit zuträglich; aber auch langsam und nicht immer entscheidungsfreudig
 - ▶ Autoritärer Führungsstil: Klare und schnelle Entscheidungen; aber Demotivation und stärkere innere Kündigung; was, wenn die Führungskraft irrt?
 - ▶ Laissez-faire-Führung; machen lassen und nur bei Ausnahmen eingreifen; ist nicht empfehlenswert!
- *Im Grundsatz demokratisch, aber wenn nötig autoritär führen!*

3. Grundlagen der Führung

- Das Führungsrund nach Malik (Malik, 2006)



3. Grundlagen der Führung

Das Konzept der authentischen Führung

- (1) **Selbstbewusstheit (SB)** Selbstreflexion der Führungskraft, ihr vertieftes Verständnis für eigene Stärken und Schwächen sowie für die eigene Wirkung auf andere. Die Komponente
- (2) **Transparenz in Beziehung zu anderen (TiB)** anderen Personen sein wahres Selbst zu zeigen, ohne Gedanken oder Gefühle zu verbergen oder sich zu verstellen.
- (3) **Ausgewogene Informationsverarbeitung** objektive Analyse relevanter Informationen vor einer Entscheidung. Führungskräfte erbitten Stellungnahmen von Mitarbeitenden und stellen eigene (auch moralische) Grundansichten zur Diskussion.
- (4) **Verinnerlichte moralische Perspektive (VMP)** eine Form der Selbstregulation, die über innere moralische Normen und Werte gesteuert wird und die zu Entscheidungen und Verhaltensweisen führt, die mit diesen Normen und Werten übereinstimmen. (Franke-Bartholdt et al. 2018, S. 143)

3. Grundlagen der Führung

Transaktionale Führung: Verhaltensbasiert führen

- Explizites Lob für gute Leistungen
- Verbesserungsorientierte Kritik
- Zeitnahe Rückmeldungen

Transformationale Führung (Bass, 2010) als dezidiert ethisches Führen

- 1) Kommunikatives Führen durch Werte
- 2) Motivierende Mission
- 3) Intellektuelle Stimulation
- 4) Individuelle Zuwendung

3. Grundlagen der Führung

- ▶ **Konzept der dienenden Führung** (servant leadership: Langhof et. al, 2020)
 - 1) Sinnstiftung zu Entscheidungen
 - 2) Empowerment der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Selbstwirksamkeit stärken)
 - 3) Aktives und empathisches Zuhören
 - 4) Digitale Entschlackung
 - 5) Kultur des direkten persönlichen Austausches



3. Grundlagen der Führung

- ▶ **Transformational Führen: Mehr Produktivität und Arbeitszufriedenheit**
- ▶ **Führen durch Werte:** Was sind die Werte und Grundsätze der Zusammenarbeit, die Ihnen persönlich wichtig sind
- ▶ **Motivierende Mission:** wo stehen wir in der Zukunft, und warum wird das gut sein
- ▶ **Intellektuelle Stimulation:** Worüber sollen wir nachdenken
- ▶ **Individuelle Zuwendung:** Auf jede und jeden kommt es an

3. Grundlagen der Führung

▶ Transformational Führen: Intellektuelle Stimulation

- ▶ Worüber wollen Sie, dass ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachdenken sollen
- ▶ Was sind Zitate oder Sätze, die sie besonders prägend finden?

Meine Favoriten...

- Erich Kästner: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es“
- Hannah Arendt: „Es geht um das Recht, Rechte zu haben“ „Der Sinn von Politik ist Freiheit“
- Marcus Tullius Cicero: „Reden lernt man durch Reden“

4. Angewandtes Führen

- ▶ **Mögliche Struktur einer Ansprache: MISLA**
- ▶ **Motivation:** Warum ist mir persönlich das Thema wichtig
- ▶ **Ist-Zustand:** Wo stehen wir gerade, und warum?
- ▶ **Soll-Zustand:** Wo möchte ich gemeinsam mit euch hin, und warum ist das lohnenswert?
- ▶ **Lösung:** Was genau können wir tun, um den erwünschten Soll-Zustand zu erreichen?
- ▶ **Appell:** Was soll konkret getan werden?

4. Angewandtes Führen

- ▶ **Wenn man etwas direkt ansprechen möchte: ZPMA-Schema**
- ▶ **Zielstellung:** Was möchte ich in diesem Gespräch erreichen?
- ▶ **Problem:** Welcher Vorgang/welches Verhalten ist genau problematisch?
- ▶ **Maßnahmen:** Was soll getan werden, um das Problem zu lösen?
- ▶ **Appell:** Was soll jetzt konkret getan werden?

5. Relevante Führungsinstrumente

Quelle: 15 Jahre Berufserfahrung

- 1) **Mitarbeitergespräch**
- 2) **Feedback nach geleisteter Arbeit**
- 3) **Eigene Vorbildwirkung**
- 4) **Instruktionen für entsprechende Arbeit**
- 5) **Mission und Werte**
- 6) **Fehlerkultur**

6. Generationengerechte Führung

Generation X (45 +): Pflichterfüllung, die Arbeit gut machen, Erwartungen erfüllen

- 1) Wertschätzung für die geleistete Arbeit, ggf. für die Person
- 2) Fragen, wie klar die Ansagen sein sollen und wie viel Freiheitsgrade gewünscht sind
- 3) Erklären, warum etwas wichtig für das Unternehmen ist
- 4) Zusagen einhalten, sehr verlässlich sein, selbst viel arbeiten
- 5) Veränderungen als Notwendigkeit kommunizieren, spätere Stabilität betonen
- 6) Sicheres Auftreten; Entscheidungen deutlich kommunizieren

