



Führen in Zeiten von New Work

Dr. Isabell Lütkehaus

Wandel von Bedürfnisse und Werten

Bedürfnis-Pyramide

- ◉ Bedürfnispyramide („Erst das Futter,...“)

Wertewandel (Inglehart)

- ◉ Wertewandel (Inglehart): da Grundbedürfnisse erfüllt, folgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung
- ◉ Gegenbeispiel: SINUS Jugendstudie zu prekär lebenden Jugendlichen, Geflüchtete

Trends und Mega-Trends

Trends in Gesellschaft und Wirtschaft

Trends gelten für alle, doch jüngere setzen sie früher und konsequenter um.

- ◎ Individualisierung
- ◎ Tertiarisierung
- ◎ Flexibilisierung
- ◎ Globalisierung
- ◎ Medialisierung
- ◎ Digitalisierung
- ◎ (demografische Entwicklung...)

Demografische Entwicklung

Demografische Entwicklung und deren Folgen

- BB gehen bis 2030 in Rente, jüngere sind sehr viel weniger
- Fachkräftemangel
 - noch in einzelnen Branchen
 - bald flächendeckend
- Macht der Arbeitnehmenden (Umkehr der Kräfteverhältnisse)
- vor allem jüngere, aber auch zunehmend ältere
- Diskussion und eigene Einschätzungen / Erlebnisse

Drei Gründe, sich mit dem Thema Generationen zu beschäftigen

1.) Attraktivität für (junge) Mitarbeiter:innen

- Demografische Entwicklung und Fachkräftemangel
- Erwartungen und Bedürfnisse von (jungen) Mitarbeiter:innen kennen
- die Besten gewinnen und möglichst lange im Unternehmen halten

2.) Generationen zusammen führen

- Zugehörigkeit zu einer Generation prägt das berufliches Miteinander, z.B. Arbeitshaltung
- Sensibilisierung von Führungskräften für Generationsthemen, unterschiedliche Erwartungen an Führung: jüngere gewinnen, ältere eingebunden halten
- Team Building Maßnahmen/Generationenworkshops: ein starkes Team von jung bis alt

3.) Generationenkonflikte verstehen, lösen und nutzen - Gefahren ungelöster Konflikte:

- Eskalation: kalte oder heiße Beziehungskonflikte (Ausgrenzung, Mobbing)
- Lähmung der Zusammenarbeit, sinkende Produktivität und Kreativität
- abnehmende Motivation
- steigender Krankenstand (Betriebliches Gesundheitsmanagement)
- mangelnde Wertschätzung ist Hauptkündigungsgrund von (jungen) MitarbeiterInnen

Was ist eine Generation?

Definition

- nach Karl Mannheim, 1928
- 15 aufeinanderfolgende Geburtsjahrgänge zusammengefasst

Generationenerlebnis

- gleichzeitige und ähnliche Erlebnisse und Umstände
- in den prägenden Jahren von Kindheit und Jugend (Alter: ca. 11 bis 15 Jahre)
- z.B. Zweiter Weltkrieg, Wiedervereinigung, Corona

Generationengestalt

- gemeinsame Werteklammer
- ähnliche Vorstellungen und Herangehensweisen
- z.B. Arbeitshaltung, Kommunikation

Zusammengehörigkeitsgefühl

- Ähnlichkeits-Attraktions-Paradigma (In-Group: Diversität wird intuitiv vermieden)
- Abgrenzung von anderen Generationen (Out-Group, Out-Group Bias)
- über mehrere Generationen hinweg als Pendelbewegung erkennbar, z.B. Work-Life

Wovon ist „Generation“ abzugrenzen?

Wertewandel und gesellschaftliche Trends (siehe vorige Slides)

Generationsnahe Aspekte

- Alterseffekte (bis zu 50 Jahre Altersunterschied durch kürzere Ausbildungen, spätere Rente)
- Auswirkungen von Lebensphasen, z.B. sog. Rushhour des Lebens, Beruf und Familie
- Dauer der Betriebszugehörigkeit (Hierarchie, gruppendynamische Hauptrollen in Teams)

Schubladendenken

- nur möglicher Erklärungsansatz für beobachtete Unterschiede
- eines von vielen Persönlichkeitsmerkmalen (Geschlecht, Herkunft, Intelligenz...)
- anschauliches Beispiel: Madonna und Margot Käßmann sind gleicher Jahrgang

Die fünf derzeit schon und noch im Berufsleben aktiven Generationen

1935 - 1949 Nachkriegsgeneration

>2024: 75-89 Jahre alt (Freiberufler:innen, Ruhestand)

1950 - 1964 Babyboomer

>2024: 60-74 Jahre alt (noch bis 2030 berufstätig)

1965 - 1979 Generation X

>2024: 45-59 Jahre alt (mitten im Berufsleben)

1980 - 1994 Generation Y

>2024: 30-44 Jahre alt (Ende Studium, Beruf, junge Führungskräfte)

1995 - 2009 Generation Z

>2024: 15-29 Jahre alt (2. berufliche Ausbildung, Generation)

Beispiel Arbeitshaltung

Nachkriegsgeneration

Arbeit als Mittel zur Sicherstellung des Lebensunterhalts, **Pflichterfüllung und materielle Sicherheit** im Vordergrund, gelebt wird woanders

Babyboomer

Leben um zu Arbeiten „**Workaholic**“
Arbeit hat den höchsten Stellenwert,
Gefühl, gebraucht zu werden als Motivation

