



HERAUSRAGENDE MASTERARBEITEN AM DISC

- FACHBEREICH ➤ Sozialwissenschaften
- STUDIENGANG ➤ Erwachsenenbildung
- MASTERARBEIT ➤

Multi-Generationen-Teams in der Erwachsenenbildung
 Gestaltungsmöglichkeiten durch Führung

AUTOR/IN ➤
 Birgit Wessendorf

Technische Universität Kaiserslautern

Distance & Independent Studies Center

Master-Fernstudiengang „Erwachsenenbildung“

Multi-Generationen-Teams in der Erwachsenenbildung

Gestaltungsmöglichkeiten durch Führung

Eingereicht von: Birgit Wessendorf

Modul – Nr. EB

Abgabedatum: 27.07.2020

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
1. Einleitung.....	1
2. Generationeneinteilung und Werteverständnis	4
2.1. Einteilung von „Generationen“ und deren „Werten“	5
2.2. Charakteristika der Generation „Baby-Boomer“	7
2.3. Charakteristika der Generation „X“	9
2.4. Charakteristika der Generation „Y“	12
2.5. Charakteristika der Generation „Z“	16
2.6. Kritische Betrachtung der Generationeneinteilung	18
2.7. Zwischenfazit.....	20
3. Wissensmanagement und Unternehmenskultur	21
3.1. Definitionen "Wissen" / "Wissensarten"	23
3.2. Bausteine des Wissensmanagements.....	24
3.3. Instrumente und Maßnahmen der Wissenstransformation	25
3.4. Wissensmanagement in Unternehmen.....	27
3.4.1. Förderung einer Wissensmanagement-Unternehmenskultur	28
3.4.2. Organisatorische Rahmenbedingungen.....	30
3.5. Zwischenfazit.....	31
4. Führung von Mitarbeitenden und Teams.....	32
4.1. Menschenbilder - Definition.....	34
4.2. Aktuelle theoretische Führungskonzepte	37
4.2.1. Transformationale Führung	38
4.2.2. Neuroleadership	40

4.2.3. Gesunde Führung.....	44
4.3. Teamführungskonzepte	47
4.3.1. Kollaborative Führung	49
4.3.2. Agile Führung.....	51
4.4. Zwischenfazit.....	55
5. Gestaltungsmöglichkeiten von Führung in der Erwachsenenbildung	57
5.1. Leitung der Organisation	58
5.2. Führungskräfteentwicklung.....	60
5.3. Mitarbeiterführung.....	62
5.4. Teamentwicklung.....	64
6. Fazit	66
6.1. Kritische Reflexion.....	68
6.2. Schlussfolgerungen und Empfehlungen.....	69
Literaturverzeichnis	71
Anhang.....	82
Eigenständigkeitserklärung	84

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Bausteinmodell des Wissensmanagement (Probst / Raub / Romhardt, 1999, S. 58)	25
Abb. 2:	Wissensspirale nach Nonaka / Takeuchi (Nonaka / Takeuchi 1997, S. 84)	26
Abb. 3:	Spannungsfeld der Führung (Jäger, 2004, S. 10)	33
Abb. 4:	Theorie Y nach McGregor (Volbracht, 2015, o. S.)	36
Abb. 5:	Der Weg zur Arbeit 4.0 (Greßler / Freisler, 2020, S. 13)	37
Abb. 6:	Führungskompetenzen und deren Wirkung auf Mitarbeiter (Pelz, 2020, o. S.)	40
Abb. 7:	AU-Tage und AU-Fälle pro 100 Versichertenjahre aufgrund psychischer Erkrankungen (Marschall et al., 2019, S. 21)	45
Abb. 8:	Fünf Phasen des Gruppenprozesses (eigene Darstellung)	49
Abb. 9:	Mögliche Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung (Wirtschaftslexikon24.com - verändert und ergänzt)	61
Abb. 10:	Zehn Faktoren für erfolgreiche Teamarbeit (Wiening,2018, o. S.)	65

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
d.h.	das heißt
DNA	deoxyribonucleic acid
ebd.	eben da
evtl.	eventuell
f.	folgende
ggf.	gegebenenfalls
gr.	Griechisch
Hrsg.	Herausgeber
o. S.	ohne Seitenangabe
S.	Seite
s.a.	siehe auch
SARS-CoV	severe acute respiratory syndrome coronavirus
sog.	sogenannt
u.a.	unter anderem
usw.	und so weiter
VUKA	Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität.
vgl.	Vergleiche
z.B.	zum Beispiel

1. Einleitung

Die Zusammenarbeit in Multi-Generationen-Teams der Erwachsenenbildung ist nicht immer von Effizienz und hoher Mitarbeiterzufriedenheit geprägt. Wo mehrere Generationen miteinander arbeiten und in engem Austausch stehen, prallen oft differierende Wertvorstellungen, unterschiedliche Motivationen und ein heterogenes Arbeitsethos aufeinander, was wiederum ursächlich sein kann für Disharmonien. Diese verschlechtern die Arbeitsatmosphäre und können so zu ineffektiven Arbeitsergebnissen führen, die mitunter sogar die Erreichung der Unternehmensziele gefährden. Diese Generationenunstimmigkeiten sind allerdings keine Erscheinung der Neuzeit. Schon Sokrates wird folgendes Zitat zugeschrieben:

„Die Jugend liebt heutzutage den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt vor den älteren Leuten und schwatzt, wo sie arbeiten sollte. (Sokrates, um 469 v. Chr. - 399 v. Chr.).

Die Missbilligungen der etablierten Generationen über Respekt- und Disziplinlosigkeit sowie über egoistischen Begehrlichkeiten der Jugend beschäftigt die Weltliteratur schon seit Jahrtausenden. (Vgl. Klaffke, 2014, S. V).

Das Thema ist also nicht neu. Neuartig in der heutigen Zeit sind allerdings die veränderten Rahmenbedingungen: Globalisierung, Digitalisierung, digitale Transformation, Technisierung, Virtualisierung, Agilisierung, Zuwanderung, Klimawandel und der in manchen Branchen zunehmende Fachkräftemangel in einer vom demographischen Wandel gezeichneten Gesellschaft. Rump spricht in diesem Zusammenhang von „Megatrends“ und betont den enormen Einfluss dieser auf die Arbeitswelt 4.0. (vgl. Rump et al., 2017, S. 6). Aber auch Wandel („Megatrends“) gab es schon immer. Allerdings ging dieser Wandel viel langsamer vonstatten, die Veränderungszyklen waren länger und somit hatten die Beschäftigten mehr Zeit sich damit auseinander zu setzen (vgl. Greßer / Freisler, 2020, S. 13). Heute vollzieht sich vielfältiger Wandel in einer enormen Rasanz. Diversität in der Arbeitswelt und damit auch in Teams der Erwachsenenbildung war nie größer als in der heutigen Zeit. Bedingt durch die demografische Entwicklung verlängert sich für ältere Arbeitnehmende der Baby-Boomer Generation die Lebensarbeitszeit, während die jüngsten Beschäftigten der Generation Z bereits in die Teams der Erwachsenenbildung nachrücken. So ist es heute nicht selten, dass vier Generationen mit unterschiedlicher Prägung,

unterschiedlicher Arbeitsauffassung, unterschiedlichen Motivationen, unterschiedlichen Werten und unterschiedlichen Zielen täglich in einem Team zusammenarbeiten. Naturgemäß verläuft das nicht reibungslos, deshalb braucht es ein überlegtes Generationen-Management, welches Führungsinstrumente so anwendet, dass - unter Wahrung der Unternehmensziele - den Anforderungen der einzelnen Beschäftigten-Generationen optimal gerecht werden kann (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. V f.). Auch Rodenstock betont,

„Damit das Miteinander von Jung und Alt zu einer Bereicherung für die Betriebe werden kann, muss das Multigenerationen-Management zu einer vordringlichen Führungsaufgabe werden. (Rodenstock, 2016, S.2).

Zwar kann davon ausgegangen werden, dass eine Führungskraft im Team der Erwachsenenbildung andern Fakultäten gegenüber einen Vorteil hat, da es sich bei Erwachsenenbildnern um einen Weiterbildungsberuf handelt, der von qualifizierten Personen ausgeübt wird, die einerseits bereits Berufserfahrung haben, die über ihre Teilnehmenden bereits an (Alters-) Diversität gewöhnt sind und die häufig bereits in Kommunikation und Konfliktmanagement geschult wurden. Trotzdem sollten auch hier die Generationen sensibel begleitet werden. Warum also nicht die Diversität nutzen, die der Generationenmix mitbringt, um so optimale Arbeitsergebnisse in harmonischer Arbeitsatmosphäre zu erzielen? Aber wie kann das funktionieren? Gibt es EIN spezielles Führungskonzept, welches geeignet ist, die Beschäftigten-Generationen konfliktfrei, effizient unter Berücksichtigung der Bedürfnisse Aller zu führen?

Um dieses Thema näher zu betrachten, soll in dieser Masterarbeit der Forscherfrage nachgegangen werden, wie Führung in der Erwachsenenbildung die kollaborative Zusammenarbeit von Mitarbeitenden unterschiedlicher Generationen so gestalten kann, dass einerseits die Unternehmensziele effizient erreicht werden und andererseits die Mitarbeiterzufriedenheit steigt. Dabei sollen in Kapitel zwei die Generationeneinteilung in Generation Baby-Boomer, X, Y und Generation Z mit ihren jeweiligen Charakteristika und ihrem diversen Werteverständnis skizziert werden, um so darzulegen, wo eventuell Friktionen entstehen könnten. Am Ende des zweiten Kapitels soll kritisch hinterfragt werden, wie generelle und verallgemeinernde Generationenzuschreibungen zu bewerten sind. Das dritte Kapitel trägt die Überschrift „Wissensmanagement und Unternehmenskultur“. In Multi-Generationen-Teams ist sowohl die Weitergabe des impliziten Wissens der älteren Generation von Bedeutung als auch die gemeinsame Wissensgenerierung. Ebenso soll in diesem Kapitel erörtert werden, ob die Älteren nicht auch von den Jüngeren lernen und

von ihnen Wissen erwerben können. Hierbei sollen sowohl die einzelnen Bausteine des Wissensmanagements, die Instrumente und Maßnahmen der Wissenstransformation als auch die Umsetzung des Wissensmanagements im Unternehmen erläutert werden. Für diese Umsetzung und zur Etablierung eines geeigneten Wissensmanagements in der Organisation braucht es eine geeignete Unternehmenskultur, die dieses Wissensmanagement unterstützt und generell eine an Werten und ethischen Prinzipien ausgerichtete Haltung fördert. So beschäftigen sich die oben genannten Kapitel mit den Herausforderungen, die sowohl den Generationenmix als auch die Implementierung eines effektiven Wissensmanagements und einer wertorientierten Unternehmenskultur betreffen. Das vierte Kapitel untersucht, was die neueren Führungstheorien bei der Lösung, der in den vorangehenden Kapiteln beschriebenen Herausforderungen, beitragen können. So soll hier die Führung von Mitarbeitenden und Teams analysiert werden. Da erfolgreiche Führung entscheidend vom Menschenbild des jeweils Führenden abhängt, wird zunächst das Menschenbild von McGregor erläutert. Daran anschließend werden aktuelle theoretische Führungskonzepte und Teamführungskonzepte der agilen und kollaborativen Führung vorgestellt und die Teamführung bezogen auf die Unternehmensziele und eine gesunde Führung der Erwachsenenbildner hin untersucht. In Kapitel fünf soll dann unter Bezug der Forschungsfrage eine Gesamtanalyse, der in den vorangegangenen Kapiteln gewonnenen Erkenntnisse abgeleitet und lösungsbringende Ansatzpunkte diskutiert werden. Hierbei soll betrachtet werden, welche Gestaltungsmöglichkeiten von Führung in einer Mehrgenerationenbelegschaft der Erwachsenenbildung die vier Säulen: 1. Organisation/Management 2. Führungskräfteentwicklung 3. Mitarbeiterführung und 4. Teamentwicklung jeweils bieten, um eine ausgewogene Balance zu ermöglichen zwischen der Erreichung der Unternehmensziele einerseits und einer größtmöglichen Mitarbeiterzufriedenheit auf der anderen Seite.

Die Arbeit schließt mit einem Fazit, in welchem eine kritische Reflexion der Gesamtergebnisse vorgenommen wird, Schlussfolgerungen abgeleitet sowie Empfehlungen für die Zukunft angeregt werden.

Bei dieser Masterarbeit handelt es sich um eine reine Theoriearbeit, die anhand von Literaturrecherche verfasst wurde.

2. Generationeneinteilung und Werteverständnis

Laut Duden versteht man unter dem Begriff „Generationen“ die „*Gesamtheit der Menschen ungefähr gleicher Altersstufe mit ähnlicher sozialer Orientierung und Lebensauffassung.*“ (Duden, 2020, o. S.).

Der Soziologe Karl Mannheim definierte eine „*historisch geprägte Generation*“ als die Personen, die innerhalb einer Alterskohorte ungefähr zur gleichen Zeit geboren wurden und in ihrer Jugend - also der Phase der formativen Persönlichkeitsentwicklung - durch kollektive historische Erlebnisse entscheidend geprägt wurden. Diese Prägung besteht häufig für das gesamte weitere Leben. Gemeinsam erlebte zeitgeschichtliche Erfahrungen spielen dabei eine entscheidende Rolle und lassen einen Generationszusammenhang erkennen, der durch deutlich differierende Einstellungen, Wertorientierungen und Lebensziele anderen Alterskohorten gegenüber sichtbar wird (vgl. Hradil, 2016, S. 8).

Laut Soziologen zählt die Jugendphase auch deshalb zur prägenden Phase, da in dieser Zeit ein junger Mensch erstmals vermehrt Einflüsse auch außerhalb seines unmittelbaren Umfelds (Familie, Peergroup) bewusst wahrnimmt. Dazu zählen in erster Linie Ereignisse in Politik und Gesellschaft, welche die Entwicklung individueller Werte, Tendenzen, Neigungen und Dispositionen katalysieren. Das kollektive Erleben dieser Ereignisse trägt dann entscheidend dazu bei, wie eine jeweilige Generation definiert und charakterisiert wird. Die gemeinsamen Erfahrungen in der prägenden Jugendphase einer Generation gelten dabei als entscheidendes Bindeglied und genau diese Erfahrungen sind dabei wichtiger als das jeweils exakte Geburtsjahr. Je nach Quelle variieren die Geburtsjahre bei der Zuordnung der einzelnen Generationen marginal. Es sind bestimmte politische, gesellschaftliche und soziale Rahmenbedingungen, die zur Ausprägung besonderer Merkmale, Werte, Einstellungen und Verhaltensweisen einer Personengruppe der annähernd gleichen Altersklasse führen, welches dann eine Generation ausmacht. (Vgl. Mangelsdorf, 2015, S. 9).