6. Generationengerechte Führung

Generation Y (25-45): Selbstverwirklichung, Selbstoptimierung

- 1) Wertschätzung für die geleistete Arbeit und die Person
- 2) Einbeziehen in Entscheidungen, nach Rat fragen; Sinn der Aufgabe fürs Gesamte vermitteln
- 3) Klar Ziele definieren, aber zur Zielerreichung selbst Freiräume ermöglichen (je nach Wunsch und Kompetenz)
- 4) Im Mitarbeitergespräch nach persönlichen Entwicklungszielen fragen und diese, wenn es betrieblich geht, auch unterstützen!
- 5) Klar differenziertes Leistungsfeedback: was war gut, wo ist noch Luft nach oben

6. Generationengerechte Führung

Generation Z (18-25): Work-Life-Balance, Achtsamkeit

- 1) Wertschätzung für die Person, dann für die Arbeit; Interesse zeigen (Wie geht es dir?)
- 2) Bewusst fragen, ob die MA einbezogen werden wollen
- 3) Flexible Arbeitszeitmodelle tatsächlich ermöglichen und auch selbst mal leben
- 4) Viel Zwischenfeedback, um klar das Gefühl zu geben, gesehen zu werden
- 5) Nicht nur betrieblichen, sondern auch gesellschaftlichen Sinn der jeweiligen Arbeit kommunizieren
- 6) Freiwillige Gelegenheiten zu Innovationen und Impulsen geben (Digitalisierung)

6. Generationengerechte Führung

Generation Alpha (U18): Natürliche Digitalität, Selbstwirksamkeit Dauerthema

- 1) **Digital vernetzte Arbeitsplätze als Selbstverständlichkeit**
- 2) **Gemeinschaftliches, kollaboratives Arbeiten als Standard**
- 3) **Nachhaltigkeit immer mitdenken bei Unternehmensentscheidungen**
- 4) **Klar aufzeigen, was sie selbst beeinflussen können (anders als Pandemie, Klimakrise, Krieg etc.); Selbstwirksamkeit klar stärken**
- 5) **Nicht nur Sinn, sondern Beitrag der Arbeit für mehr Resilienz aufzeigen**

Verwendete Literatur dieser Präsentation

Allhoff, Dieter & Allhoff, Waltraud (2017). Rhetorik und Kommunikation. Ein Lehr- und Übungsbuch. München: Reinhardt.

Bass, Bernard (2010). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, S. 9-32.

Boer, Diana; Deinert, Anika; Homan, Astrid & Voelpel, Sven (2016). Revisiting the mediating role of leader-member exchange in transformational leadership: The differential impact model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 6, S. 883-899.

Boltanski, Luc & Chiapello, Eve (2006). *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK Verlag.

Florida, Richard (2004). *The Rise of the Creative Class*. New York: Basic Books.

Franke-Bartholdt, Luise; Frömmer, Dirk; Wegge, Jürgen; Strobel, Anja (2018): Authentische Führung. In: *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 3, S. 142-160.

Häusling, Andre; Römer, Esther & Zeppenfeld, Nina (2019). *Praxisbuch Agilität. Tools für Personal- und Organisationsentwicklung*. Freiburg: Haufe.

Heitmeyer, Wilhelm (2018). *Die autoritäre Versuchung*. Berlin: Edition Suhrkamp.

Hungenberg, Harald & Wulf, Torsten (2011). *Grundlagen der Unternehmensführung*. Berlin: Springer Wissenschaft.

Kleger, Heinz (2015). *Tugendethik ohne Tugendterror*. Potsdam: Verein Neues Potsdamer Toleranzedikt

Langhof, Jan; Renzl, Birgit & Güldenberger, Stefan (2020). Arbeiten im Takt der Algorithmen? Mensch bleiben durch dienende Führung. *Organisationsentwicklung*, 3, S. 12-16.

Ling, Bin; Guo, He & Chen, Dusheng (2018). Change Leadership and Employees Commitment to Change. *Journal of Personnel Psychology*, 2, S. 82-03.

Lück, Helmut (2016). *Die psychologische Hintertreppe. Die bedeutenden Psychologinnen und Psychologen in Leben und Werk*. Freiburg: Herder-

Verwendete Literatur dieser Präsentation

- Malik, Fredmund (2011). Strategie. Navigieren in der Komplexität der neuen Welt. Frankfurt am Main: Campus.
- Malik, Fredmund (2006). Führen Leisten Leben. Frankfurt am Main: Campus.
- Merkel, Wolfgang (2015). *Demokratie und Krise*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Nerdinger, Friedemann (2014). Führung. In Nerdinger, Friedemann; Blickle, Gerhard & Schaper, Nicolas (Hg.). *Arbeits- und Organisationspsychologie*. Berlin: Springer Wissenschaft. S. 82-93.
- Ng, Thomas; Yam, Kai Chi & Aguinis, Hermann (2019). Employee perceptions of Corporate Social Responsibility: Effects on pride, embeddedness and turnover. *Journal of Personnel Psychology*, 72, S. 107-132.
- Olsen, Jesse & Martins, Luis (2012). Understanding organizational diversity management programs. A theoretical framework and implications for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1168-1187.
- Pauer-Studer, Herlinde (2010). Einführung in die Ethik. Wien: WUV Verlag.
- Pundt, Alexander (2017). Leadership Style Assessment (LSA). Instrument der Arbeits- und Organisationspsychologie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 3, S. 152-158.
- Sandel, Michael (2013). *Gerechtigkeit. Wie wir das Richtige tun*. Hamburg: Ullstein.
- Reckwitz, Andreas (2018). *Die Gesellschaft der Singularitäten*. Berlin: Suhrkamp Wissenschaft.