Generation X

Arbeiten um zu Leben „**Work-Life-Balance**“
Privatleben ebenbürtig, Freiheit und
Entwicklungsmöglichkeiten wichtig

Generation Y

Leben ist Arbeit „**Work-Life-Blend**“
Sinn und Spaß wichtiger als Karriere
Selbstverwirklichung und Vernetztsein als Motivation

Generation Z

Arbeit ist nur ein Teil des Lebens:
„**Work-Life-Separation**“, Entwicklungsperspektiven,
Sicherheit und feste Arbeitsstrukturen wichtig

Zusammenarbeit und Führung

Bedürfnisse, Herangehensweisen und Erwartungen

- Zusammenarbeit
 - Wie möchte ich zusammenarbeiten?
 - Was biete ich an und was erwarte ich?
- Führung
 - Wie führe ich?
 - Wie möchte ich geführt werden?

drei Schritte:

- 1) Einzelarbeit
- 2) Besprechung innerhalb derselben Generation
- 3) Zweier-Austausch mit Angehörige anderer Generation

Typische Konfliktthemen

gesellschaftlich

- 68'er Bewegung
- Generationenvertrag Rente
- Klimawandel
- Corona

im Unternehmen

- Arbeitshaltung: Work-Life Balance
- Arbeitszeit: Überstunden/Erreichbarkeit
- Kommunikation: Wege, Formen, Medien
- Digitalisierung
- Führungsverständnis: Stil/Erwartungen an Führungskraft
- Feedback: Form, Art und Weise, Häufigkeit

Generationenkonflikte verstehen

Ausgangssituation

- Zusammengehörigkeitsgefühl (In-Group)
- Abgrenzung (Out-Group)
- Stereotype (In-Group Bias / Out-Group Bias)

Entwicklung von Stereotypen zu Konflikten

- Neid bei (gefühlter) Ungleichbehandlung
- Konkurrenzkampf (Senioritätsprinzip aufgeweicht)
- Ängste (z.B. Hysterisis, sog. Prince-Charles-Effekt, Juvenioia)
- verstärkende negative Erfahrungen (Modell der Welt, Landkarte)
- Vorurteile entstehen (Presse, Sündenbock, „Überraschung“)
- und führen zu (unbewusster) Diskriminierung, individuell oder systematisch

widerstreitende Konflikthandhabung

- generational (Erziehung, erlernte Methoden)
- alters-/lebensphasenbedingt unterschiedliche Bedürfnisse und widerstreitende Interessen
- unterschiedliche Herangehensweise wegen Diskriminierung und Vorurteilen

Generationenkonflikte vorbeugen, lösen und nutzen

Generationenkonflikte vorbeugen

- ◉ Zusammenarbeit der Generationen verbessern, z.B. durch Generationen Workshops
- ◉ Konflikten vorbeugen, z.B. durch Supervision, Team Coaching
- ◉ Eigenverantwortung der Konfliktbeteiligten stärken
- ◉ frühe Interventionen: Sachkonflikte lösen, bevor sie zu Beziehungskonflikten werden

Konfliktkultur im Unternehmen etablieren

- ◉ konstruktive Konfliktkultur:
Konflikte als Signale für Veränderungsbedarf sehen
- ◉ Konfliktkultur von oben prägen:
Führungskräfte-Training in Konfliktkompetenz und Konfliktmanagement
- ◉ umfassendes Konfliktmanagement-System einführen:
Prävention, Intervention und Auswertung

Konfliktkultur in Organisationen

vermeidende Konfliktkultur

- Existenz von Konflikten ignoriert (“Konflikte haben immer nur die anderen.”)
- Sachkonflikte schwelen als kalte Beziehungskonflikte
- Ausgrenzung. Mobbing, Motivation sinkt

dominante Konfliktkultur

- Konflikte werden gesehen und hierarchisch gelöst
- Machtkämpfe, Frustration
- Sachkonflikte werden zu heißen Beziehungskonflikte
- Zusammenarbeit wird gelähmt, Arbeitsqualität sinkt
- Krankenstand steigt, mehr (innere) Kündigungen

kooperativen Konfliktkultur

- Konflikte als wertvolle Hinweise für Veränderungsbedarf gesehen, die zu Verbesserungen in der Zusammenarbeit und zu einer Qualitätssteigerung für das Unternehmen führen können.
- gegenseitiges Verständnis wird aufgebaut, Eskalationen werden vermieden
- Beziehungsebene gefördert und die zukünftige Zusammenarbeit verbessert.

Konfliktmanagement-System

Konfliktprävention

- Führungskräfte-Coaching: Führung und Konfliktkompetenz
- Teambuilding
- Team-Trainings z.B. zu Kommunikation, Verhandlung, Konfliktgespräch
- regelmäßige Team- und/oder Fall-Supervisionen