Thematisiert werden sollen in dieser Arbeit soziologisch definierte Generationen. Dies ist nicht zu verwechseln mit den einzelnen Lebensphasen im Lebenszyklus eines Menschen. Zeitweise wird kritisiert, dass sich die einzelnen Generationen gar nicht so erheblich voneinander unterscheiden, da die heutigen älteren Generationen sich in ihrer Adoleszenz Phase ähnlich verhalten habe wie die heutigen jüngeren Generationen. Doch dabei ist Vorsicht geboten, damit hier die Kennzeichen der einzelnen Lebensphasen (Kindheit,

Jugend, Erwachsenenalter) nicht gleichgesetzt werden mit den typischen Merkmalen von Generationen. (Vgl. ebd., S. 10).

Im Folgenden soll nun näher betrachtet werden, welche Generationeneinteilungen typischerweise vorgenommen werden. Es sollen die Generationen näher betrachtet werden, die aktuell noch am Arbeitsleben teilnehmen. Unterschiedliche Erwartungshaltungen der einzelnen Alterskohorten sind kein neues Problem, allerdings verändern die derzeitigen gesellschaftlichen Gegebenheiten - wie z.B. verkürzte (gymnasiale) Schul- und Ausbildungszeiten und eine generell längere Lebensarbeitszeit - die zukünftigen Teamzusammensetzungen, sodass sich die Dauer der Zusammenarbeit diverser Altersgruppen um mindestens zehn Jahre verlängern wird. Die Generationen lösen sich in ihrer Beschäftigungsphase also nicht überschneidungsfrei ab, sondern sie werden noch einige Jahre miteinander in einem Team zusammenarbeiten. Vor diesem Hintergrund erscheint es umso wichtiger das Management der Generationen besonders in der heutigen Arbeitswelt genauer in den Fokus zunehmen. (Vgl. Klaffke, 2014a, S. V).

2.1. Einteilung von „Generationen“ und deren „Werten“

Im Folgenden soll eine Beschreibung der Generationen vorgenommen werden, die aktuell im Beschäftigungsverhältnis stehen und im deutschen Arbeitsleben anzutreffen sind. Dazu zählen momentan die Baby-Boomer, die Generation X, die Generation Y sowie die Generation Z. Da die oben genannten Generationen sich bezüglich ihrer unterschiedlichen Wertvorstellungen und Menschenbilder, ihrer differenten Einstellungen zu Arbeit und Privatleben, ihrer Kommunikationspräferenzen und ihrer Motivationen erheblich voneinander unterscheiden, scheint es für die friedvolle und effektive Zusammenarbeit von Bedeutung zu sein, diese jeweiligen generationstypischen Besonderheiten genauer zu betrachten. Da unterschiedliche Wertvorstellung das Miteinander der unterschiedlichen Alterskohorten entscheidend beeinflussen, soll zunächst mal geklärt werden, was mit dem Begriff „Wert“ überhaupt gemeint ist. Dieter Frey versteht unter Werten „(...) die Grundsätze, nach denen eine Gesellschaft oder eine Gruppe von Menschen ihr Zusammenleben richtet oder richten will.“ (Frey, 2016, S. VII). Andere Autoren definieren Werte als Grundhaltungen, die sich auf das Fundamentale beziehen, welches für Personen bedeutungsvoll, signifikant und „wert – voll“ erscheint. So liefern Werte einen Orientierungsmaßstab für unser Handeln und Urteilen. (Vgl. Brohm, 2017, S. 21).

Für Pelz haben Werte „(...) eine Schlüsselfunktion für die Veränderung von Organisationen und deren Kultur. Diese Funktion ist vergleichbar mit der Mutation oder Variation in der Biologie oder Evolution.“ (Pelz, 2016, S. 98).

Die Vielzahl der Definitionen und Äußerungen zum Thema „Werte“ machen deren Bedeutung für ein gemeinsames Miteinander in der Arbeitswirklichkeit einer VUKA-Welt deutlich (siehe auch Kapitel 3). Zudem scheint ein Wertefundament wichtiger denn je zu sein, „(...), um bei zunehmender Technisierung und Rationalisierung den Menschen nicht aus den Augen zu verlieren.“ (Rodenstock, 2016, S.5).

Fundamental scheint ebenfalls der Blick auf die Herausbildung einer gemeinsamen Schnittmenge von Wertvorstellungen der unterschiedlichen Generationen zu sein.

So hat sicherlich im Laufe der Zeit und der Generationen aufgrund vielfältiger Ursachen eine deutliche Veränderung von Werten stattgefunden beispielsweise durch Wandel und Pluralisierung der Familienformen: neben traditionellen Familienmodellen treten andere Lebensformen hinzu wie Patchwork-Familien, Single-Haushalte, gleichgeschlechtliche Ehe usw. (vgl. Klaffke, 2014 b, S. 62), durch Einflussverlust der christlichen Kirchen, durch Migration mit Einführung anderer Werte, durch Globalisierung und durch den Klimawandel, der mit seinen Fridays for future Demonstrationen eine neue Umweltsensibilität geschaffen hat. Abzuwarten bleibt, ob die aktuelle Covid-19-Pandemie einen erneuten Wertewandel mit sich bringen wird (vgl. Horx, M. 2020, o. S.). Der Blick auf die systemrelevanten Berufe, die lange nicht im Fokus der Öffentlichkeit standen, die gezwungenermaßen vielfach praktizierte mobile Arbeit im Homeoffice, das eingeschränkte Reiseverhalten usw. lassen dies vermuten. Diesen Wertewandel gilt es bei der Betrachtung der einzelnen Generationen unbedingt zu berücksichtigen. Denn aus den diversen Wertvorstellungen leiten sich jeweils sehr unterschiedliche Ziele und damit auch andere Verhaltensweisen der Generationen ab. So kann es vorkommen, dass der Vertreter der einen Alterskohorte einen hohen Status zu seinem Lebensziel erkoren hat, der sich beispielsweise durch einen hohen Verdienst oder das Fahren eines luxuriösen Firmenwagens ausdrückt. Einem Vertreter einer anderen Generation ist dies eventuell nicht wichtig oder er steht den oben genannten Anreizsystemen sogar kontrovers gegenüber, weil er in Zeiten des Klimawandels sozialisiert wurde und ihm Nachhaltigkeit und Umweltschutz viel wichtigere Ziele zu sein scheinen. Dies sollte Führung unbedingt berücksichtigen, damit nicht der Fehler begangen wird und man nach dem Gießkannen-Prinzip alle

Mitarbeitenden mit den gleichen Gratifikationssystemen zu motivieren versucht. Ebenfalls von Bedeutung ist die Berücksichtigung der jeweiligen Lebensphase und die aktuelle Situation, in der sich ein Mitarbeitender befindet. Denn daraus ergeben sich andere Bedürfnisse, auf die ein Arbeitgeber eingehen kann, um damit für den Arbeitnehmenden attraktiv zu bleiben. Seit den ca. 1980er Jahren konnte man in den westlichen Gesellschaften einen Wertewandel feststellen, der sich auch in der Kindererziehung widerspiegelte. So veränderten sich die Pflichtwerte wie Disziplin, Pünktlichkeit und Loyalität hin zu Selbstentfaltungswerten wie Individualität, Autonomie und Partizipation. Dementsprechend veränderten sich auch ansatzweise, die Wertvorstellungen der Generation Y, bei der der Wunsch nach Selbstverwirklichung, Feedback, Autonomie, Wertschätzung, ausgeglichener Work-Life-Balance und Nachhaltigkeit stärker ausgeprägt ist als beispielsweise in älteren Generationen. (Vgl. Frey, 2016, S. 2).

Im Folgenden sollen die einzelnen Generationen mit ihren typischen Attributen, Wertvorstellungen und ihren speziellen Erwartungen an ihren Arbeitgeber bzw. ihr jeweiliges Team näher betrachtet werden.

2.2. Charakteristika der Generation „Baby-Boomer“

Die Baby-Boomer wurden in der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg in der Zeitspanne von circa 1950 - 1965 geboren. (Je nach Literatur ergeben sich bei dieser und auch den im Folgenden noch beschriebenen Generationen leichte Abweichungen, was die Geburtsjahrgänge betrifft. Deshalb wird die Zeitspanne jeweils mit „circa“ angegeben). Die Bezeichnung wurde in den USA geprägt und ist der Tatsache geschuldet, dass diese Alterskohorte zu den geburtenstarken Jahrgängen gehört. (Vgl. Oertel, 2014, S. 31).

Die Baby-Boomer erlebten ihre prägenden Jahre in den 1960er/70er Jahren, welche von wachsendem Wohlstand, politischer Stabilität und optimistischer Grundhaltung gekennzeichnet waren. (Vgl. Mangeldorf, 2015, S. 11).

„Die Baby Boomer wurden in einem relativ geschützten Umfeld geboren und wuchsen in einem stabilen, nicht autoritären Familienkontext auf.“ (Oertel, 2014, S.32).

Zu den prägenden Rahmenbedingungen gehörten die zunehmende Freizeit, erste Auslandsreisen, technischer Fortschritt und grundlegende wissenschaftliche Erfolge, die beispielsweise 1969 in der ersten Mondlandung gipfelten. Wachsende Löhne und die

- durch die zunehmende Gleichberechtigung - auch häufiger anzutreffende Berufstätigkeit der Frauen erlaubten ein konsumgesteigertes Verhalten. Erstmals wurde in Kinder investiert und Einrichtungen für den Nachwuchs geschaffen wie Kindergärten, Horte, Sport- und Spielplätze. Im weiteren Verlauf profitierten die Baby-Boomer durch bessere Schul- und Berufsausbildung „(...) von einer erfolgreichen Bildungsexpansion.“ (ebd., S. 33), denn Einrichtungen des Bildungssystems wurden explizit für diese Alterskohorte verbessert und erweitert. (Vgl. ebd., S. 32-35).

Vertreter dieser Generation wuchsen mit einer starken Hierarchieorientierung sowohl innerhalb der Familie als auch im Berufsleben auf und legen Wert auf Ordnung und Sorgfalt. Sie zeichnen sich aus durch Disziplin, Geduld, eine hohe Verbindlichkeit und die Bereitschaft, sich gründlich mit Themen auseinanderzusetzen, im Zuge dessen sie sich im Laufe ihres Arbeitslebens ein profundes Wissen aneignen konnten. Sowohl Beruf als auch Status haben für diese Generation einen hohen Stellenwert, sodass nach absolviertem Studium häufig auch eine Karriere angestrebt wurde und der Werbeklassiker der Sparkasse „Mein Haus, mein Auto, mein Boot“ durchaus auf einige Vertreter dieser Alterskohorte zutrifft. (Vgl. Mörstedt, 2019. o. S.).

Die Lebensqualität spielt bei dieser Generation eine wichtige Rolle. Von divergenten Jahrgängen werden den Baby-Boomer häufig Eigenschaften wie ein starkes Selbstbewusstsein, Verantwortungsgefühl, Traditionen-Bewahrung, Freundlichkeit, Zuverlässigkeit, Beständigkeit, Einsatzbereitschaft, Idealismus und Betriebstreue attestiert (vgl. Oertel, 2014, S. 35). Aufgrund ihrer großen Anzahl - bedingt durch die geburtenstarken Jahrgänge - ist es für diese Generation selbstverständlich „(...) Dinge in Gruppen zu tun und sich mit anderen zu vergleichen, gemeinsam zu handeln oder sich durchzusetzen.“ (vgl. ebd., S. 34). Vermutlich deshalb entstand ihre ausgeprägte Fähigkeit zu Teamgeist, Sozialkompetenz, Hilfsbereitschaft und zur Teamarbeit (vgl. ebd., S. 35).

Weitere Charakteristika sind ein hohes Pflichtbewusstsein und Loyalität gegenüber dem eigenen Unternehmen, sodass langjährige Betriebszugehörigkeiten für diese Generation noch viel typischer sind als für die jüngeren Alterskohorten. Ihre Erziehung war meist geprägt von disziplinierter, gehorsamer, respektvoller, hierarchischer Distanz Älteren gegenüber. Anders als bei der Erziehung der jüngeren Generationen Y und Z, welche oftmals - partizipativ erzogen - in viele familiäre Entscheidungsprozess miteinbezogen wurden und mitentscheiden durften, wurden die Baby-Boomer nicht auf Augenhöhe erzogen.

So könnte es möglicherweise zu Irritationen führen, wenn im Team der Erwachsenenbildung ein Vertreter der jüngeren Generationen den Älteren gegenüber ungefragt Verbesserungsvorschläge einbringt. Dieses Verhalten könnte der Baby-Boomer als respektlos empfinden, da er noch mit der Grundhaltung erzogen wurde: „Lehrjahre sind keine Herrenjahre“. (Vgl. Mörstedt, 2019. o. S.).

Nehmen Vertreter der Baby-Boomer eine Führungsrolle ein, so erwarten sie eine respektvolle Distanz und die Befolgung klarer Anweisungen seitens der Arbeitnehmenden. Reibungspunkte könnten hier entstehen, wenn ein analysefreudiger Vertreter der Generation Y grundsätzlich Anweisungen oder Entscheidungen hinterfragt. Auch ist die Alterskohorte der Baby-Boomer in ihrem Arbeitsalltag nicht mit dauerhaftem Lob verwöhnt worden. Vielmehr hat sie während des langjährigen Berufslebens eher die Erfahrung gemacht, dass die verrichtete Arbeit gut ist, solange die Führungskraft keine tadelnde Kritik übt. Baby-Boomer sind nicht mit täglichen Likes der Social-Media-Welt aufgewachsen und deshalb auch nicht ständig auf Rückmeldung oder Bestätigung angewiesen. So können auch hier Missverständnisse entstehen, wenn ein Vertreter der Z-Generation beispielsweise schon nach kurzer Arbeitszeit ein Feedback verlangt und der führende Baby-Boomer diese Feedbackforderung als unverschämte Erwartungshaltung empfindet. (Vgl. Mörstedt, 2019. o. S.).

