

Personalführung und Kommunikation



Best-Pers-Tutorial (6)

„Digitalisierung! Generation Y und Generation Z! Agile Führung! Selbstorganisation! Flexibilität! Lernende Organisation! Globalität! Regelmäßiges Feedback! Führen mit Zielen! Vermitteln von Visionen! Generation 50 plus! Kürzer werdende Veränderungszyklen! Disruption! Augenhöhe! Demokratisierung! Globalisierung! Virtualisierung!“

Mit diesen und vielen ähnlichen Schlagworten sehen sich Führungskräfte in ihrem Alltag konfrontiert. Wie können und wie sollen sie diesen internen und externen Anforderungen gerecht werden? Auch dieses Thema war und ist zu Recht ein zentrales Thema im BestPersAward.

Die Herausforderung: Schillernde Komplexität

Welche Hauptspannungsfelder erkennen wir in den eingereichten Unterlagen der Wettbewerbsteilnehmer? In vielen Bereichen wird aufgrund der Digitalisierung ein extrem hohes Maß an Flexibilität und Eigenständigkeit von Mitarbeitern eingefordert wie auch durch die Mitarbeiter verlangt. Bereits diese Feststellung ist erstaunlich: Die Digitalisierung macht unser Leben nicht etwa einfacher. Sie macht es schwerer!

Aufgaben verschieben sich aus Abteilungen heraus in kleine Projektgruppen; vor allem in internationale Teams. Diese Teams organisieren ihre Arbeit eigenständig, arbeiten in internationalen Projekten für eine definierte Zeit zusammen, richten ihr Handeln auf das gemeinsame Projektziel aus und benö-

tigen daher als Experten für das Thema in diesem Kontext eine andere Art der Führung. Diese Führung ist fachlich-orientiert und konzentriert sich auf die zeitlich begrenzte Bearbeitung der Aufgabe – ohne dass die entsprechende Führungskraft eine disziplinarische Weisungsbefugnis hat. Hier liegt eine weitere Schwierigkeit begründet.

Die disziplinarische Führung hingegen wird von keiner der vielen fachlichen Führungskräfte wahrgenommen werden. Sie wird einer Führungskraft „vor Ort“ zugeordnet – wobei offen bleibt, was denn dieses „vor Ort“ bedeutet, wer diese Führungskraft eigentlich ist und woraus sie dann jenseits einer wie auch immer gearteten administrativ-formalen Zuordnung ihre Legitimation für diese „Führung“ bekommt wird. Also: Noch eine Schwierigkeit!

Gleichzeitig steht die Führungskraft in einem Unternehmen im Spannungsverhältnis, Mitarbeiter in internationalen Projekten disziplinarisch oder auch eine andere Gruppe fachlich zu führen wie auch Teams vor Ort in der klassischen Struktur fachlich und disziplinarisch zu führen.

Die Komplexität der Führungsaufgabe wird zudem durch den rasanten Wandel hin zu digitalen Technologien weiter erhöht. Die mobile Nutzung von Daten und Informationen gestaltet nicht nur unseren Arbeitsalltag neu, sondern führt auch zu einem veränderten Miteinander zwischen Mitarbeiter und Führungskraft. Wird die zukünftige Erwartung sein, dass die Kom-



munikation im Team durch die neuen Technologien unterstützt wird und diese mehrheitlich verwendet werden? Wie kann die Führungskraft diese Medien in den Führungsalltag einbinden, damit die Erwartung bezüglich einer zeitnahen, umfassenden und unterstützenden Kommunikation mit den Teammitgliedern erfolgen kann?

Antwort A: Agilität und Hyperdynamik

Lehrbücher zu Führung und Kommunikation, vor allem aber zum Personalmanagement, liefern uns seit Jahrzehnten Hinweise darauf, wie „zeitgemäße Führung und Kommunikation“ aussieht:

- Arbeiten mit klaren Leitbildern!
- Empowerment durch Mitwirkung!
- Gutes und regelmäßiges Feedback!
- Delegiere, integriere, qualifiziere!
- Führung auf Augenhöhe!
- Schaffe positive Energie im Flow!
- Sei Coach und Mentor, sei Führungskraft und Freund!
- Sei fachlich, menschlich und von der Fitness her ein Vorbild!