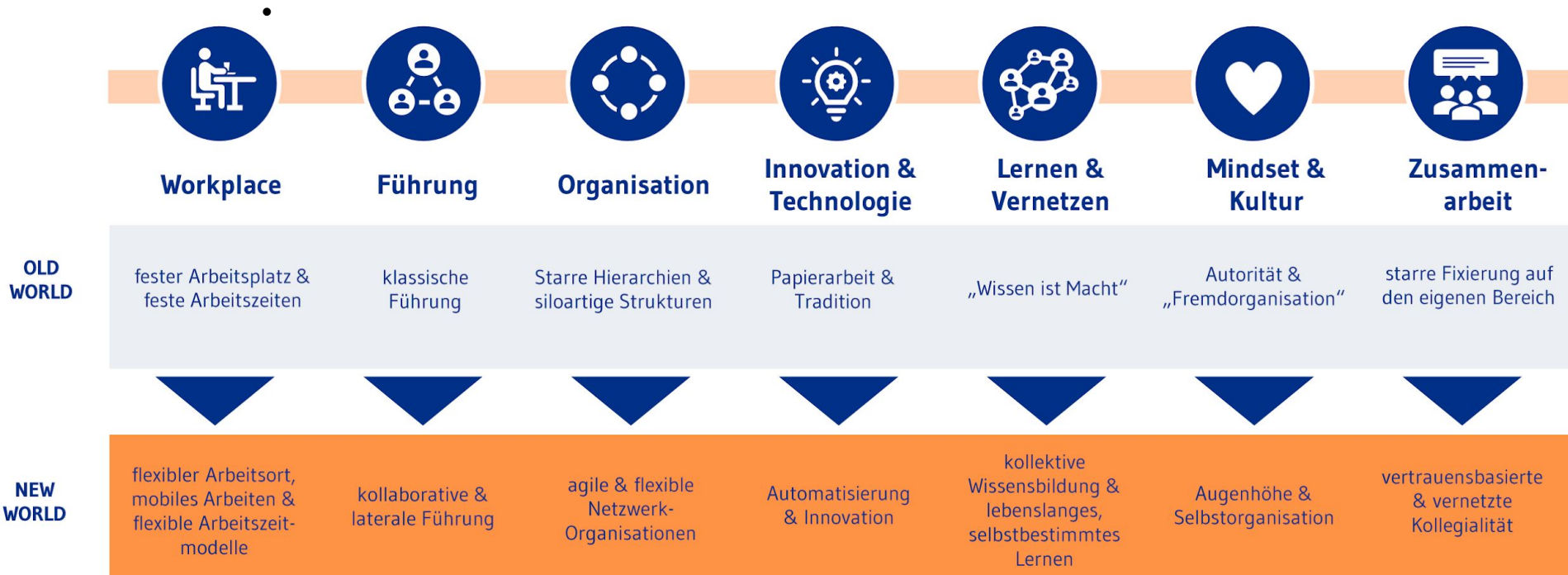
Konfliktintervention

- eigenverantwortliche Konfliktlösung
- Klärungshilfe durch Führungskraft oder andere MAe (z.B. aus Personalabteilung)
- Konflikt-Hotlines / Mobbing-Stellen
- interne Mediation / Konfliktlotsen
- externe Mediation / Mediator:innen-Pool

Konfliktauswertung

- Konfliktsituationen und Konfliktthemen sammeln
- aus wiederkehrenden konflikthaften Situationen / Themen lernen, die Zusammenarbeit zu verbessern - Learning Organisation
- ist zugleich Konfliktprävention

Old Work / New Work



New Work I: neue Wege der Zusammenarbeit und Führung

für die Zusammenarbeit:

- Agilität
- Flexibilität
- Mobilität
- Selbstorganisation
- Partizipation
- Kollaboration
- Vernetzung

in der Führung:

- flache bzw. flexible Hierarchien
- laterale Führung (ohne direkte Weisungsbefugnis)
- nachvollziehbar, verständnisvoll, zuhören
- Vorbild / Mentor / Coach

New Work II: Haltung und Werte

Haltung

- ⊙ Offenheit
- ⊙ Respekt
- ⊙ Vertrauen
- ⊙ (Eigen)verantwortung (Ownership/Unternehmertum)
- ⊙ Neugier
- ⊙ Risikofreude
- ⊙ positive Fehlerkultur
- ⊙ Lernende Organisation / Resilienz

Werte

- ⊙ soziale Verantwortung
- ⊙ Nachhaltigkeit
- ⊙ Kundennutzen steht im Mittelpunkt (Design Thinking M1 und M3)

New Work III: Beispiele der Zusammenarbeit

.