Da selbst die jüngeren Vertreter der Baby-Boomer bereits das 55. Lebensjahr erreicht haben, machen sich erste altersbedingten Einschränkungen bemerkbar wie beispielsweise gesundheitlicher Probleme des Bewegungsapparates (vgl. Oertel, 2014, S. 38).

Nichtsdestotrotz können diese physiologische Alterungsprozesse durch langjährige Erfahrung, vielfältige Kompetenzen und angepasste Rahmenbedingungen ausgeglichen werden (vgl. Sonntag et al., 2016, S. 498). Somit ist das vorurteilbehaftete Defizitmodell, welches postuliert, ältere Arbeitnehmende könnten weniger leisten als jüngere, wissenschaftlichen Untersuchungen zufolge nicht haltbar (vgl. Schröder-Kunz. 2019, S. 201).

2.3. Charakteristika der Generation „X“

Die Generation X umfasst die Alterskohorte, die in der Zeitspanne von ca. 1965 - 1980 geboren wurde. Eine andere Bezeichnung für diese Alterskohorte ist „Generation Schlüsselkinder“ in Anlehnung daran, dass zunehmend beide Elternteile berufstätig waren und die Kinder weitgehend autonom sich selbst überlassene wurden (vgl. Mangelsdorf, 2019,

o. S.). Diese Geburtenkohorte macht ca. 22 % der deutschen Bevölkerung aus und stellt mit den heute 40 - 55 Jährigen die Gruppe dar, die in der Mitte ihres Lebens steht und als „Sandwich Generation“ zwischen den Baby-Boomer und den jüngeren Vertretern der Generation Y und Z häufig im Arbeitsleben vermittelt. Ihr Einfluss auf das wirtschaftliche und gesellschaftliche Leben ist bedeutend. Mit einer Erwerbstätigenquote von 89% erbringt die Generation X mehr als ein Drittel der gesamtdeutschen Wirtschaftsleistung. (Vgl. Enste et al., 2018, S. 6).

Diese Alterskohorte befindet sich seit ca. 20 - 25 Jahren im Berufsleben, verfügt deshalb (wie auch die Baby-Boomer) über ein spezialisiertes, breites Wissen und wird bis zum Rentenalter noch einige Jahre im Beruf verbringen. Aus diesem Grund sind Arbeitgeber gut beraten, in diese ideale Mitarbeiter-Zielgruppe zu investieren bzw. durch Berücksichtigung ihrer Bedürfnisse diese im Unternehmen zu halten. Im Gegensatz zu den jüngeren Beschäftigten-Generationen, bei denen man zunächst noch viel investieren muss und noch keinen Return on Investment verzeichnen kann. Die prägende Zeit für die X-Generation waren die 1980er Jahre mit politisch und gesellschaftlich beeinflussenden Ereignissen wie den Wirtschafts- und Ölkrisen, der Reaktor Katastrophe von Tschernobyl, den erstmals hohen Scheidungsraten. (Vgl. Mangelsdorf, 2019, o. S.).

Generell kann betont werden: *„Die Xer wurden allgemein von Krisen nicht verschont.“* (Oertel, 2014, S. 46). So gehörte auch das Wald- und Artensterben, das Ozonloch aber auch die AIDS- und Drogenproblematik zur prägenden Phase und die drohende Gefahr von Umwelt- und Gesundheitsschäden wurde zunehmend allen bewusst (vgl. ebd.).

Zu den positiven Ereignissen, die die X-Generation erlebte, zählten beispielsweise die Ost-West-Entspannung, der Fall der innerdeutschen Mauer und die friedliche Wiedervereinigung Deutschlands. Trotz dieser einschneidenden und durchaus die *„Präge- und Motivationskraft“* positiv beeinflussenden Ereignisse, die *„Das Vertrauen, aus eigener Kraft etwas erreichen zu können (...)* (Oertel, 2014, S. 46) stärkte, wurde die Weltsicht dieser Generation doch besonders durch die negativen Ereignisse dieser Epoche geprägt.

Dazu zählten die Wirtschaftskrisen und die dadurch bedingte Arbeitslosigkeit aber auch das Wegbrechen von Halt gebenden Familienstrukturen, da plötzlich alt bewährte Sicherheitssysteme wegfielen auf die beispielsweise die Baby-Boomer sich noch verlassen konnten. (Vgl. Mangelsdorf, 2019, o. S.).

Auch startete die Generation X - im Vergleich zu den Baby-Boomern - in einer schlechteren konjunkturellen Ausgangssituation in ihr Berufsleben und musste sich auch im weiteren Arbeitsleben mit starken Unsicherheiten und Arbeitslosigkeit auseinandersetzen. Das Erleben all dieser Krisen führte dazu, dass das Vertrauen in gesellschaftspolitische und in finanzielle Systeme sowie in die Unternehmen verloren ging. Eine allgemeine Zukunftsungewissheit erhöhte das Sicherheitsbedürfnis dieser Generation. Deshalb vertrauen ihre Vertreter lieber pragmatisch auf Eigenleistung. (Vgl. Oertel, 2014, S.50).

Ebenso der in dieser Generation geprägte Begriff der „Schlüsselkinder“ macht deutlich, dass Vertreter dieser Alterskohorte schon früh lernen mussten, pragmatisch für sich selbst zu sorgen. Aufgrund dieser Sozialisation entwickelte sich diese Generation zu eigenständigen, autonom unabhängigen aber auch pflichtergeben Arbeitnehmenden. So zählen zu den Hauptwünschen der Generation X an ihr jeweiliges Unternehmen: Selbstbestimmtheit bei der Arbeit, die Ermöglichung von Dialog und die Bereitschaft zur Diskussion. Sowohl Diskussion als auch Konflikte gehören selbstverständlich für diese Alterskohorte zum Arbeitsleben dazu, da diese als produktiv angesehen werden und durch Friktionen durchaus auch neue Ideen und Lösungen entstehen können. Das wiederum könnte die jüngeren Generationen irritieren, die - eher harmonieorientiert - nicht an Kritik und Konflikte gewöhnt sind. (Vgl. Mangelsdorf, 2019, o. S.).

Wie eingangs bereits erwähnt, steht die Generation X in der Mitte ihres Lebens und ist somit nicht nur beruflichen Belastungssituationen ausgesetzt, sondern hat auch familiäre Verpflichtungen zu meistern, sowohl durch Versorgung der eigenen Kinder als auch zunehmend durch Unterstützungsbedarf der hilfsbedürftig werden Eltern. Da bei dieser Generation eine starke Leistungsbereitschaft vorhanden ist und durchaus auch Karrierebestrebungen bestehen, ist dieser Generation die Vereinbarkeit von Familie und Beruf besonders wichtig. Erwähnenswert ist ebenfalls die bestehende Intergenerationenkonkurrenz bei der Karriereentwicklung, da die Baby-Boomer (durch eine verlängerte Lebensarbeitszeit) die Karrierepfade noch blockieren, gleichzeitig aber bereits die junge, ehrgeizige und medienkompetente Y-Generation nachrückt, die ebenfalls Karriereabsichten hegt. Aus diesem Grund befürchtet die Generation X dauerhaft bei der Karriereplanung übergangen zu werden. Ein Zustand der mit dem Begriff „Prinz-Charles-Effekt“ bezeichnet wird. (Vgl. Oertel, 2014, S. 50). Daraus resultiert, dass man die Gesundheit dieser

Generation besonders im Blick behalten sollte, um Überlastungs- oder Überforderungssituation zu vermeiden (vgl. ebd. S. 52).

Das Verhalten der Generation X gegenüber Führungskräften ist zwar von Respekt gekennzeichnet, nichtsdestotrotz sind sie aber durchaus in der Lage, ihre eigenen Erwartungen auch gegenüber Führenden deutlich zu äußern. Typischerweise vollzieht die Generation X eine Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben und strebt eine professionelle Distanz zu Vorgesetzten an. Zu den dominierenden Eigenschaften dieser Geburtskohorte gehören (neben der bereits erwähnten Autonomie und dem Pragmatismus) ein diszipliniertes Durchhaltevermögen, eine geduldige Leidensfähigkeit, Konfliktfähigkeit sowie eine Sach- und Zielorientiertheit (vgl. Mangelsdorf, 2019, o. S.). Aber auch der Wunsch nach Teamarbeit, Gleichberechtigung, Vernetzung sowie eine abnehmende Bereitschaft zur Unterordnung, familienfreundliche Wahlmöglichkeiten bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsort mit einer besseren Vereinbarkeit von Familien und Beruf sind charakteristisch für die leistungsbereiten Vertreter der Generation X (vgl. Oertel, 2014, S. 49 - 51). In diesem Zusammenhang sei auf die in Kapitel 5.1. beschriebenen Möglichkeiten der lebensphasenorientierten Arbeitszeiten hingewiesen.

2.4. Charakteristika der Generation „Y“

Die Generation Y wurde in der Zeitspanne von ca. 1981 - 1995 geboren. Ihre Bezeichnung verdankt sie der Tatsache, dass sie rein alphabetisch auf die vorherige Generation X folgt. In der Literatur wird diese Generation auch unter dem Begriff Generation „WHY“ geführt, was verdeutlichen soll, dass diese Alterskohorte viele Gegebenheiten, Entscheidungen, Hierarchien, Strukturen und Prozesse hinterfragt, die für ältere Generationen möglicherweise selbstverständlich sind und die diese Fragen manchmal sogar als Provokation auffassen könnten. Ein ebenfalls gängiger Ausdruck, für diese Gruppe, die zur Jahrtausendwende, die jüngste Generation darstellte, ist die Bezeichnung „Millennials“ oder Digital Natives (Vgl. Klaffke, 2014b, S.59).

Zu den einflussreichsten Ereignissen dieser Generation während ihrer prägenden formativen Phase gehört sicherlich die Entwicklung des Internets ab Mitte der 1990er Jahre. Seit Gutenbergs Erfindung des Buchdrucks wohl DIE herausragendste Neuerung des Informationswesens, die die bisherige Wissensbeschaffung völlig reformierte. Während es anfangs mehr um Partizipation am World Wide Web ging mit seinen vielfältigen

Nachrichten und Informationen, erweiterte sich mit der Erfindung der Social Media der Wunsch der Y-Generation nach Teilhabe, Mitwirkung und Vernetzung. Die Millennials wuchsen in einer globalisierten Welt mit vielen Unsicherheiten auf. So erlebten sie innerhalb ihrer prägenden Jahre einige katastrophale Ereignisse wie die Terroranschläge des 11. September 2001 und 2008 die weltweite Finanzkrise, die ihre Weltsicht entscheidend beeinflussten. (Vgl. Klaffke, 2014b, S.60).

Um mit diesen Unsicherheiten leben und sich in einer zunehmend unsicheren Arbeitswelt erfolgreich behaupten zu können, ist eine umfassende, breit aufgestellte Bildung hilfreich. So zeichnen sich viele Vertreter der Y-Generation *„(...) durch ein sehr hohes Bildungsniveau sowie hohe Ansprüche an Bildung aus.* (Schröder-Kunz, 2019, S.188).

Die Antwort dieser Generation auf einen Arbeitsmarkt, in dem die weltwirtschaftlichen Unsicherheiten zwar einerseits wachsen, andererseits aber der demografische Wandel dieser Generation neue Chancen eröffnet, ist ein Streben nach mehr und höherer Bildung (vgl. Klös et al. S.2), da sie sich verbesserte Arbeitsmarktchancen durch höhere Qualifikationen erhoffen. (Vgl. ebd. S. 20).

Im Arbeitsleben streben die Millennials einen interessanten und herausfordernden Arbeitsplatz an, der ihnen die Möglichkeit bietet, eigenverantwortlich und entscheidungsfreudig sich selbst zu verwirklichen. Sie sind leistungsbereit, allerdings ist das Berufsleben nicht ihr alleiniger Lebensinhalt, sondern wird eher als Mittel zur Existenzhaltung gesehen. Vertreter dieser Generation fühlen sich häufig nicht an einen Arbeitgeber gebunden, wenn dieser ihre Bedürfnisse nach Flexibilität, Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Entwicklungschancen, Kompetenzerwerb und Karrierebestreben aber auch nach Spaß und Sinnhaftigkeit an der Arbeit, nicht befriedigen kann. (Vgl. Klös et al., 2016, S.21). So ist ein großer Teil dieser Generation zwar leistungsbereit und durchaus bestrebt beruflichen Erfolg zu erzielen. Aber die Priorität liegt eben nicht nur bei finanziellen Anreizen, Macht und Prestige, sondern vielmehr in der Verwirklichung eigener beruflicher Vorstellung, einer sinnerfüllenden Tätigkeit und der Erfahrung von Wertschätzung durch positives Feedback. (Vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 188ff.).

Da die meisten Millennials partizipativ auf Augenhöhe, autoritätsfrei erzogen wurden, legen sie Wert auf eine kollegiale, hierarchieflache Atmosphäre, ein gutes Arbeitsklima und Wertschätzung ihrer Leistungen durch regelmäßiges Feedback (vgl. ebd., S. 191).

Vertreter dieser Generation wünschen sich „(...) *dass sie sich im Beruf selbst verwirklichen, individuelle Bedürfnisse ausleben und die eigene Persönlichkeit entfalten können.*“ (ebd. S. 190). In Bezug auf die oben bereits erwähnte erlebte Unsicherheit, ist die Arbeitsplatzsicherheit zwar ein wichtiges Kriterium, jedoch sollte die Tätigkeit auch einen großen Handlungsspielraum ermöglichen und ein selbstbestimmtes, herausforderndes und abwechslungsreiches Arbeiten ermöglichen. Uninteressanten Tätigkeiten bringt diese Generation wenig Toleranz entgegen (hier fehlt ihnen meist das Durchhaltevermögen, die Beständigkeit und das Pflichtbewusstsein der älteren Kohorten), demgegenüber ist jedoch das Angebot von Weiterentwicklung für diese Generation von enormer Bedeutung. Auch Klös betont, dass das Streben nach einem krisensicheren Arbeitsplatz in fast allen Umfragen innerhalb dieser Alterskohorte signifikant hoch sei. Demnach stellt die Sicherheit eines Arbeitsverhältnisses eines der bedeutendsten Aspekte für die Wahl eines künftigen Arbeitgebers bei den Millennials dar. Allerdings ist ihnen nicht die „Job Security“ wichtig - also die dauerhafte Garantie eines Arbeitsplatzes bei EINEM Unternehmen (wie dies beispielsweise noch von Angehörigen älterer Generationen gelebt wird), sondern sie streben eher eine „Career Security“ an, bei der das Ziel eine lebenslange Beschäftigungsfähigkeit ist. Um diese zu erreichen, priorisieren die Millennials einen lebenslangen Kompetenzerwerb, der sie befähigt unterschiedlichste Tätigkeiten bei verschiedenen Arbeitgebern auszuüben, somit stehen sie auf einer breiten Basis, die ihnen auch in Krisenzeiten einen Arbeitsplatz garantiert. (Vgl. Klös et al., 2016, S. 20f.).