Sieht man vom aktuellen Schlagwort „Agilität“ ab, so ist dieses Bild einer kommunikationsbasierten Führung heute so ziemlich das gleiche wie vor 30 Jahren – außer, dass Chefs heutzutage manchmal auf Krawatten verzichten, um sich als Teil der Belegschaft auszuweisen.

Das macht sogar Dieter Zetsche, um sich in eleganter Lässigkeit als Teil der Belegschaft und als fast Gleicher-unter-gleichen zu zeigen. Das Grotteske: Trotz dieser „kumpelhaften“ Hierarchie-Reduktion explodiert das CEO-Gehalt im Vergleich zu dem der normalen Mitarbeiter. Im Jahre 2017 erhielt Zetsche einschließlich der Zahlungen aus den Bonusprogrammen 13 Millionen Euro. Damit bekommt er pro Tag so viel wie manche andere Arbeitnehmer pro Jahr. Spätestens hier sieht man den deutlichen Unterschied zu früher. Also: Je größer der finanzielle Unterschied zwischen „oben und unten“, umso größer die mediale Schein-Demokratie.

Um es ganz klar zu sagen: „Antwort A“ ist nicht die Botschaft des BestPersAwards.

BestPersAward

Der BestPersAward („BPA“) ist ein nicht-kommerzieller Arbeitgeberwettbewerb für den Mittelstand, der nach einem historischen Vorläufer (1991) zuerst an der Universität des Saarlandes (Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz) durchgeführt wurde. Seit 2017 wird der BPA von Univ.-Prof. Dr. Volker Stein (Universität Siegen) organisiert und erneut vom RKW unterstützt. Diese hiermit beendete Serie aus sechs kleinen Artikeln bringt die wichtigsten Erkenntnisse aus der letzten BPA-Runde zu Papier.

Bisher erschienen

- Teil 1: Personalstrategie (HRP 5/2017)
- Teil 2: Personalorganisation (HRP 6/2017)
- Teil 3: HR Digital mit Leben füllen (HRP 1/2018)
- Teil 4: Personalentwicklung (HRP 2/2018)
- Teil 5: Personalcontrolling (HRP 3/2018)

Antwort Z: Generation Z und ganz normale Unternehmen

Nicht immer sind Hyperagilität und Maximalflexibilität die zentralen Schlüssel für unternehmerischen Erfolg: Eine agilitätsbasierte Führung basiert leider oft darauf, vor allem die Mitarbeiter agil zu machen. Damit verbindet man regelmäßig auch den Glauben, Anstrengungen im Bereich der Planung zurückfahren zu können, was in der Konsequenz noch mehr Agilität nötig macht (Scholz 2016). Dass dies alles irgendwann nicht mehr funktionieren wird, liegt auf der Hand.

Lektion #1: Führung bedeutet weiterhin Planung und Kontrolle.



Zudem wird übersehen, dass sich nicht jedes Unternehmen jeden Tag als radikale digitale Disruption neu erfinden und als umfassende digitale Transformation neu aufstellen muss. Es gibt immer noch ganz normale Unternehmen, in denen Führung in weitgehend kontinuierlichen Bahnen verläuft. Natürlich werden Produkte sowie Dienstleistungen heute anders entwickelt, anders produziert und anders vertrieben. Weiterhin besteht jedoch ein wichtiger Teil der betrieblichen Arbeit aus Entwicklung, Produktion und Vertrieb, nicht aber aus permanenter Disruption, Diskontinuität und Digitaltransformation. Gerade dieser Punkt ist zentral auch für den BestPersAward: Es können nicht dauernd alle alles umbauen und über Umbau nachdenken. Es muss auch gearbeitet und geführt werden.



Lektion #2: Wegen der starken – und durch Kongresspopulisten sowie Medien noch verstärkten – Dynamik der Umwelt bedeutet Führung auch Kontinuität und Entschleunigung.

Orientiert man sich jetzt noch an der immer mehr in den Mittelpunkt rückenden Generation Z (Scholz 2014) als Gruppe der ab Anfang der 1990er Jahre geborenen Jugendlichen, so wird rasch klar, dass Personalführung nach dem Muster des Impression-Management ausgedient hat.