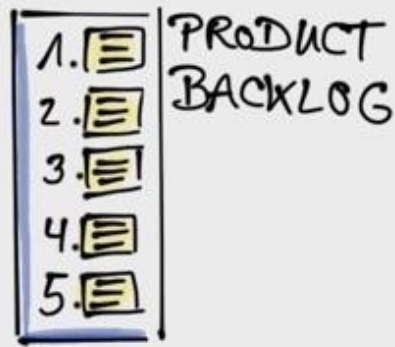
Arbeitsweisen / Organisationsformen

- © Scrum
- © Holacracy

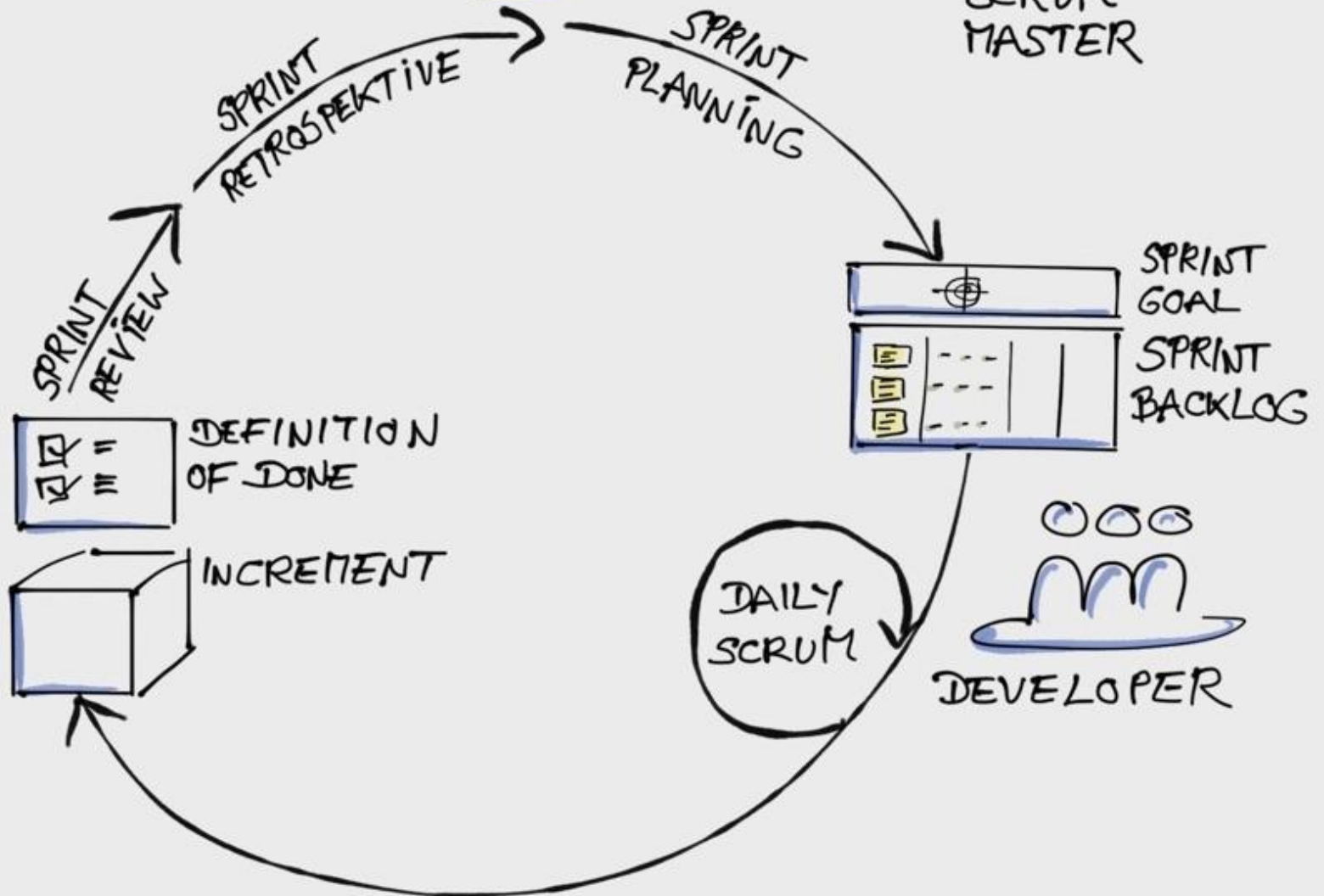
Methoden

- © Kanban Board
- © Liberating Structure
- © Design Thinking

PRODUCT OWNER 

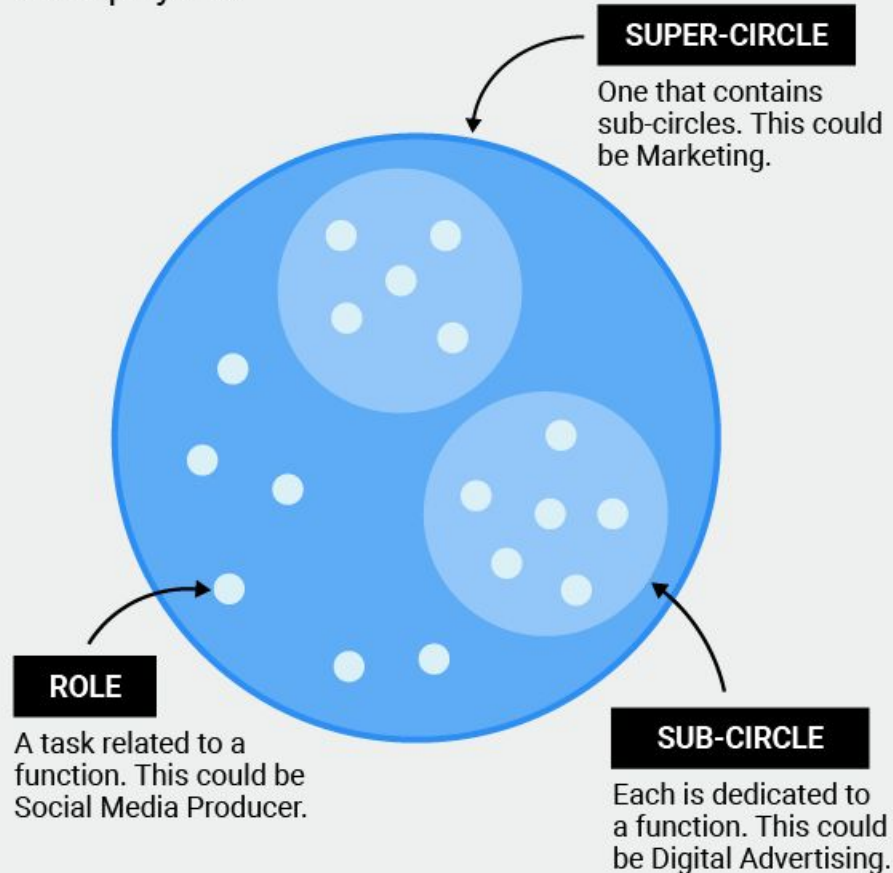