Ein weiteres wichtiges Bedürfnis dieser Mitarbeitergeneration ist eine ausgewogene Work-Life-Balance und eine gute Vereinbarkeit von Beruf und Familie. So belegt eine Studie des Kienbaum Instituts von 2018, dass Familie und Freunde die wichtigsten Werte der Studienteilnehmenden darstellten. Zwar liegen Erfolg und Karriere auf dem zweiten Platz aber eben mit deutlich weniger Relevanz. Ebenso ist es mit dem Kriterium „Gesundheit“, welches auf Platz drei rangiert. Reichtum und Wohlstand spielten bei den Befragten der Generation Y nur eine untergeordnete Rolle. (Vgl. Kienbaum, 2018, S. 12).

Eine größere Varianz gibt es innerhalb dieser Mitarbeitergeneration hinsichtlich der Trennung von Beruf und Privatleben. So gibt es die Vertreter, die Arbeit und Familie strikt trennen, aber auch die Arbeitnehmenden, die eher nach dem Prinzip des Work-Life-Blending agieren und beide Sphären miteinander verbinden. (Vgl. Schröder - Kunz, 2019, S. 192). So ist es bei den Vertretern des Work-Life-Blending üblich auch nach Feierabend

noch berufliche E-Mails zu verfassen, eine Präsentation zu erstellen und immer für den Chef erreichbar zu sein (vgl. Scholz, 2019, o. S.). Man findet in dieser Alterskohorte auch die Workaholics, die - ihre Gesundheit vernachlässigend und alle Warnsymptome ignorierend - von einer Projektarbeit zur nächsten hetzen und sich letztendlich im Burn-out wiederfinden. So belegt der BARMER Arztreport von 2018:

„Immer mehr junge Erwachsene leiden unter psychischen Erkrankungen wie Depressionen, Angststörungen oder Panikattacken. Allein zwischen den Jahren 2005 bis 2016 ist der Anteil der 18- bis 25-Jährigen mit psychischen Diagnosen um 38 Prozent und darunter bei Depressionen um 76 Prozent gestiegen. (BARMER, 2018 S. 1).

Die Zunahme der psychischen Erkrankungen könnte einerseits daran liegen, dass diese Generation sich gerade in der Rush Hour des Lebens befindet und beruflich sowie privat viele fundamentale Entscheidungen treffen muss (vgl. Schröder – Kunz, 2019, S. 192).

Andererseits verlangt die Multi-Optionen-Gesellschaft, in der wir mittlerweile leben, auch eine permanente Auswahl zwischen diversen Lebensformen, Lebenspartner, Studien- und Arbeitsplätzen, Wohnorten usw.. Diese grenzenlose Vielfalt impliziert ständig anstrengende, energieraubende Entscheidungen. Das kann zu Verunsicherungen und Stress führen, der auf Dauer krank macht. (Vgl. Klaffke, 2014b, S. 62).

So sollte stets im Blick behalten werden, dass die hohen Erwartungen und die diversen Optionen der derzeitigen VUKA Arbeitswelt den Arbeitnehmenden nicht nur viele Möglichkeiten bietet, sondern ihm damit auch viele Belastungen zumutet. Wie Führung diese Problematik erkennen und bestenfalls auch vermeiden kann, darauf soll in Kapitel 4.2.3 „Gesunde Führung“ eingegangen werden. Von Führenden werden die Vertreter der Y Kohorte teilweise als wenig kritikfähig, anspruchsvoll, hinterfragend, verweicht und schwierig im alltäglichen Miteinander beschrieben. So sei der Wunsch nach Mitbestimmung, gegenseitigem Feedback, Visionszugehörigkeit und Home-Office ausgeprägt. Sowohl Statussymbole als auch hierarchischer Karriereaufstieg verlieren bei der Y Generation ihren Anreiz. Führende sollten hierbei erkennen, dass diese Einstellung nicht mit Arroganz oder fehlendem Interesse an der Arbeit zu erklären ist, sondern eher in einem veränderten Werteverständnis und einer anderen Auffassung von Arbeit ihren Ursprung hat. Anstelle einer perfekten Performance ist dieser Alterskohorte Authentizität und eine integre Haltung wichtig. (Vgl. Kollmann, 2020, o. S.).

2.5. Charakteristika der Generation „Z“

Die Z-Generation ist die jüngste Alterskohorte in der heutigen Arbeitswelt und hält gerade erst Einzug in das Berufsleben. Bisher macht sie nur einen kleinen Anteil der Beschäftigten in den Unternehmen aus, da ihre Vertreter erst in der Zeitspanne von ca. 1995 - 2010 geboren wurden. Scholz resümiert, dass die Z`ler völlig anders denken als ihre Vorgängergenerationen, aber ihre Denkmuster bereits jetzt schon die Vertreter anderer Generationen anstecken (vgl. Scholz, 2020 o. S.). Aus diesem Grund ist es den Personalverantwortlichen dringend zu empfehlen, sich mit den Bedürfnissen dieser jüngsten Alterskohorte intensiv auseinanderzusetzen. Ihr Lebensstil hebt sich so fundamental von denen anderen Generationen ab, dass ihre Lebensauffassung einer strikten Trennung von Beruf und Privatleben sich bereits auf andere Geburtskohorten überträgt. (Vgl. Scholz, 2019, o. S.). Die jungen Arbeitnehmer der Generation Z verfolgen nicht mehr die Werte einer Leistungsgesellschaft, sondern halten eine gewisse emotionale Distanz zu ihren beruflichen Aufgaben (vgl. Scholz, 2016, S. 15). Warum aber ist diese Generation so anders? Das Aufwachsen der Generation Z war elementar beeinflusst von elektronischen Medien, welche neue Kommunikationswege, neue Wege der Informationsakquise und virtuelle Welten eröffnete. Als die Internet Nutzung für diese Alterskohorte relevant wurde, gab es bereits Google (1998), Wikipedia (2001), Facebook (2004) und YouTube (2005) (vgl. Klaffke, 2014, S. 70).

Die Erziehung der Z-Generation war geprägt von großer Fürsorge und intensiver Betreuung, sodass den Vertretern dieser jungen Generation das Bedürfnis nach Sicherheit, festen Strukturen und das Streben nach Wohlbefinden und Harmonie sozusagen mit in die Wiege gelegt wurde. Zum anderen haben die Z`ler bereits gelernt, dass das stressige Karrierestreben ihrer Vorgängergeneration nicht unbedingt erfolgsversprechend sein muss. So ist den Z`lern das Berufsleben in gewisser Weise zwar wichtig, aber sie sind nicht bereit, dafür Einschränkungen in ihrem Privatleben hinzunehmen. Um die Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit gewährleisten zu können, braucht die Z-Generation feste Strukturen und auch geregelte (keinesfalls flexible!) Arbeitszeiten, die ein erfülltes Freizeitleben möglich und planbar machen. Sie präferieren daher eine Work-Life-Separation. Deshalb sind sie weder daran interessiert Überstunden zu machen noch fühlen sie sich dem Unternehmen gegenüber zu lebenslanger Loyalität verpflichtet. (Vgl. Scholz, 2020, o. S.). Vielleicht können andere Generationen gerade in dieser Hinsicht von den Z`lern lernen,

denn angesichts steigender Burn-Out Zahlen scheint ein Hinterfragen des Work-Life-Blending-Prinzips, bei dem der Job das Privatleben massiv infiltrierte, durchaus sinnvoll und gesund. Scholz beschreibt die Situation folgendermaßen:

„Ein Vertreter der Generation Z, der auf seine Pausenzeiten achtet und um fünf nach Hause geht, leistet teilweise mehr als manch ein Workaholic aus der Generation Y, der von Projekt zu Projekt hetzt, sich dabei verliert und dann im Burn-out landet.“ (Scholz, 2020. o. S.).

Die Generation Z, die mit den Herausforderungen der großen Megatrends groß geworden ist, sieht in diesem beständigen Wandel viele Unsicherheiten. So beschäftigt sie die Frage, ob es bei aller agiler Veränderung ihren Arbeitsplatz auf Dauer überhaupt noch so geben wird und ob es sich - vor dem Hintergrund all dieser Imponderabilität - überhaupt lohnt, sich beruflich für diesen einen Arbeitgeber auszupowern. Die Vertreter der Z-Generation sind selbstzentriert und nehmen die Bedürfnisse der anderen Generationen oft nicht wahr. Dieses Verhalten lässt vermuten, dass es zukünftig, wenn viele Vertreter dieser Generation in die Teams nachrücken, zu Schwierigkeiten und Friktionen innerhalb einer Mehr-Generationen-Belegschaft kommen wird. Allerdings sollte auch erwähnt werden, dass die Generation Z gut führbar ist, soweit dabei einige Regeln beachtet werden. Somit ist eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit den Z'lern durchaus möglich. Da sie an Strukturen gewöhnt sind, können sie auch mit klaren Ansagen und Arbeitsanweisungen umgehen. Diese Generation ist durch Handy Apps, Fitness Tracker usw. an ständige Rückmeldungen in den verschiedensten Bereichen gewöhnt und ist somit feedbackbedürftig. Dies sollte eine Führungskraft unbedingt beachten, was folgend in Kapitel 4 noch intensiv erörtert werden soll. Ob man der Aussage, die Vertreter der Generation Z seien politisch uninteressiert (vgl. Scholz, 2019, o. S.), nach Initiierung der Fridays for future Demonstrationen durch Greta Thunberg (Jahrgang 2003) noch zustimmen kann, ist fraglich, denn gerade Vertreter dieser Generation haben diese politisch motivierte Umweltaktion weltweit angestoßen und vorangetrieben. Laut Literatur ist die momentane Arbeitsmarktsituation für diese Alterskohorte hervorragend, da die Arbeitslosenquote praktisch gegen null konvergiert und die geburtenstarken Baby-Boomer demnächst das Rentenalter erreichen. Sowohl der demografische Wandel mit einer alternden Bevölkerung als auch die wirtschaftliche Lage machen es der Generation Z leicht, ihre Forderungen und Bedürfnisse dem Arbeitgeber gegenüber durchzusetzen. (Vgl. Scholz, 2019, o. S.).

Ob sich diese exquisiten Arbeitsmarktbedingungen allerdings auch zukünftigen nach der Covid-19-Pandemie so fortsetzen werden, ist fraglich, da die Corona Krise bereits enorme negative Auswirkungen auf viele Wirtschaftsbereiche hat. So gibt es bereits jetzt (Stand: 23. Mai 2020) 750.000 Unternehmen, die Kurzarbeit anmelden mussten. Es ist deshalb mit einem drohenden Arbeitsplatz- und Lehrstellenmangel - besonders die Generation Z betreffend - zu rechnen. (Vgl. Dettmer et al., 2020, S. 23).

Auch Wirtschaftsminister Altmaier befürchtet einen „Einbruch bei den Lehrstellen“ aufgrund der Corona Krise (vgl. ebd. S. 25). Wenn sich all diese bisher spekulativen Vorhersagen bewahrheiten, genießen die jüngeren Generationen vielleicht nicht mehr den Bonus, jede Forderung durchzusetzen und sich jeden Arbeitsplatz aussuchen zu können.

2.6. Kritische Betrachtung der Generationeneinteilung

Bei der Zuordnung von kohortenspezifischen Eigenschaften sollte unbedingt erwähnt werden, dass die Typisierung von Generationen und generelle Kohortenzuschreibungen durchaus auch kritisch gesehen werden sollten. So ist nicht jeder 20-Jährige ein „typischer „Z‘ler“ mit dessen charakteristischen Besonderheiten und auch nicht jeder „55plus“ Arbeitnehmende erfüllt die „klassischen“ Klischees eines Baby-Boomers. Es hätte fatale Auswirkungen, würde eine Führungskraft ihre Mitarbeitenden grundsätzlich in „Generationsschablonen“ einteilen und ihren jeweiligen Führungsstil nur nach den mutmaßlichen Verhaltenseigenschaften eines Generationsmitgliedes vornehmen. Es besteht auch hier eine Integrationsvarianz und es kommt auch innerhalb einer Generation zu beachtenswerten Differenzen (vgl. Mörstedt, 2017, S. 5). Auch Mangelsdorf macht explizit deutlich, dass selbstverständlich nicht alle typischen Generationscharakteristika auf jeden einzelnen Vertreter einer Generation zutreffen. Aber Mangelsdorf hebt auch hervor, dass „(...) *im Kollektiv gewisse Übereinstimmungen mittels Studien und Umfragen belegt wurden.*“ (Mangelsdorf, 2015, S. 6). Unabhängig von der Generationeneinteilung sollte man unbedingt im Blick behalten, dass Menschen bestimmte Persönlichkeitsstrukturen aufweisen. Hier bietet es sich an das Big-Five-Modell aus der Persönlichkeitspsychologie näher zu betrachten. Bei dem sogenannten Big-Five - auch OCEAN-Modell - handelt es sich um ein Standardmodell in der Persönlichkeitsforschung, welches die typischen Charaktereigenschaften eines Menschen in fünf Dimensionen einteilt. Zu diesen zählen: 1. Offenheit

für Erfahrungen 2. Gewissenhaftigkeit 3. Extraversion 4. Verträglichkeit und 5. Neurotizismus. (Vgl. Gerrig / Zimbardo, 2008, S. 509).

Die Psychologen R. Cattell, G. Allport und H. Odbert unternahmen in den 1930er Jahren den Versuch, die Persönlichkeit des Menschen systematisch zu erfassen. Dazu erstellten sie ein Verzeichnis von 18.000 Adjektiven mit denen persönliche, charakteristische und konstante Merkmale eines Menschen signiert werden konnten. Davon ausgehend, dass sich Persönlichkeitseigenschaften in der Sprache widerspiegeln und dass alle wesentlichen Variationen bereits im Wörterbuch durch entsprechende Termini repräsentiert seien. Aus dieser Attributenvarianz filterten sich fünf Eigenschaften als summa summarum, alles charakterisierende Oberbegriffe heraus. Der amerikanische Forscher L. Goldberg prägte schließlich den heute üblichen Begriff „Big- Five“. (Vgl. Mai, 2017, o. S.).

