

>> Führung heute

# Wertewandel als Führungschance erkennen

>> Noch bis unlängst galt es nicht als ein Vergehen, die Mitarbeiterbedürfnisse ausser Acht zu lassen und sich vorwiegend den dynamischen Kundenerwartungen und immer mehr werdenden Konformitätsanforderungen zu fokussieren, beziehungsweise diese zu erfüllen. Deswegen die Stelle zu wechseln, war noch lange kein Grund – «Chefs, sind halt so».

Sieht man sich die aktuellen Studien und Umfragen zu Mitarbeiterzufriedenheit heute an, wird der Umgang mit Mitarbeiterbedürfnissen/Erwartungen und damit auch das Führungsverhalten deutlich als verbesserungsfähig bewertet. Es fehle vor allem an Empathie, Professionalität beziehungsweise effektivem Führungsverhalten. Be-

mängelt werden ausserdem, dass Führungskräfte kaum auf ihre Mitarbeiter eingehen, einzelne Mitarbeiter aus dem Team bevorzugen, sich zu sehr in Fachthemen einmischen und wenig Feedback geben. Folge daraus ist nicht nur, dass Mitarbeitende Gesprächen mit ihrer Führungskraft aus dem Weg gehen, weil sie sich nicht aus-

reichend wertgeschätzt fühlen. Über 50 Prozent der Befragten denken darüber nach, deswegen ihren Arbeitsplatz zu wechseln. Rund 40 Prozent davon tun dies tatsächlich auch.

Das Führungsverhalten am Arbeitsplatz weist somit Optimierungsbedarf aus. Wie aber kann es Führungskräften gelingen, ihren Mitarbeitern einen entsprechenden Rahmen zu bieten und diese Bedürfnisse und Erwartungen systematisch zu berücksichtigen? Ganz zu schweigen von der erschwerten Herausforderung, dass sich die Teams in den meisten Unter-

nehmen hauptsächlich aus vier Generationen zusammensetzen, die sich über unterschiedliche Werte definieren?

Sehen wir uns zunächst die Generationen im Einzelnen an. Auch wenn sich Generationen nicht in jedem Fall strikt nach Geburtenjahrgängen einordnen lassen (Integrationsvarianz), so werden sie immer häufiger in die folgenden Generationstypen nach dem Zeitraum ihrer Geburt eingeteilt.

## Babyboomer, 1945–1969

Da ihre Arbeit und die damit verbundene Funktionsbezeichnung einen sehr hohen Stellenwert haben, stellen Babyboomer diese in ihren Lebensmittelpunkt. Deswegen wird ihnen nachgesagt, dass sie leben, um zu arbeiten. Dass einige von ihnen sich mittlerweile der Schwelle des Ruhestandes genä-

Mitarbeiter Erwartungen/Bedürfnisse	Handlungsweise
<b>Partizipativer Führungsstil</b>	Dabei handelt es sich um ein Führungsverhalten, das wesentlich darauf beruht, dass der Vorgesetzte die Mitarbeitenden in die Führungsentscheidungen einbezieht.
<b>Professionelles Verhalten</b>	Ein guter Vorgesetzter äussert sich gegenüber Teammitgliedern nicht über andere Mitarbeitende. Ehrlichkeit, Pünktlichkeit und das Einhalten von Vereinbartem, wird hohen Stellenwert beigemessen. Transparentes Informieren – und wenn die Nachricht lautet, die Führung muss selber zuerst noch nach Lösungen suchen – verschafft Respekt und vermeidet Spekulationen.
<b>Sinn stiften</b>	Führungskräfte sind Vorbilder. Führungskräfte müssen transparent sein und die Werte der Organisation thematisieren und vorleben.
<b>Freiraum für Eigenverantwortung schaffen</b>	Auch wenn der Vorgesetzte schnell die Lösung hätte, es lohnt sich die «therapeutische Enthaltbarkeit». Mitarbeitende schätzen es, selbst Lösungen zu finden. Nur so können sie sich entwickeln und Verantwortung übernehmen.
<b>Fehler zulassen</b>	Menschen machen Fehler. Um menschlich zu bleiben, benötigen Unternehmen eine gute Fehlerkultur. Thematisieren der Fehler oder Fehlverhalten bringt mehr. Die Auseinandersetzung, was sich daraus ableiten lässt, ist ausserdem motivierender als Kritik. Ausnahme: Wer nicht scheitert, sondern bewusst Absprachen verletzt, hat ein kritisches Gespräch verdient.
<b>Mitsprache sichern</b>	Mitarbeitenden zuhören, bevor man Entscheidungen trifft: Mitarbeiter möchten mitreden und akzeptieren, wenn man ihnen dafür auch eine Frist vorgibt und sich auch als Vorgesetzter das Recht vorbehält, das letzte Wort zu haben. Hier gilt aber, Mitarbeitende nur fragen, wenn die Antworten auch genutzt werden.
<b>Klare Ziele definieren</b>	Keine Angst vor klaren Ansagen als Vorgesetzte. Diese machen den Vorgesetzten und die Aufgabe greifbar. Beispielsweise können Ziele gemeinsam definiert werden, wie sich diese messen lassen. Ziele und Zeithorizont müssen klar sein. Der Weg dahin muss offen bleiben.
<b>Regelmässig Feedback geben</b>	Führungskräfte denken, sie geben es – Mitarbeiter bemängeln, sie kriegen es nicht: Feedback ist individuell und es sollte damit nicht zu lange gewartet werden. Es gilt die Regel, auf drei positive Aspekte einen negativen anzusprechen und gegebenenfalls Massnahmen gemeinsam zu bestimmen.
<b>Die eigene Rolle reflektieren</b>	Als Vorgesetzter sollte man sich die Zeit für Reflektion nehmen, Kritik zulassen und Anregungen ehrlich überdenken und sich entschuldigen können. Regeln dabei: keine Rechtfertigung oder Hierarchie ausspielen.

hert haben oder auch die Tatsache, dass sie die höchste Burn-out-Rate aufweisen, dürfte den wachsenden Trend in ihrer Generation nach «Entschleunigung» begründen.