SCRUM MASTER

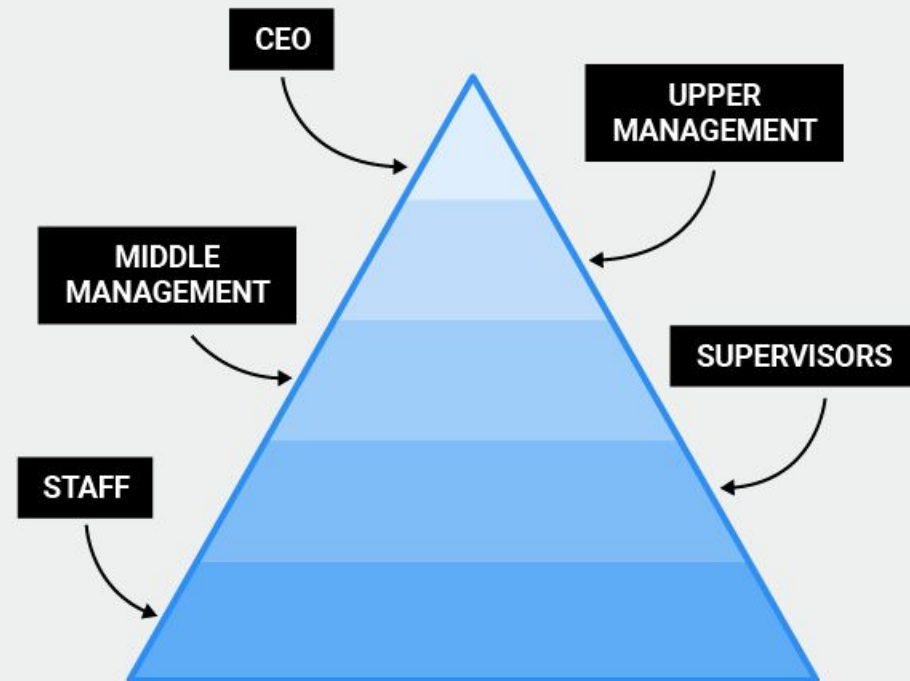


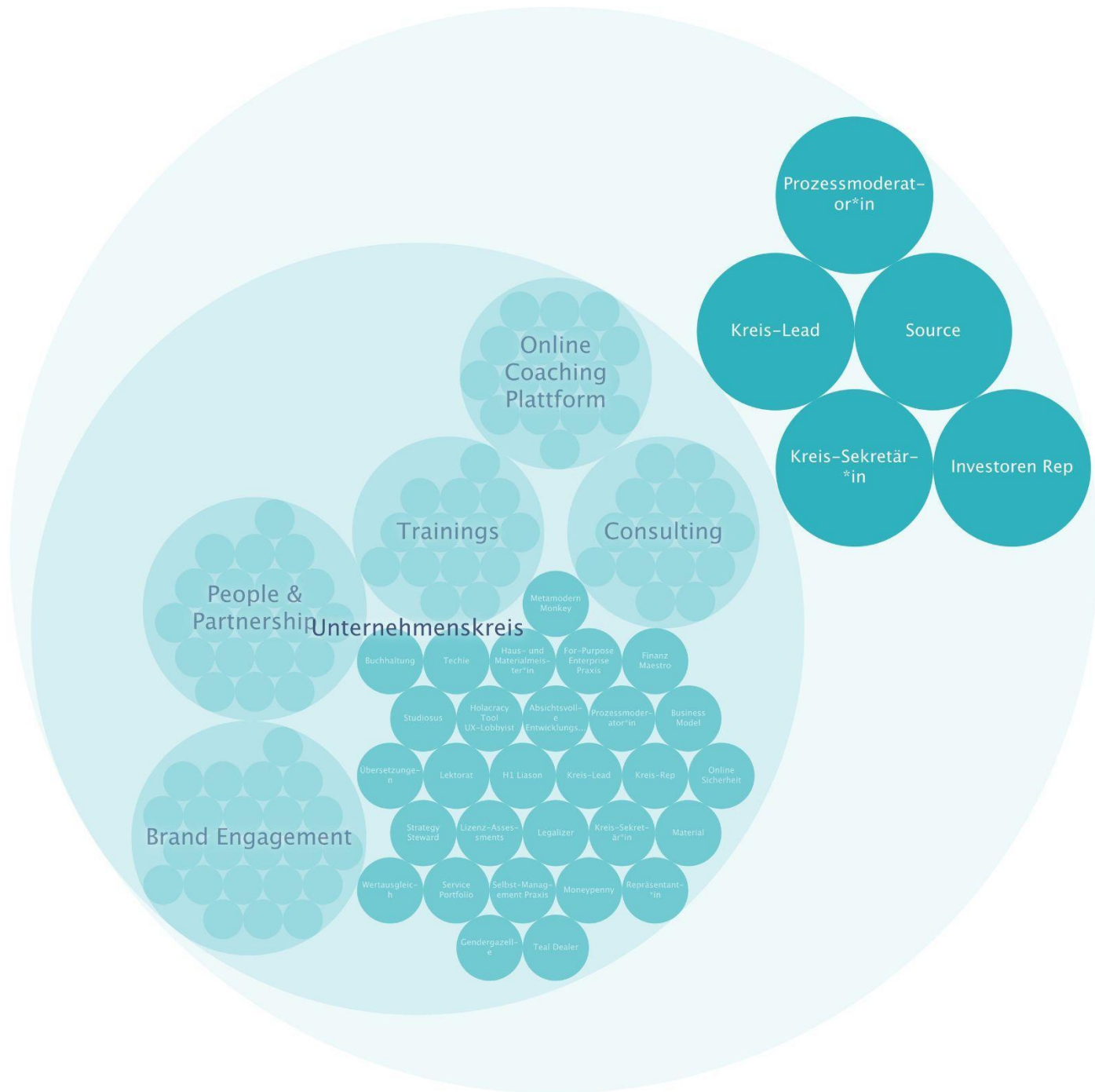
HOLACRACY VS. HIERARCHY

Holacracy takes powers traditionally reserved for executives and managers and spreads them across all employees.