Bei diesem Big-Five-Modell sind die fünf Dimensionen bipolar zu verstehen. Das bedeutet, dass die charakteristische Eigenart eines Merkmals zwischen zwei Polen pendelt und sowohl einen hohen als auch einen niedrigen Ausprägungsgrad aufweisen kann (vgl. Gerrig / Zimbardo, 2008, S.509). So gibt es die sogenannte Dimension „Offenheit für Erfahrung“. Haben Menschen einen hohen Ausprägungsgrad innerhalb dieser Dimension so gelten sie als „kreativ, intellektuell und offen“ während Personen mit einer niedrigen Ausprägung in dieser Dimension als „einfach, oberflächlich und nicht intelligent“ gelten. In der Kategorie „Neurotizismus“ sind Individuen mit großer Prägnanz in dieser Kategorie - laut Zimbardo - „stabil, ruhig und zufrieden“ während sie bei geringer Ausprägung „ängstlich, instabil und launisch“ reagieren. Eine weitere Dimension ist die der „Gewissenhaftigkeit“, die Menschen entweder „organisiert, verantwortungsbewusst und vorsichtig“ auftreten lässt oder eher „sorglos, leichtsinnig und verantwortungslos“. Innerhalb der Gattung „Verträglichkeit“ agieren Personen mit hohen Werten „mitfühlend, freundlich und herzlich“ oder aber im Gegenpol „kalt, streitsüchtig und unbarmherzig“. Die fünfte Eigenschaft des Big-Five-Modells „Extraversion“ ist bei denjenigen Individuen ausgeprägt, die „gesprächig, energiegeladene und durchsetzungsfähig“ oder gegenteilig bei schwacher Ausbildung „ruhig, zurückhaltend und schüchtern“ sind. (Vgl. ebd. S. 509).

Unter Beachtung dieses Big Five Modells erscheint es im Umgang mit den multiplen Generationen unseriös, wenn ein jüngerer Mitarbeitender generell auf exzessives Freizeitverhalten und ausgeprägte Selbstzentrierung reduziert wird. Unbedingt sollten neben den Generationenzuschreibungen auch immer die jeweiligen Persönlichkeitsmerkmale

beachten werden. Es sollte allerdings bei den im Kapitel zwei vorgenommen Merkmalsbeschreibungen der jeweiligen Generationen auch nicht um obligatorische, schubladenhafte Einteilungen gehen, sondern vielmehr darum - durch Berücksichtigung typischer Sozialisationsmerkmale - ein intergeneratives Verständnis füreinander aufzubringen. Denn trotz aller Vorsicht vor unbedachtem schablonenhaftem Denken, ist eine gewisse Intergenerationendifferenz nachweisbar (vgl. Moerstedt, 2017, S. 5).

2.7. Zwischenfazit

Im vorangehenden Kapitel wurde erläutert, welche Charakteristika die jeweiligen Generationen auszeichnen und welche jeweiligen Werte ihnen wichtig sind.

Eine Führungskraft sollte sich der bestehenden Intergenerationendifferenz, des unterschiedlichen Werteverständnisses, der divergierenden Motivationen und Gratifikationsanreize, der möglicherweise konträren Einstellung zur Arbeit in einem Multi-Generationen-Team der Erwachsenenbildung stets bewusst sein, um den einzelnen Generationsvertreterinnen und -vertretern optimal gerecht werden zu können. Nur wenn die jeweiligen Generationscharakteristika und -bedürfnisse bekannt sind, kann eine Führungskraft auch darauf eingehen. So ist dem Vertreter der X Generation die Einführung lebensphasenorientierter Arbeitszeiten möglicherweise wichtiger, während dem Vertreter der Y Generation das mobile Arbeiten im Home-Office mehr zusagt und der Vertreter der Z-Generation feste (und keinesfalls flexible) Arbeitszeiten bevorzugt. Führung sollte Wert darauf legen, diese Intergenerationenvarianz allen Mitarbeitenden bewusst und transparent zu machen, um über diese Transparenz gegenseitiges Verständnis zwischen Alt und Jung zu schaffen und darüber die Arbeitsatmosphäre optimal zu gestalten. Optimalerweise kann das Wissen über die Besonderheiten der jeweiligen Generationen dazu führen, dass es zu einem gegenseitigen respektvolleren Miteinander kommt, sowohl vor der Lebensleistung und der jahrzehntelangen Berufserfahrung der Älteren als auch vor der Kreativität und der medialen Kompetenz der Digital Natives. Dieses respektvolle Miteinander in harmonischer Atmosphäre erleichtert es die Unternehmensziele zu erreichen. Unabhängig von den Merkmalen der Generationeneinteilung sollten Führungskräfte außerdem beachten, dass Menschen nach dem oben beschriebenen Big-Five-Modell bestimmte Persönlichkeitsstrukturen aufweisen und bei Führung der Mitarbeitenden auch deren jeweilige Persönlichkeit unbedingt berücksichtigt werden sollten.

Die Frage welches Führungsverhalten vor diesem Hintergrund erfolgversprechend sein könnte, soll in Kapitel vier näher betrachtet werden. Im folgenden dritten Kapitel geht es nun um das Wissensmanagement.

3. Wissensmanagement und Unternehmenskultur

Wissensmanagement beschreibt den systematischen und verantwortungsbewussten Umgang mit der Ressource Wissen und die zielgerichtete Benutzung und Einbindung von Wissen in Unternehmen (vgl. Mandl / Winkler, 2012, S. VII). In einer Informations- und Wissensgesellschaft wird das organisationale Lernen und das Wissensmanagement immer wichtiger, da Wissen einen bedeutenden Wettbewerbsvorteil bietet. Wissensmanagement kann als die Summe aller Methoden zur Steuerung und Konstruktion von Wissensprozessen in einem Unternehmen verstanden werden. Drei Faktoren haben auf diese Prozesse wesentlichen Einfluss: die Menschen, die Organisation und die Technologie. (Vgl. Hasler Roumois, 2007, S. 70f.). Sauter/Scholz betonen, dass Wissensmanagement im erweiterten Sinne - neben dem eigentlichen Wissen - auch Werte, Regeln, Normen und Erfahrungen inkludiert, somit kompetenzorientiert sei und mit Werthaltungen verknüpft werden müsse. (vgl. Sauter/Scholz, 2015, S. 7 f.). So ist für Wissensmanagementsysteme nicht nur die Wissensspeicherung, sondern der Wissensfluss von Bedeutung (vgl. ebd. S. 8). Doch welche einzelnen Bausteine, Instrumente und Maßnahmen zum Wissensmanagement gehören, soll später in Kapitel 3.2. und 3.3. erörtern werden.

Unter „Unternehmenskultur“ versteht man die *„Grundgesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten der Organisationsmitglieder prägen.* (Lies, 2018, o. S.).

Wie bereits in Kapitel 2.1. erläutert, werden unter „Werten“ Grundsätze zusammengefasst, nach denen eine Gesellschaft oder soziale Gruppe (in diesem Fall ein Team der Erwachsenenbildung) ihr gemeinsames Zusammenleben ausrichtet. Dabei gelten Werte als Richtschnur, die das Verhalten von Menschen leiten. Werte bieten also ein orientierendes rahmendes Koordinatensystem anhand dessen Entscheidungen getroffen werden. (Vgl. Frey, 2016, S.VII).

Für Erpenbeck ist bei der Kompetenzentwicklung die Interiorisation von Regeln, Werten und Normen, die man zu seinen eigenen Emotionen und Motivationen macht, von entscheidender Bedeutung. (Vgl. Erpenbeck/Sauter, 2010, S. 2).

Werte werden innerhalb der Unternehmenskultur verankert und bestimmen das jeweilige Menschenbild (siehe auch Kapitel 4.1.), welches die Organisationskultur entscheidend prägt (vgl. Brohm, 2017, S.21).

Laut Finckler sind Unternehmen dann langfristig erfolgreich, wenn diese es verstehen mit Hilfe ethischer Führung eine bestimmte Werteorientierung zu etablieren und zu leben. Als ein Beispiel führt Finckler den Automobilkonzern Toyota an, dessen Leitspruch: „Before we build cars, we build people“ deutlich macht, dass Erfolg sich nicht durch Nutzung betriebswirtschaftlicher Tools einstellt, sondern der verantwortungsvolle Blick auf den Mitarbeitenden als Menschen wichtig ist. Dabei spielt die Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle. (Vgl. Finckler, 2017, S. 53f.). Werteverlust und Verlust ethischer Orientierung eines Unternehmens, wie es aktuell beispielsweise durch den Abgasskandal bei VW, der fleischverarbeitenden Industrie (z.B. Firma Tönnies) oder dem Finanzdienstleister Wirecard beobachtet werden kann, hinterlassen ein tiefgreifendes Unbehagen und können selbst weltweit agierende Großunternehmen in wirtschaftliche Krisen stürzen. Von den desaströsen, demoralisierenden Auswirkungen und dem Vertrauensverlust der Mitarbeitenden ihrem Arbeitgeber gegenüber ganz zu schweigen, die nun auch keine Vorbilder mehr in den Führenden erkennen können (was bei erfolgsversprechender Führung allerdings dringend nötig ist, wie in Kapitel 4.2.1. noch genauer erörtert wird). Rump et al. vergleichen die Unternehmenskultur mit der DNA eines Unternehmens und machen deutlich, wie Menschen sich verhalten und nach welchen Normen und Werten sie agieren. So lässt sich die Unternehmenskultur sowohl am Verhalten der Führenden als auch an Leistungs- und Gratifikationssystemen des Betriebes erkennen. Durch die Unternehmenskultur wird eine Identifikation der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen erzielt und es entsteht günstigenfalls ein Wir-Gefühl. Weiterhin bewirkt die Unternehmenskultur einen Motivationsschub der Beschäftigten, sodass deren Engagement, Selbsttätigkeit und Verantwortlichkeit steigen. (Vgl. Rump et al, 2016, S. 21).

In Bezug auf das Wissensmanagement ist es unbedingt notwendig eine Kultur im Unternehmen zu fördern, welche die Wissensteilung aktiv befürwortet und fördert. Da der Spruch „Wissen ist Macht“ häufig noch in den Köpfen verankert ist und deshalb Mitarbeitende nicht immer bereit sind, ihr Wissen zu teilen und damit Macht abzugeben, muss eine Umkehr des Denkens herbeigeführt werden (vgl. Sauter/Scholz, 2015, S. VIII). Kroenes vergleicht diesen Vorgang mit der Facebook Philosophie, bei der man dann

Anerkennung erhält, wenn man Informationen teilt und diese für jede/n zu jeder Zeit an jedem Ort zugänglich macht und gleichzeitig die Möglichkeit besteht, andere Wissensquellen wie beispielsweise Websites direkt zu vernetzen. (Vgl. Krones, 2015, o. S.). Eine Unternehmenskultur sollte die selbstverständliche Wissensweitergabe aller Mitarbeitenden fördern, sodass diese ohne Angst vor Konkurrenz aktives Wissensmanagement betreiben. Die Unternehmenskultur solle außerdem unbedingt verdeutlichen, dass Fehler nicht bestraft, sondern einkalkuliert und offen kommuniziert werden (vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 255).

3.1. Definitionen "Wissen" / "Wissensarten"

Häufig werden die Begriffe „Daten - Informationen - Wissen“ synonym verwendet, was allerdings wissenschaftlich nicht korrekt ist. Während Daten eine Aneinanderreihung von Zeichen darstellen, die erst in der Verbindung einen Sinn ergeben, spricht man dann von Information, wenn diese Daten in einen Problemzusammenhang gebracht werden und zur Zielerreichung führen. Werden diese Informationen dann in Verbindung mit eigenen Erfahrungen und Bedürfnissen relevant, fügt der Mensch diese in seinen bestehenden Wissenspool ein und generiert so neues, individuelles Wissen. Somit wird deutlich, dass Wissen eine höhere Stufe darstellt und sich erst individuell aus Daten und Informationen auf der bisherigen Wissensbasis aufbaut. Wissen ist aufgrund der jeweiligen Vorerfahrungen und der jeweils unterschiedlichen Wissensbasis sehr individuell auch deshalb, weil Informationen unterschiedlich wahrgenommen, bewertet, in Beziehung gesetzt, mit Werten, Emotionen und Kompetenzen verbunden werden. (Vgl. Sauter/Scholz, 2015, S. 5 f.).

Bei den „Wissensarten“ soll hier nur auf die Unterscheidung von implizitem und explizitem Wissen eingegangen werden, da diese für das Wissensmanagement besonders relevant sind. So versteht man unter explizitem Wissen jenes, welches eindeutig sprachlich vermittelt und verbalisiert werden kann (vgl. Mandl / Winkler, 2012, S. VI) und für ein Unternehmen dadurch leicht zugänglich ist, da es bereits dokumentiert, verteilt und in einen bestimmten Bezugsrahmen eingebunden wurde. Schwieriger wird es dagegen beim impliziten Erfahrungswissen, welches individuell in den Köpfen der Beschäftigten vorhanden ist, stark an den persönlichen Charakter gebunden und eng mit der jeweiligen Praxiserfahrung verbunden ist. Implizites Wissen ist personengebunden, nur schwer kommunizierbar, nur schwer zugänglich, da nicht visualisiert und damit kaum nutzbar. (Vgl.

Sauter / Scholz, 2015, S. 6 f.). Gerade in Multi-Generationen-Teams der Erwachsenenbildung gilt es, das implizite Wissen der Erfahrungsträger für die jungen Generationen zu generieren und verfügbar zu machen, bevor die Baby-Boomer sich in den Ruhestand verabschieden und deren wertvolles Wissen verloren geht. Sauter/Scholz betonen, dass explizites Wissen allein normalerweise nicht ausreicht, um Probleme in der Praxis zu lösen. Aus diesem Grund werden Wissensmanagementprozesse dringend benötigt (vgl. ebd. S. 12).