### Generation X, 1969–1980

Sie sind ehrgeizig und – um sich ein finanziell gut abgesichertes Leben zu leisten – bilden sich deutlich mehr weiter. Im Gegensatz zu ihren Vorgängern stellen sie die Arbeit nicht in den Lebensmittelpunkt. Viel eher wird gearbeitet, um zu leben.

### Generation Y, 1981–1995

Sie werden auch als Millennials bezeichnet, weil sie zur Jahrhundertwende geboren wurden und im Beruf vor allem auf eines aus sind: gutes Arbeitsklima. Kombiniert man dies mit den bemängelten Führungskompetenzen, dürfte dies einer der Gründe sein, warum sie ihren Job deutlich häufiger wechseln als ihre Vorgenerationen. Sind sie aber zufrieden, ergänzen sich Beruf und Freizeit zunehmend. Dabei geht die Freizeit dem Berufstitel jedoch vor.

### Generation Z, 1995–2010

Und zu guter Letzt rückt die Generation Z an, die – wenn man den Prognosen Glauben schenken darf – wieder anders als die Generation Y, mehr zwischen Arbeit und Privatleben unterscheiden wolle. Mit digitalen Technologien aufgewachsen, gehören das Online-Sein sowie Smartphones zu ihrem natürlichen Alltag. Es wird ihnen vorausprognostiziert, dass sie für eine freie Entfaltung im Beruf und privat auch weniger Wohlstand in Kauf nehmen werden.

Unternehmungen und Führungskräfte stehen also vor der Herausforderung, einen Weg zu finden, die unterschiedlichen Bedürfnisse und Erwartungen

jeder Generation zu berücksichtigen. Lassen Unternehmen diesen Aspekt ausser Acht, verspielen sie das Potenzial der Mitarbeitenden. Diese Unternehmen werden sich im Wettbewerb um die künftig besonders begehrten Fachkräfte nicht durchsetzen können. Auch erhöht sich das Risiko von der aktuellen Mitarbeiterunzufriedenheit. Sie führt im äussersten Fall zur Erhöhung der Fluktuationsrate und damit auch des Unternehmungsrisikos (Ressourcenverlust wirkt sich auf erhöhte Rekrutierungskosten, Wissensverlust, kurzfristige Beeinträchtigung der Zusammenarbeit und Leistungsfähigkeit während der Einarbeitungsphase aus).

Auch die ISO 9001:2015 hat diesen Handlungsbedarf erkannt und stellt im neuen Kapitel Kontext der Organisation die Anforderung, die wesentlichen internen und externen Themen mit Einfluss auf die Organisation zu bestimmen. Die externen Anspruchsgruppen fanden durch periodische Planungsarbeiten und die diesbezüglich ohnehin bestehenden Regularien weitestgehend Beachtung.

Anders verhält es sich bei den internen Anspruchsgruppen, sprich den Mitarbeitenden. Zwar wird ihnen im Unternehmungsleitbild ausgeschmückt versprochen, dass man für sie ein attraktiver Arbeitgeber sein möchte oder sie das wertvollste Gut des Unternehmens sind oder welche Werte und Umgangsformen zum guten Ton des Unternehmens gehören. Doch in der Praxis haben Aktivitäten zur Erfüllung der Mitarbeitererwartungen und -bedürfnisse leider immer noch zu oft bestenfalls zweite Priorität.

Es gilt also immer mehr, die Bedürfnisse/Erwartungen der Mitarbeitenden zu analysieren und in die praktische Umset-

zung innerhalb des Unternehmens zu überführen (Personalpolitik, Führungsverhalten, Verhaltensgrundsätze, Unternehmenskultur usw.). Dabei ist den unterschiedlichen Werten der Generationen besondere Beachtung zu schenken. Dazu bedient sich die Praxis den folgenden Methoden, welche durch den disziplinarischen Vorgesetzten und mit fachlicher Begleitung des HRs evaluiert werden.

- Unternehmungsweit angelegte Mitarbeiterbefragungen
- Einzelinterviews im Rahmen der Mitarbeitergespräche
- An das Unternehmen/ Führung gerichtete Bedürfnisse/Erwartungen/Motivationsfaktoren
- 360° Bewertungen von Vorgesetzten

- Regelmässige Entwicklungsgespräche
- Vorschlagswesen für allgemeine Wünsche und Bedürfnisse von Mitarbeitenden
- Konstruktive Feedback- und «Konflikt»-Kultur zum Umgang mit Bedürfnissen/ Erwartungen

Bedürfnisse/Erwartungen und Motivationsfaktoren, welche von allen Generationen gleichermaßen genannt werden, lassen sich zusammenfassen und stellen Indikatoren für eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit dar. Damit ist auch die neue Anforderung nach ISO 9001:2015, Kapitel 4.1, erfüllt.

**Text:**

**Zehra Sirin, SAQ-QUALICON**