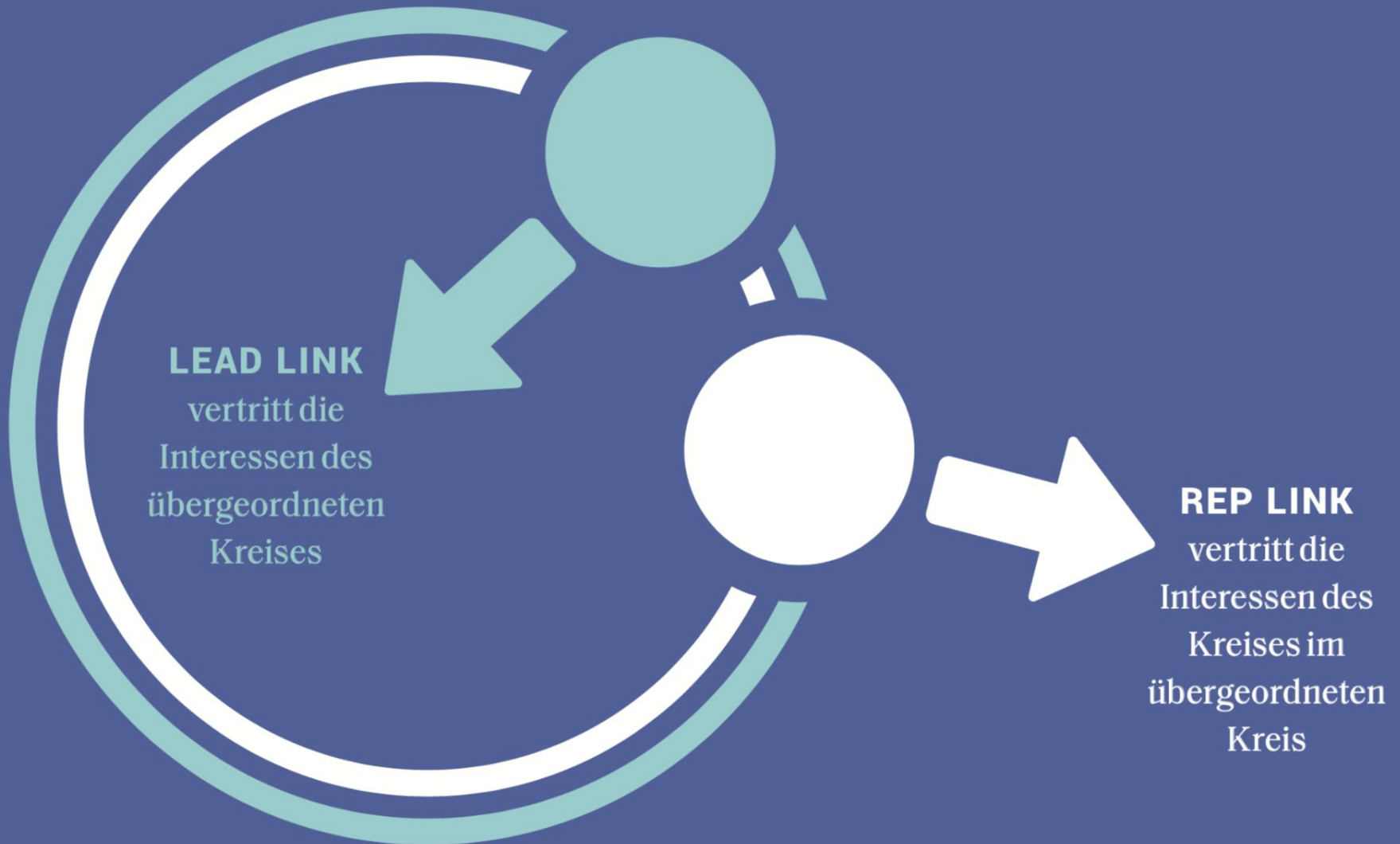


In a **traditional hierarchy**, layers of management establish how products are approved and monitored.