3.2. Bausteine des Wissensmanagements

Das in Abb. 1 dargestellte Bausteinmodell wurde erstmals 1997 von Probst, Raub und Romhardt publiziert. Es umfasst die Elemente: Zielsetzung, Umsetzung und Bewertung und stellt damit einen klassischen Managementprozess dar. Das Modell besteht aus einem äußeren und einem inneren Kreislauf. Der äußere Kreislauf beschreibt die strategischen Steuerungsaufgaben wie die „Wissensziele“ und die „Wissensbewertung“. Der innere Kreislauf zielt auf die operative Umsetzung des Wissensmanagements ab und besteht aus den sechs Kernaktivitäten: *Wissensidentifikation* / *Wissenserwerb* / *Wissensentwicklung* / *Wissens(ver)teilung* / *Wissensnutzung* und *Wissensbewahrung*. (Vgl. Bick, 2019, o. S.).

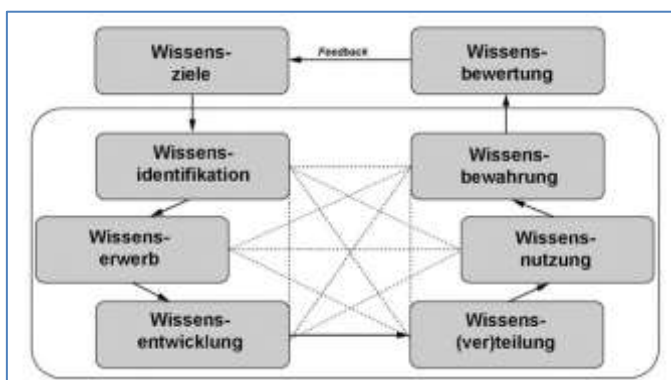


Abb. 1: Bausteinmodell des Wissensmanagement

Quelle: Probst / Raub / Romhardt, 1999, S. 58

Diese Kernaktivitäten müssen nicht in einer bestimmten Reihenfolge abgearbeitet werden, sollten aber unbedingt alle Berücksichtigung finden. Bei der *Wissensidentifikation* wird Transparenz geschaffen über das in einem Unternehmen vorhandene Wissen - Daten, Informationen, Kompetenzen - z.B. durch Erstellung von Knowledge- (Wo?) oder Mind-Maps (Wie?) (vgl. Orth, 2013, S.10). Beim *Wissenserwerb* wird das interne Wissen mit Hilfe externer Wissensquellen erweitert (z.B. durch externe Berater, Stakeholder, durch Kooperationen mit externen Unternehmen usw.) aber auch durch Fort- und Weiterbildung. Die *Wissensentwicklung* umfasst den Aufbau kreativer Ideen, neuer

Fähigkeiten und Prozesse. Damit alle im Unternehmen von dieser Wissensgenerierung profitieren können, muss dieses Wissen auch geteilt werden. Dies geschieht im Rahmen der Wissens(*ver-*)*teilung* durch organisiertes zur Verfügung stellen von Wissensquellen und durch ein etabliertes und effektives Informationsmanagement. Nachdem Wissen erfolgreich identifiziert und verteilt wurde, dient die *Wissensnutzung* dazu, dass dieses Wissen auch Anwendung findet. Im Rahmen der *Wissensbewahrung* wird bewährtes und relevantes Wissen selektiert, ständig aktualisiert und gespeichert. Beim äußeren Kreislauf wird die Zielsetzung festgelegt, indem das Kernwissen, welches für die Organisation elementar ist, beschrieben wird. Im Sinne einer Evaluation / Feedback wird am Ende des Prozesses eine Messung durchgeführt, die der Zielüberprüfung dient. Die insgesamt acht Bausteine des inneren und äußeren Kreislaufs bilden so einen vernetzten Managementregelkreis. (Vgl. Bick, 2019, o. S.). Obwohl dieses Bausteinmodell nach Probst/Raub/Romhardt zu den meist zitierten in Deutschland gehört, ist es wegen fehlender konkreter Anhaltspunkte zur Implementierung umstritten. Eine allgemeingültige Wissensbasis innerhalb eines Unternehmens für diverse Herausforderungen abrufbar zu machen ist kaum umsetzbar (vgl. Sauter / Scholz, 2015, S. 12).

3.3. Instrumente und Maßnahmen der Wissenstransformation

Damit einerseits implizites Wissen (siehe auch Kapitel 3.1.) berufserfahrener Beschäftigter nicht verloren geht, wenn diese das Unternehmen verlassen und andererseits ständig neues Wissen innerhalb einer Organisation generiert werden kann, ist es dringend notwendig eine Transformation von implizitem in explizites Wissen herbeizuführen. Mit welchen Instrumenten und Maßnahmen das gelingen kann, haben die Japaner Nonaka und Takeuchi in den 1990er Jahren mit dem SECI-Modell (= Wissensspirale) versucht darzustellen (siehe Abb. 2). Danach entsteht neues Wissen in einem dynamischen Prozess kontinuierlicher Transformation zwischen implizitem und explizitem Wissen. Dieses SECI-Modell besteht aus vier Phasen: Bei der ersten Phase der Sozialisation wird innerhalb eines Wissensraums, im gemeinsamen Prozess implizites Wissen durch Erfahrungsaustausch in gegenseitigem Vertrauen durch Beobachtung, Nachfragen, gemeinsames Tun in Form mentaler Modelle erzeugt.

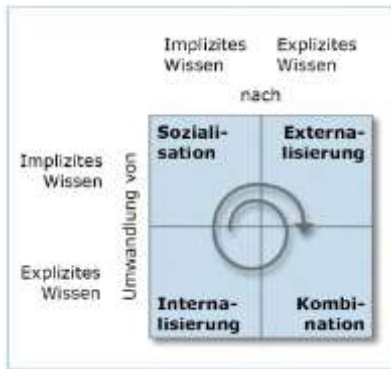


Abb. 2: Wissensspirale nach Nonaka/Takeuchi

Quelle: Nonaka/Takeuchi 1997, S. 84

Das kann mit Hilfe von Sprache, Imitation, Beobachtung oder auch Übung erzielt werden. (Vgl. Sauter/Scholz, 2015, S. 16). In der zweiten Phase der Externalisierung teilen die Mitarbeitenden ihr Wissen, indem sie Sachverhalte in realen Meetings oder via Blogs erklären, diskutieren und so in Sprache fassen. Hierbei findet eine Wissensumwandlung vom impliziten zum expliziten Wissen statt und es entstehen neue explizite Konzepte z.B. über das Bilden von Analogien, Metaphern oder Modellen. In der dritten Phase der Kombination entsteht neues Wissen durch den Austausch, indem Individuen unterschiedlicher Disziplinen ihre jeweilige Fachexpertise einbringen, hinzufügen, neu kombinieren oder kategorisieren. Dies kann sowohl in realen als auch bei virtuellen Treffen stattfinden oder beispielsweise durch Wikis (= leicht zu nutzende, webbasierte, asynchrone Autorensysteme, siehe auch Kapitel 3.4.) erfolgen. In der vierten Phase der Internalisierung wird das in der dritten Phase generierte Wissen in der Praxis angewandt und dadurch verinnerlicht (internalisiert), mit dem eigenen Wissen kombiniert und dadurch wiederum in personen gebundenes, implizites Wissen überführt. Hierbei findet eine kontinuierliche Transformation von individuellem in kollektives Wissen statt. Das personengebundene Wissen wird für alle zugänglich und geht in die gemeinsame Wissensbasis der Organisation ein. Dieser beschriebene Prozess wird spiraling immer wieder neu durchlaufen. Bei jedem Durchlauf wird eine weiter entwickelte, höhere Ebene der Wissensgenerierung erreicht. Sowohl die Unternehmensstrategie, welche die Zielrichtung des Wissensmanagements vorgibt als auch die Unternehmenskultur nehmen hierbei eine bedeutende Rolle ein. (Vgl. Sauter/Scholz, 2015, S. 17). Welche Instrumente und Tools sich zur Wissenstransformation in Multi-Generationen-Teams besonders eignen soll im folgenden Kapitel 3.4. erläutert werden.

3.4. Wissensmanagement in Unternehmen

Um Wissensmanagement in Unternehmen zu etablieren, muss dieses Unternehmen sich zu einer lernenden Organisation entwickeln. Dabei setzt Organisationslernen zunächst einmal das individuelle Lernen der einzelnen Mitarbeitenden voraus. Das dadurch erworbene individuelle Wissen der Organisationsmitglieder sollte dann in kollektive Lernprozesse eingefügt werden, sodass es für alle verfügbar und nachvollziehbar wird (z.B. durch das in Kapitel 3.3. beschriebene SECI Modell). Organisationslernen hat das Ziel Steuerungs- und Problemlöseprozesse der heutigen agilen Arbeitswelt schnell und effektiv zu optimieren. Dazu ist das selbstbestimmte, eigenverantwortliche und vielfältige Lernen jedes Einzelnen innerhalb einer Organisation bedeutend. (Vgl. Petersen, 2015, S. 156). Beim organisationalen Lernen generieren die Beschäftigten individuell Wissen, stellen dieses - beispielsweise digital - allen Beteiligten zur Verfügung, die es dann neu aufbereiten und in veränderter Struktur erneut arrangieren, damit es für zukünftige Problemlösungsprozesse nutzbar wird. Das Ziel des organisationalen Lernens ist die Entstehung eines lernenden Unternehmens, welches in der Lage ist, eigenständig, reflektiert und unter Beteiligung aller, neu auftretende Probleme der VUKA Arbeitswelt zu bewältigen. (Vgl. Dziobaka - Spitzhorn et al., 2014, S. XI). Dabei unterstützen lernende Unternehmen die individuellen Lernprozesse ihrer Beschäftigten. Organisationen, die das organisationale Lernen unterstützen, unterliegen ständigen Veränderungsprozessen, denn Lernen impliziert auch immer Veränderung. Die lernenden Mitarbeitenden jeder Generation und jeder Hierarchiestufe werden dabei in einem positiven Lernklima ermutigt, eine interessierte Neugier zu entwickeln, dauerhaft im Lernprozess zu verweilen, damit sie ihr optimales Potential entfalten können (vgl. Mandl / Winkler, 2012, S.VII). Der Wandel gilt hierbei als Normalität. Da sich Wissen in der Gegenwart so rasant verändert, ist es für den Unternehmenserfolg bedeutend sich zeitnah, dynamisch und flexibel an veränderte Rahmenbedingungen und Megatrends anpassen zu können. Ebenso ist es wichtig eine positive Fehlerkultur zu entwickeln, welche nicht nur Erfolge lobend in den Fokus stellt, sondern auch Misserfolge transparent macht, um gleiche Fehler in anderen Bereichen der Organisation zu vermeiden (vgl. Ebert, 2018, ohne Seite).

Die Entwicklung einer gemeinsamen Vision, die zur Umsetzung der strategischen Unternehmensziele beiträgt, ist von fulminanter Bedeutung, damit sich ein Unternehmen zu einer lernenden Organisation entwickeln kann. Diese Vision muss allen Beschäftigten

bekannt sein und von diesen auch unterstützt und mitgetragen werden. Nur vor dem Hintergrund einer gemeinsamen Vision kann systemisch und abteilungsübergreifend gedacht und die ganzheitliche Betrachtung der Organisation vorgenommen werden. Das verdeutlicht, dass Hierarchien abgebaut und vernetztes, interdisziplinäres Arbeiten gefördert werden sollte. So kann über das gemeinsame Lernen ein Gruppenwissen innerhalb der Organisation geschaffen werden, dessen Ziel nicht die Addition von Einzelleistungen, sondern deren Vervielfältigung und Verknüpfung ist. Nur wenn alle das Gesamtziel vor Augen haben, können die Unternehmensziel erreicht werden. (Vgl. EasyFilm, 2013, ohne Autor).

3.4.1. Förderung einer Wissensmanagement-Unternehmenskultur

Durch eine Unternehmenskultur, die den alten Grundsatz „Wissen ist Macht“ umwandelt in „Wissen TEILEN ist Macht“ und die verdeutlicht, dass Wissen das einzige Gut ist, welches sich bei Teilung vermehrt, kann so der erste Schritt der Etablierung eines effizienten Wissensmanagement erfolgen - nämlich der in den Köpfen der Mitarbeitenden. Die Unternehmenskultur sollte verdeutlichen, dass in der heutigen agilen Arbeitswelt die Wissensteilung priorisiert werden muss und inzwischen vorrangig ist vor dem bislang angestrebten Expertentum des Einzelnen. Dies wird bei Erläuterung der agilen Führung in Kapitel 4.3.2. noch sehr deutlich (vgl. Greßer / Freisler, 2020, S.29f). Ein effektives Wissensmanagement könnte von Mitarbeitenden und potenziellen Bewerbern als eine Maßnahme des Employer Branding wahrgenommen werden, bei dem das Unternehmen als attraktiver, zeitgeistorientierter Arbeitgeber wahrgenommen wird. Besonders die jüngere Generationen Y, die Wert auf Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Entwicklungschancen und Kompetenzerwerb legt, könnte sich von solchen Arbeitgebern angesprochen fühlen. In Bezug auf Multi-Generationen-Teams der Erwachsenenbildung wird deutlich, dass diese in Kapitel 3.4. beschriebene Wissensweitergabe nicht nur hierarchisch „von oben nach unten“ und nicht nur von „alt nach jung“ erfolgen darf, sondern auch „seitlich“ und auch von „jung nach alt“. So sollten sich die Vertreter der Baby-Boomer und der Generation Y darauf einstellen, dass sie beispielsweise in Bezug auf neue Technologien und Nutzung neuer, digitaler Medien, teilweise aber auch den Wertewandel betreffend (z.B. gesündere Work-Life-Separation) von den jüngeren Mitarbeitenden lernen können. Die Wissensweitergabe ist heute also nicht mehr als Einbahnstraße zu

verstehen. Mörstedt betont, dass in einer schnelllebigen Wissensgesellschaft der altbekannte Spruch: „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmer mehr“ an Bedeutung verloren hat. Das Credo der heutigen Arbeitswelt stellt das lebenslange Lernen ALLER Generationen bis zum Ausscheiden aus dem Berufsleben in den Mittelpunkt. Unternehmen können das organisationale Lernen und damit das Wissensmanagement unterstützen, indem sie altersgemischte Teams, Tandems und Round-Table-Gespräche fördern, welche auf den Dialog zwischen den Generationen setzen und Reverse Mentoring Programme initiieren, bei denen der Junior den Senior begleitet und diesem mit Rat und Tat zur Seite steht. (Vgl. Mörstedt, 2019, o. S.). Auch Schröder-Kunz plädiert dafür altersgemischte Teams in Projektarbeiten zusammenzuführen, damit im konkreten Anwendungsbezug alle voneinander lernen können. Auch die Bildung von Lerntandems mit Vertretern zweier Generationen, die gemeinsam innerhalb eines begrenzten Zeitraums an einer Aufgabe arbeiten und so ihr jeweiliges Wissen ergänzen, kann eine Möglichkeit des Wissensaustauschs darstellen. Ebenso bieten sich Workshop-Modelle und klassisches Mentoring, bei dem eine erfahrene Fachkraft einen noch unerfahrenen Mitarbeitenden begleitet, als Methoden der Wissensmanagement-Etablierung im Unternehmen an. (Vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 254).