Die Generation Z will kein überhöhtes Jubeln über im Kern unglaubwürdige Leitbilder und Unternehmensphilosophien, denen sie sowieso nicht glaubt, weshalb die von vielen (zurecht) gelobten Modelle der transformationalen Führung auf taube Ohren stoßen. Gefragt ist der transaktionale Führungsstil mit klaren Ansagen und kontinuierlichem Feedback. Auch wenn man nicht generell den Wünschen der Generation Z blind und vollumfänglich folgen muss, ist zumindest teilweise umzudenken: klare Ansagen, kein kumpelhaftes Verbrüdern, keine platten Sprüche, gelebtes Ernstnehmen.

Lektion #3: Führung bedeutet auch ein Ausrichten auf die Generation Z und damit einen transaktionalen Führungsstil mit klarer Ansage und wohl dosiertem Feedback.

Oft wird kritisiert, die „Jugend von heute“ sei nicht bereit, Verantwortung zu übernehmen. Das mag teilweise richtig sein. Fakt ist aber auch, dass Führungskräfte noch viel weniger bereit sind, tatsächlich Verantwortung zu übernehmen. So gilt beim Dieseltgate laut Volkswagen noch immer die Aussage, dass die obere Führungsebene (Hans Dieter Pötsch, Martin Winterkorn, Matthias Müller, Rupert Stadler und alle ande-

ren) keinerlei Ahnung von Abschalteinrichtungen hatten und es auch nicht zu ihren Pflichten gehört, sich um Derartiges zu kümmern. Keiner dieser Personen wurde bislang wegen Dieseltgate entlassen und keiner mit finanziellen Konsequenzen belegt. Soweit erkennbar wurde es auch nicht probiert. Gleiches gilt für andere Automobilhersteller inklusive Daimler und Dieter Zetsche.

Lektion #4: Gerade in unserer dynamischen und agilen Welt braucht es Führungskräfte, die Verantwortung übernehmen und in die Verantwortung genommen werden.

Wie bereits kurz angesprochen und an anderer Stelle umfangreich dargelegt (Scholz 2018), galt bis vor kurzem das Leitbild des Work-Life-Blendings: Der Beruf darf dabei zum einen immer mehr in Privatleben eindringen, die E-Mail also am späten Abend beantwortet und die Präsentation am Sonntag erstellt werden. Zum anderen soll auch immer mehr „Leben“ am Arbeitsplatz stattfinden, also das gemeinsame Frühstück ebenso wie die Gulaschsuppe um Mitternacht und der Firmensport am Nachmittag zum regulären Tagesablauf werden. Auf beide Bewegungen sollen Führungskräfte hinarbeiten. Inzwischen gibt es aber berechtigte Zweifel an diesem Work-Life-Blending, weshalb zunehmend die umgekehrte Forderung an Relevanz gewinnen könnte und Führung auf Einhaltung von Grenzen hinausläuft.

Lektion #5: Führung bedeutet, Mitarbeiter in ihrem Wunsch nach klarer Strukturierung und Trennung von Beruf und Privat zu unterstützen, sie also vor Work-Life-Blending zu schützen.

Ergebnis: Führung bleibt Handwerk

Genau danach sucht der BestPersAward: keine modischen Schlagworte, sondern solide Führungsarbeit, keine Scheindemokratie, sondern klare Rollenverteilung und keine Kommunikation als Manipulation, sondern Kommunikation als wechselseitige Information. Nicht jede Führungskraft muss der charismatische Kommunikator sein. Führung ist und bleibt (auch) erlernbares Handwerk. Und das ist gut so!

Literaturhinweise

- Scholz, Christian, Generation Z: Wie sie tickt, was sie verändert und warum sie uns alle ansteckt (Wiley) 2014.
- Scholz, Christian, Flexibilität und Agilität als Teufelskreis, in: Human Resources Manager (Juni/Juli 2016), S. 12-13.
- Scholz, Christian, Mogelpackung Work-Life-Blending: Warum dieses Arbeitsmodell gefährlich ist und welchen Gegenentwurf wir brauchen (Wiley) 2018.

CHRISTIAN SCHOLZ

(orga.uni-sb.de) ist Professor für Betriebswirtschaftslehre, Mitglied in der personalwirtschaftlichen „Hall of Fame“, Buchautor, vor allem aber leidenschaftlicher Verfechter professioneller Personalarbeit.



JÖRG RÖSSLER,

Director Human Resources DACH beim Transport- und Logistikdienstleister DSV. In seiner Verantwortung liegt u.a. die strategische Ausrichtung von HR, Organisationsentwicklung, Recruiting, Leadership Development.