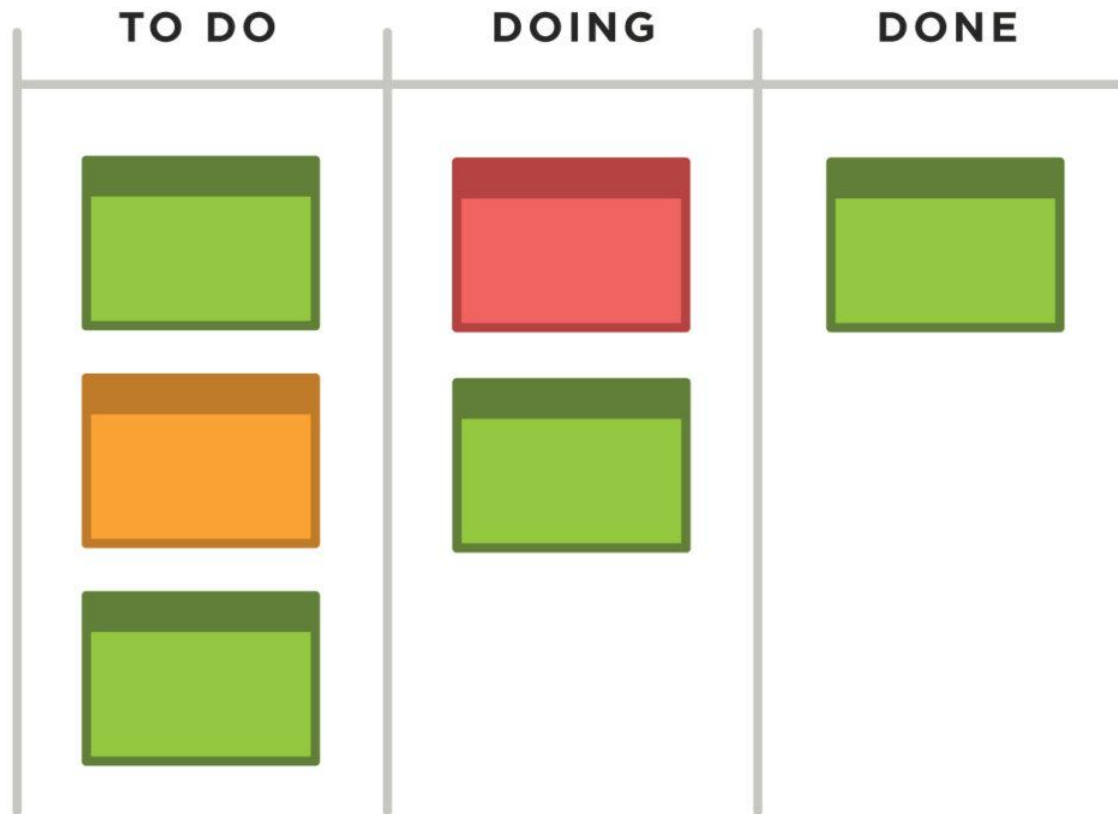




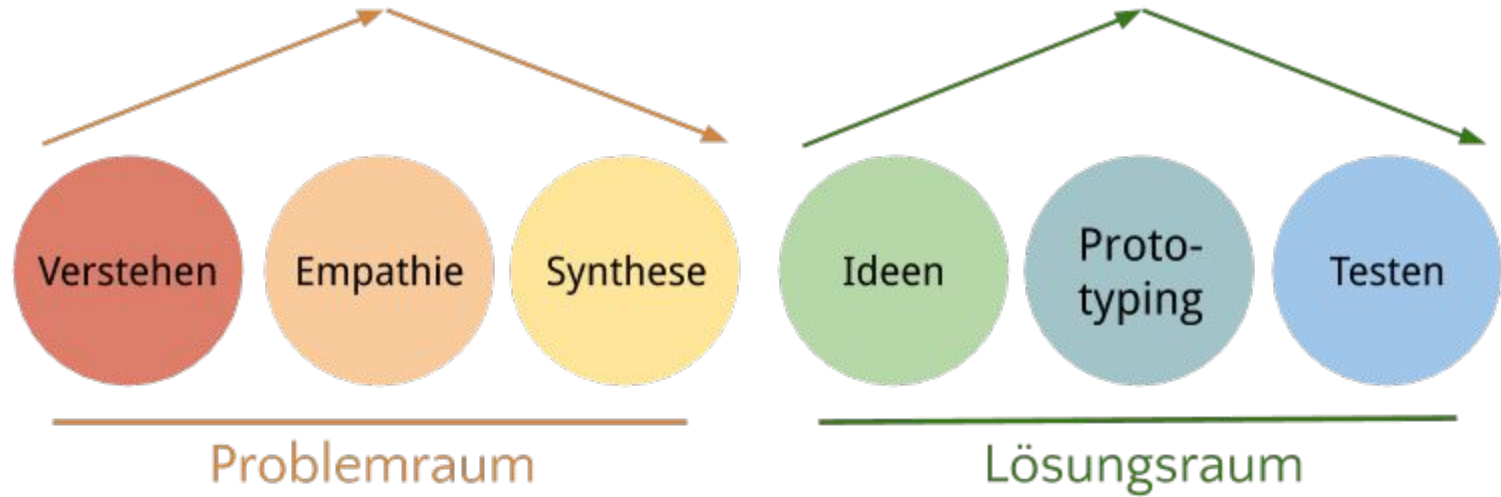
Holacracy



Kanban



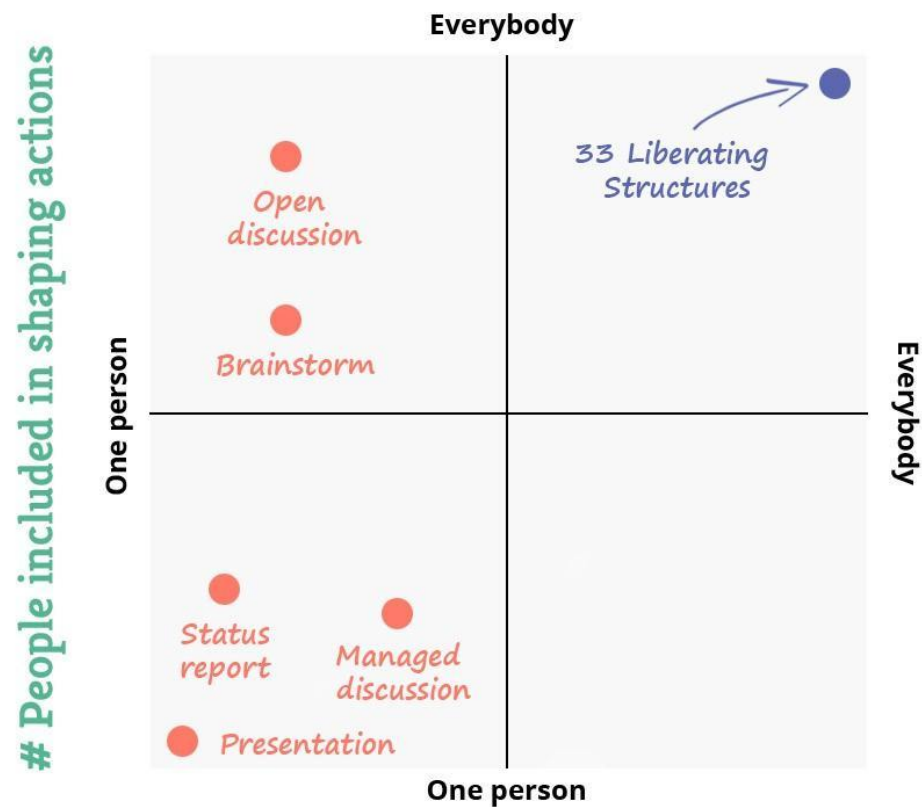
Design Thinking



Liberating Structure

Liberating Structures

unleash and involve everyone



People controlling the content

1 - 2 - 4 - ALL zu Führungserfahrung

**Mein schönsten
und
mein schlimmstes
Erlebnis als Führungskraft**

- 1) zunächst alleine überlegen und notieren
 - 2) dann zu zweit mit Person direkt daneben besprechen
 - 4) anschließend als Vierergruppe austauschen
- zum Abschluss Highlights alle gemeinsam besprechen

Führungsstile

klassische Führungsstile (frei nach Kurt Lewin)

- ◎ hierarchisch / autoritär
- ◎ patriarchalisch / charismatisch
- ◎ kooperativ / demokratisch
- ◎ partizipatorisch
- ◎ laissez - faire

situative Führung: Reifegradmodell nach Hersey/Blanchard

- ◎ Entwicklungsstand der Mitarbeitenden bzgl. Motivation und Fähigkeiten
- ◎ vier verschiedene Reifegrade:
 - Reifegrad 1: nicht willig und nicht fähig
 - Reifegrad 2: willig aber nicht fähig
 - Reifegrad 3: nicht willig aber fähig
 - Reifegrad 4: willig und fähig

moderne Führung

- ◎ Vorbild (leading by example)
- ◎ Anreize schaffen: Appell an intrinsische Motivation
- ◎ Mitarbeiterentwicklung /Wissensmanagement

Erarbeitung einer Persona

= Die Persona ist eine fiktive Personenbeschreibung, die detailliert potenzielle Kunden, deren Lebensumstände, Wünsche, Bedürfnisse, Ziele und so weiter beschreibt.

hier: zu führende Personen

- Trennung nach Generationen, aber auch andere Unterscheidungen denkbar und sinnvoll, z.B. Teilzeit / Vollzeit, Quereinsteiger, ...
- Vorlagen nutzen (drei verschiedene)

Führung

Führung

gezielte Einflussnahme auf Mitarbeitende zur Erreichung von Zielen

Führungsinstrumente