Neben diesen realen Zusammentreffen von jüngerer und älterer Generation bedarf es in einer globalisierten Welt mit Zusammenarbeit über Ländergrenzen und Zeitzonen hinweg immer häufiger auch virtueller Lernarrangements. Deshalb braucht es zwangsläufig webbasierte Wissensmanagement-Tools, also Software Werkzeuge, die als Anwendungsprogramme im Netz zur Verfügung gestellt werden und damit betriebliche Wissensmanagementprozesse asynchron und ubiquitär ermöglichen. Geeignet sind Web 2.0 („Social Software“) Anwendungen, die sowohl zum aktiven Informationsaustausch im Internet genutzt werden können als auch zur kollaborativen Zusammenarbeit und sozialer Vernetzung. Ein prägnantes Merkmal dieser Social Software Tools ist der dynamische Charakter, der es ermöglicht, dass sich organisationales Wissen durch die Beschäftigten ständig weiterentwickeln kann. Zu den wichtigsten Web 2.0 Tools zählen Weblogs (öffentlich einsehbare persönliche Beiträge im Web), Wikis (leicht zu nutzende, webbasierte, asynchrone Autorensysteme, die von den Lesern selbst überarbeitet werden dürfen), Tagging (das zusätzliche Kennzeichnen von Inhalte im Internet mittels Markierungen = Tags) und RSS (ein Datenformat zum Überblick von Artikel- und Nachrichtenserien). All diese

Social Software Tools ermöglichen eine kontemporäre sowie wertende vernetzte Auseinandersetzung mit vorhandenem Wissen. Durch diese webbasierten Wissensmanagement-Tools wird neues Wissen generiert und neue Sichtweisen etabliert. (Scholz, 2015, S. 18 f.).

3.4.2. Organisatorische Rahmenbedingungen

Organisationale Rahmenbedingungen zur Etablierung eines effizienten Wissensmanagement könnten darin bestehen, das lebenslange Lernen aller Mitarbeitenden z.B. durch kontinuierliche Fort- und Weiterbildungen zu fördern. Dabei ist der Lernerfolg keineswegs vom Alter abhängig, sondern von der inneren Haltung des Lernenden. Somit lohnt sich kontinuierliches Lernen - gerade auch der älteren Generationen - für das Unternehmen und die Beschäftigten gleichermaßen. Schröder-Kunz betont wie wichtig die Ermöglichung lebenslangen Weiterlernens gerade auch für die älteren Mitarbeitenden sei, um eine „Dequalifizierung“ und eine frühzeitige innerliche Verabschiedung in den Ruhestand zu vermeiden. (Vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 252). Auf Multi-Generationen-Teams der Erwachsenenbildung bezogen bedeutet dies, selbstverständlich die Lernbereitschaft ALLER Mitarbeitergenerationen zu beachten und zu fördern. Inhaltlich ist es Aufgabe des Human Resource Managements eine lernförderliche Kultur im Unternehmen zu fördern und auch informelle und non-formale Lernprozesse zu initiieren und zu unterstützen (vgl. Nuissl, 2008, S. 79). Ebenso sollte im Rahmen des Wissensmanagements der intergenerative Dialog in altersgemischten Teams der Erwachsenenbildung gefördert werden beispielsweise durch eine entsprechende architektonische Arbeitsplatzgestaltung. Durch gezielte bauliche Maßnahmen kann eine Kommunikationskultur geschaffen werden, die den internen Austausch zwischen allen Mitarbeitenden ermöglicht und fördert. Dieses sogenannte „Space Management“ steigert die Arbeitseffizienz, da so der informelle, interdisziplinäre und intergenerative Austausch gefördert werden kann. Unterstützt werden kann dies außerdem z.B. durch Schaffung von Projekträumen, WorkLabs oder Working-Lounges, die in der Mitte eines Gebäudes geplant werden und dort den Austausch und die Diskussion gezielt herbeiführen. Gleichzeitig sollte diese Workplace Gestaltung allerdings auch ruhige Arbeitsräume planen, die ein konzentriertes Arbeiten und kreative Ideenentwicklung in stiller Atmosphäre ermöglichen. (Vgl. Mandl / Winkler, 2012, S. 72). Auch das Einrichten von entsprechenden Tools (Hard- /Software) und digitalen

Wissensplattformen, um kollaboratives Arbeit in Echtzeit aber auch asynchron zu ermöglichen zählt zu den Rahmenbedingungen, die die Organisation vorgeben sollte. Dazu zählt beispielsweise, dass Unternehmen über schnelle und stabile Internetverbindungen sowie funktionsfähige Computer und die benötigte Software verfügen. Auch die Schulung der Teams im Umgang mit diesen Tools wie beispielsweise Weblogs, Storytelling, Wikis, Foren (siehe Kapitel 3.4.1.) sollte unbedingt bedacht werden, damit das Wissensmanagement nicht an fehlenden Kenntnissen zur Bedienung dieser Tools scheitert.

3.5. Zwischenfazit

Aus dem bisher Erläuterten ist deutlich geworden, dass Wissen in Unternehmen der heutigen Wissens- und Informationsgesellschaft und einer VUKA Arbeitswelt (besonders auch in Teams der Erwachsenenbildung) von entscheidender Bedeutung ist, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Wissen wird deshalb als wertvolle und wichtige Ressource verstanden. Auch ist eine feste Verankerung des Wissensmanagements in die Unternehmenskultur dringend erforderlich, um deutlich zu machen, dass die *Wissensteilung* den Werten, Normen und der gemeinsamen Vision des jeweiligen Unternehmens entspricht. Der Leitspruch sollte lauten: „Wissensteilung statt Expertentum“. Denn übergeordnete Ziele können nur durch eine gemeinsame, breite, aktuelle Wissensbasis erreichen werden. Um ein effektives Wissensmanagement etablieren zu können, sind bestimmte Instrumente und Maßnahmen zur Wissenstransformation nötig. Ebenso bedarf es bestimmter Rahmenbedingungen der Organisation zur erfolgreichen Etablierung eines Wissensmanagements. Dazu zählen Fort- und Weiterbildungsangebote für alle Generationen, austauschfördernde Büroraum Gestaltung, Hard- und Software sowohl mit entsprechenden Tools als auch mit der Gewährleistung, dass Arbeitnehmende deren Umgang korrekt beherrschen. Elementar wichtig ist die Erkenntnis, dass Wissensmanagement keine Einbahnstraße ist, sondern sowohl Junge von Alten aber auch Alte von Jungen lernen können und müssen. Traditionen und Erfahrung sollten in einer Organisation ebenso Platz haben wie Innovation und Veränderung. Der generationsübergreifende Austausch, der das implizite Erfahrungswissen der Älteren mit dem technologischen, produkt- und prozessspezifischen Wissen der jüngeren Mitarbeitenden verknüpft, sollte gefördert werden. Dieses generationsspezifische, unterschiedliche Wissen sollte im Unternehmen generiert, genutzt und konstruktiv zusammengeführt werden. Genau hier setzt das generationsübergreifende

Wissensmanagement an. (Vgl. Schröder-Kunz, 2019, S. 253). Ziel ist dabei nicht die Addition von Einzelleistungen, sondern deren Vervielfältigung und Verknüpfung. Wenn dies wertebasiert, von gegenseitigem Respekt getragen und auf Augenhöhe geschieht, kann intergeneratives Wissensmanagement gelingen und zu einem Erfolg für das gesamte Unternehmen werden.

4. Führung von Mitarbeitenden und Teams

Roland Jäger versteht Führung als einen „interaktiven Prozess zwischen Führenden und Geführten“. Dies impliziert, dass für eine wirksame Führung sowohl das Einverständnis als auch die Unterstützung der Geführten notwendig sind. Für Jäger ist Führung ein sehr komplexer Vorgang, weshalb es schwierig sei, dieses Phänomen mit zwei Sätzen zu formulieren. Deshalb bietet Jäger folgende Überlegungen an:

Führung:

- ist Ausdruck gegenseitiger zirkulärer Einflussnahme, da es zwischen den Beteiligten zu ständigen Aktions- und Reaktionsprozessen kommt
- basiert auf gegenseitiger Abhängigkeit von Führenden und Geführten, gelingt nur auf der Basis des gegenseitigen Vertrauens und bedeutet Verantwortung übernehmen
- wird beeinflusst durch individuelle Persönlichkeiten, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen aller, sichert die Ordnung im Unternehmen und benennt Verantwortliche
- bietet Rahmung für Handlungsspielräume und setzt gleichzeitig Grenzen
- hat als orientierenden Punkt die Zielsetzung des Unternehmens zu fokussieren
- sollte Mitarbeitende im Rahmen der Personalentwicklung fördern und fordern
- ist dann kompetent und professionell, wenn sie die Aufgaben-, Mitarbeiter-, Problem-, Ziel- und Lösungsorientierung im Blick behält
- ist deshalb nicht nur auf EINEN Stil zu reduzieren, sondern situativ von der Aufgabe und auch dem jeweiligen Mitarbeitenden abhängig

(Vgl. Jäger, 2004, S. 16 f.).

Wie folgende Abbildung 3 deutlich macht, steht Führung immer im Spannungsfeld zwischen den Interessen der Organisation, der Mitarbeiter, des Teams und der Positionsfindung des Führenden mit dessen erfolgreichem Beziehungsmanagement und dessen Fähigkeiten Netzwerke zu schaffen.

So ist Führung eingebettet in gesellschaftliche Prozesse und Megatrends, die es zu berücksichtigen gilt. Im Kern des Ganzen steht allerdings die Führungsperson selbst mit einer effektiven Selbstführung, welche ein kluges, gesunderhaltendes Selbstmanagement mit entsprechender Stressprävention und Vorbildfunktion für die Mitarbeitenden darstellt (siehe auch Kapitel 4.2.3. „Gesunde Führung“). Der mittlere (Pfeil-) Kreis der nebenstehenden Abbildung markiert

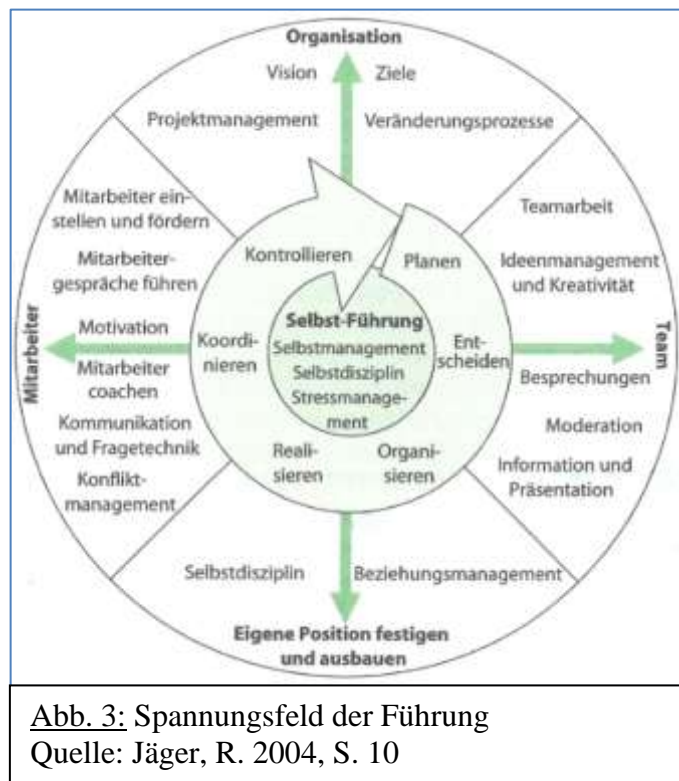


Abb. 3: Spannungsfeld der Führung
Quelle: Jäger, R. 2004, S. 10

die betriebswirtschaftlichen Führungsaufgaben, die geplant, entschieden, organisiert, realisiert, koordiniert und letztendlich auch kontrolliert werden müssen (wie beispielsweise die Beachtung der Wirtschaftlichkeit, den nachhaltigen Umgang mit Ressourcen usw.). Obwohl dieses Modell bereits 2004 entstanden ist, hat es nichts an seiner Aktualität verloren. So scheint es bei Führungskräften in einer komplexen Arbeitswelt heute mehr denn je auf „den zentralen Kern“ der Selbstführung anzukommen. Im Folgenden soll bei dieser Selbstführung die Bedeutung der von Goleman beschriebenen emotionalen Intelligenz näher betrachtet werden. Goleman definiert Führung folgendermaßen: „*Führung bedeutet nicht Herrschaft, sondern die Kunst, Menschen dazu zu bringen, dass sie für ein gemeinsames Ziel arbeiten.*“ (Goleman, 2019, S. 192). Um diesen Zustand zu erreichen, ist - laut Goleman - emotionale Intelligenz so bedeutsam, dass er in seinem gleichnamigen Buch ein ganzes Kapitel dem Thema „Führung mit Herz“ widmet, in welchem der Einfluss von Emotionen auf das Führungsverhalten betont wird. So rücken in der heutigen Arbeitswelt emotionale Fähigkeiten immer mehr in den Fokus unternehmerischen Geschicks. In dieser Weise agieren Führungskräfte dann emotional intelligent, wenn sie Beschwerden als hilfreiches Feedback betrachten können und in der Lage sind, eine Arbeitsatmosphäre hervorzurufen, in der Diversität als Chance geschätzt und nicht als

Reibungspunkt empfunden wird. (Vgl. Goleman, 2019, S. 192). Dies gilt es besonders auch für die Führungskraft im Multi-Generationen-Team der Erwachsenenbildung zu berücksichtigen, die in der Altersdiversität ihres Teams Vorteile erkennen und nutzen kann. Eine (Führungs-) Person verfügt dann über emotionale Fähigkeiten, wenn sie in der Lage ist, die eigenen Emotionen wahrzunehmen und zu identifizieren, auszudrücken und so zu handhaben, dass sie der Situation angepasst sind. Ebenso gehört zur emotionalen Intelligenz empathisch die Emotionen anderer (im Alterskohorten gemischten Team) zu erkennen, denn dies ist die Basis aller Menschenkenntnis und die Grundlage sozialer Beziehungen. Auch sind emotional intelligente Menschen fähig, Gratifikationen aufzuschieben, Angst- und Stresssituationen souverän zu managen und ihre Impulse zu kontrollieren. Bei der Impulskontrolle ist es entscheidend zwischen Fühlen und Handeln zu differenzieren. So ist es vielfach erstrebenswert und ratsam, einen ersten unmittelbaren Handlungseindruck zu unterdrücken (beispielsweise ungeduldiges Zurechtweisen eines Mitarbeitenden bei wiederholten Fehlern) und sich auf emotional intelligentere Handlungsalternativen zu besinnen (z.B. zugewandtes, besorgtes, interessiertes Nachfragen, wieso es erneut zu diesem Fehler kommen konnte). So ist es von elementarer Bedeutung soziale und emotionale Anzeichen des Gegenübers richtig zu deuten, zuzuhören und sich empathisch in andere hineinzusetzen. (Vgl. ebd., S. 326 f.).