Methoden, Techniken und Strategien die Führungskräfte nutzen, um Mitarbeitende zu führen (zu lenken/beeinflussen/motivieren)

Unterscheidung

- © direkte Führungsinstrumente
- © indirekte Führungsinstrumente

Führungsinstrumente I: direkte

- Aufstellen von Zielvereinbarungen
- Rollenverteilung und Delegation von Aufgaben und Verantwortung
- Mitarbeitergespräche
- Beurteilung von Mitarbeitenden
Lob und konstruktive Kritik / Feedback
- Kontrolle und Unterstützung
- Förderung der Mitarbeiter zur Weiterentwicklung

Führungsinstrumente II: indirekte

- Personalauswahl und Teamzusammenstellung
- Teamentwicklung
- Vertrauensaufbau
- geregelte Arbeitsabläufe
- Aufbau eines konstruktiven Arbeitsklimas
- Gestaltung des Arbeitsumfeldes

Erarbeitung von Führungsprinzipien

= Richtlinien und Werte für das Verhalten von Führungskräften, vor allem gegenüber den Mitarbeitenden. Führungsprinzipien sorgen dafür, dass das Verhalten und die Prioritäten von Vorgesetzten nachvollziehbarer und berechenbarer werden. Das fördert Vertrauen, positives Arbeitsklima und Motivation.

Vorgehensweise

- 1) Wahl eines direkten Führungsinstrumentes
- 2) Blick auf drei entwickelte Personas (Nutzer:innen)
- 3) Werte von New Work, Schule (sowie persönliche) heranziehen
- 4) Führungsprinzip erarbeiten (Vorlage)
- 5) Präsentation, Feedback der anderen Teilgruppe
- 6) Überarbeitung, erneute Präsentation

Informationen

Bücher

- ◉ Klaffke Generationenmanagement, Springer Gabler 2014
- ◉ Riederle: Wer wir sind und was wir wollen, Droemer HC 2017
- ◉ Straßer/Lütkehaus: Cross Generational Intelligence, Haufe Verlag 2020

Kontakt: Unterlagen, Fragen, Feedback: info@luetkehaus.berlin

BLOG: sämtliche Informationen zu Generationen auf einen Blick

- ◉ luetkehaus.berlin/generationen
- ◉ <https://sheforwhat-sheforit.podigee.io/35-new-episode>