Gelingt dies in der Führung so kann eine effektive Teamarbeit auch in Multi-Generationen-Teams der Erwachsenenbildung erreicht werden. Welche Bedeutung in diesem Zusammenhang das Menschenbild des Führenden hat soll nun im Folgenden betrachtet werden.

4.1. Menschenbilder - Definition

Werte und das damit einhergehende Menschenbild prägen die jeweilige Organisations- und Führungskultur (vgl. Brohm, M. 2017, S.21) wie bereits in Kapitel 3 „Wissensmanagement und Unternehmenskultur“ dargelegt. Entscheidend ist, welche Werte eine Organisation prägen und von welchem Menschenbild diese ausgeht. Es macht einen entscheidenden Unterschied, ob die Unternehmensführung auf einer pessimistischen Anthropologie fußt und daher die Beschäftigten als faul, träge, opportunistisch, interessenlos und demotiviert wahrnimmt oder ob ein positives Menschenbild zugrunde liegt. Brohm fasst es folgendermaßen zusammen: „*Ein humanistische, an positiven Werten orientiertes*

Menschenbild trägt hingegen zum Aufblühen von Individuum und Organisation bei.“ (Brohm, 2017, S. 21). Der zentrale Gedanke des Humanismus ist dabei die Fokussierung auf das positive Potential des Menschen. Nuissl sieht in der Achtung und Wertschätzung der miteinander Arbeitenden ein wichtiges Axiom von Führung. Dies sei nicht nur auf das Menschenbild bezogen von Bedeutung, sondern steigere auch die Effektivität und Effizienz eines Unternehmens. (Vgl. Nuissl von Rein, 2008, S. 58).

Der amerikanische Soziologe Douglas McGregor erforschte in den 1960er Jahren mit welchen Grundeinstellungen Führungskräfte ihren Beschäftigten begegnen und wie diese Grundannahmen wiederum die Beziehung untereinander und die gemeinsame Zusammenarbeit beeinflussen. Im Wesentlichen unterscheidet McGregor zwei grundverschiedene Menschenbilder bzw. Theorien nach denen Führende - meist unbewusst - ihre Mitarbeitenden in Kategorien einteilen:

1. Theorie X:

Diese folgt der Annahme, dass Führungskräfte ihre Mitarbeitenden als Menschen kategorisieren, denen von Natur aus, die Motivation zur Arbeit fehlt. Als Folge dieser unterstellten Faulheit ergibt sich die Notwendigkeit einer strengen Lenkung und autoritären Führung, die nur über bestimmte Anreizsysteme eine Motivation beim Mitarbeitenden hervorruft. Der Führende geht von der These aus, dass die Beschäftigten des Typs X Verantwortung scheuen und ihnen Selbstständigkeit zuwider sei. Diese zeigen nur dann Anstrengungsbereitschaft, wenn sie durch die Anstrengung materielle Sicherheit erlangen könnten. Deshalb müssen die Mitarbeitenden einer strengen und kontinuierlichen Kontrolle unterzogen werden. Diesem pessimistischen Menschenbild zufolge benötigen Mitarbeitende ständig autoritären Zwang, Kontrolle und extrinsischen Belohnungssysteme, damit sie ihre Aufgaben zufriedenstellend erledigen. (Vgl. Volbracht, 2015, o. S.).

2. Theorie Y:

Die Y-Theorie folgt der Annahme, dass Menschen von Natur aus intrinsisch motiviert und leistungsbereit sind, Eigeninitiative zeigen und begeisterungsfähig und kreativ ihre ganze Arbeitskraft einbringen möchten. Daraus folgt, dass externe Kontrolle durch die Führungskraft sowie externe Anreize nicht mehr von Nöten sind, da die Beschäftigten dieses Typs Y sich mit den Werten des Unternehmens identifizieren und sie selbst an der Erreichung der Unternehmensziele interessiert sind. Nach dieser Theorie Y können die Mitarbeitenden eine Sinnhaftigkeit in ihrer Arbeit erkennen, zeigen Engagement und

Eigeninitiative, übernehmen selbstverständlich Verantwortung und sind an eigenständiger Problemlösung interessiert.



Abb. 4: Theorie Y nach McGregor

Quelle: Volbracht, 2015, o. S.

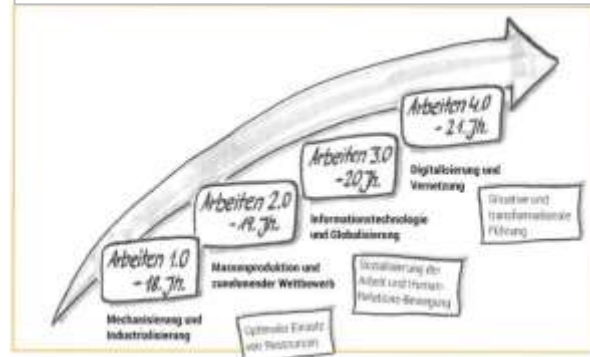
Eine Führungskraft, die von dieser positiven Anthropologie überzeugt ist, gewährt ihren Beschäftigten Freiräume, überlässt ihnen Möglichkeiten der Eigenverantwortung und gibt ihnen die Möglichkeit ihr Potential zu entfalten. Führungskräfte fördern hierbei die Möglichkeiten der Selbstorganisation und des Wissensaustauschs. Entscheidend sind Ergebnisse und Lösungen jedoch nicht das rezeptartige Abarbeiten von Handlungsanweisungen. Haben Führende in der Erwachsenenbildung dies im Blick und berücksichtigen gleichzeitig, dass besonders die Beschäftigten der Y und Z-Generation an Teilhabe, Mitwirkung, Vernetzung und Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit interessiert sind (siehe Kapitel 2.4.), erscheint das Führen mit einem zugrundeliegenden Menschenbild dieser Y-Theorie durchaus sinnvoll zu sein. Natürlich stellt die X-Y-Theorie nur eine extreme schematische Konstruktion dar, die im realen Arbeitsleben in Reinkultur so kaum anzutreffen ist. Dennoch macht es einen enormen Unterschied, mit welcher dieser beiden Grundhaltung Führende ihren Mitarbeitenden begegnen. Die jeweilige Art des Menschenbildes bedingt bestimmte Folgen und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden ganz im Sinne der sich selbsterfüllenden Prophezeiung, denn die Haltung des Führenden prägt sein Führungsverhalten ganz entscheidend. (Vgl. ebd. o. S.).

Wie in Kapitel 4.2. bei der Darstellung der aktuellen theoretischen Führungskonzepte noch deutlich werden wird, spielt ein positives Menschenbild besonders in der Erwachsenenbildung eine ganz wesentliche Rolle. So zeigt sich beispielsweise bei der agilen Führung, die eine partnerschaftliche Zusammenarbeit auf Augenhöhe angestrebt, dass ein positives Menschenbild Grundvoraussetzung des agilen Führungsverhaltens ist. (Vgl. Häusling, 2014, S. 2 f).

4.2. Aktuelle theoretische Führungskonzepte

Die Arbeit 4.0 stellt eine enorme Herausforderung an heutige Führungskräfte dar. Denn die Arbeitsbedingungen haben sich grundlegend verändert: durch kulturelle, ethnische, geschlechter- und altersbedingte Vielfalt in Teams, durch ständige Veränderung, durch Komplexität, durch Agilität und Beschleunigung, durch Verdichtung und Vernetzung und dem ständigen Austarieren von Spannungsfeldern.

Abb. 5: Der Weg zur Arbeit 4.0.
Quelle: Greßler / Freisler, 2020, S. 13



So reichen die einst nach Kurt Levin eingeteilten klassischen Führungsstile: autoritär, demokratisch/kooperativ und laissez-faire heute längst nicht mehr aus, um alle Mitarbeitenden optimal führen zu können. Wie Abbildung 5 zeigt hat sich die Arbeitswelt im Laufe der Jahrhunderte existenziell verändert. Dementsprechend müssen sich die Führungskonzepte sowohl diesen veränderten Bedingungen als auch dem stattgefundenen Wertewandel der Generationen anpassen. Es braucht neben Management-Stilen und Management-Instrumenten eine Leadership-Philosophie mit geeigneten Eigenschaften und Einstellungen. (Vgl. Rump, 2017, S. 43). Diese aktuellen Führungskonzepte sollten sowohl den digitalen und vernetzten Zeitgeist einer Arbeitswelt 4.0 als auch die Gesunderhaltung der Ressource Mensch / Arbeitskraft im Fokus haben. Neuste Erkenntnisse der Neurowissenschaften sollten ebenso berücksichtigt werden wie die Generationenspezifika, der jüngeren Mitarbeitenden, die es gewohnt sind vernetzt zu denken und projektbezogen in kleineren Teams hierarchieflach zu arbeiten, sodass zur erfolgreichen Führung dieser Alterskohorten die TEAMFührungskonzepte von besonderer Bedeutung sein könnten. (Siehe Kapitel 4.3.). Ebenfalls Beachtung finden sollte die zunehmend mobile Arbeit, die das Führen auf Distanz in einer virtuellen Welt erforderlich macht. So arbeiten globale Teams über Kontinente und Zeitzonen hinweg, was ebenfalls eine Herausforderung für Führende darstellt und spezielles Wissen über wertschätzendes, schriftliches Kommunikationsverhalten erfordert. Denn Mimik, Gestik, Tonfall, Prosodie der Sprache stehen bei Mailverkehr nicht zur Verfügung und die Gefahr von Missverständnissen und Fehlinterpretationen ist vorprogrammiert. (Vgl. ebd. S. 34f.). Mörstedt betont, dass Führung in Zukunft eine der wichtigsten und anspruchsvollsten

Aufgaben innerhalb eines Unternehmens darstellen werde und eine besondere Herausforderung dabei das gelungene Generationen Management sei, um die signifikant differierenden Motivationen, Einstellungen und Wertvorstellungen der einzelnen Alterskohorten sensibel und erfolgreich zusammenzuführen. (Vgl. Mörstedt, 2019, o. S.). Im Folgenden sollen nun einige aktuelle Führungskonzepte näher erläutert werden.

4.2.1. Transformationale Führung

Während die transaktionale Führung eher einem Tauschgeschäft entspricht, bei der die Zielerreichung gegen eine (meist) monetäre Belohnung eingetauscht wird (Leistung / Gegenleistung), ist der transformationale Führungsstil weitaus umfassender. Mit dem lateinischen „transformare“ ist dabei das Umformen und Umgestalten gemeint und transformational Führen beschreibt ein Führungsmodell, bei welchem die Mitarbeitenden Vertrauen, Loyalität, Respekt, ja sogar Bewunderung für ihre Führungskraft entwickeln und dadurch in die Lage versetzt werden, überdurchschnittliche Leistungen zu vollbringen. (Vgl. Greßler / Freisler, 2020, S. 36). Finckler beschreibt transformationale Führung als Veränderung (Transformation) des Verhaltens und des Bewusstseins von Mitarbeitenden auf ein verändertes, höheres Niveau, welches erzielt wurde durch die Fähigkeit des Führenden, Begeisterung und Zuversicht zu wecken und enthusiastisch die Beschäftigten anzustecken und mitzureißen (Finckler, 2017, S. 132). Transformational Führende verstehen es, die intrinsische Motivation ihrer Geführten zu aktivieren, deren individuelle intellektuelle Entwicklung zu fördern, ihnen eine ansprechende Zukunftsvision zu vermitteln und durch die persönliche Vorbildfunktion und dem Vorleben bestimmter Werte die Geführten zu inspirieren und eigene Interessen zugunsten des Unternehmenswohl hinten an zu stellen (vgl. Kortmann, 2017, o. S.). Die Führende / der Führende hat dabei einen idealisierenden Einfluss und wird durch ihr / sein integriertes, authentisches, an ethischen und moralischen Prinzipien ausgerichtetem Verhalten als Vorbild wahrgenommen, das Orientierung bietet. In Bezug auf die Führung in Mehr-Generationen-Teams der Erwachsenenbildung könnte diese Werteorientierung und Ausrichtung an ethischen Prinzipien besonders von den Vertretern der Baby-Boomer und der Generation X positiv beurteilt werden. So ist anzunehmen, dass dieser Aspekt der transformationalen Führung bei den älteren Kohorten von Vorteil sein könnte. Durch Inspiration und Schaffung einer Vision steigert der transformational Führende die intrinsische Motivation und verdeutlichen den

„Purpose“, die Sinnhaftigkeit der Arbeit, was wiederum besonders bei den Vertretern der jüngeren Generation Y und Z von Bedeutung sein könnte, denen Sinnhaftigkeit in ihrer Tätigkeit sehr wichtig ist und als Anreiz dient (siehe auch Kapitel 2.4.). Die Führungskraft animiert durch intellektuelle Stimulierung die innovativen und kreativen Potentiale ihrer Geführten und fordert auf diese Weise dazu auf, neue Lösungen zu erproben, Prozesse des Unternehmens kritisch zu hinterfragen und eventuell zu perfektionieren. Als Coach oder Mentor geht die/der Führende auf individuelle Bedürfnisse der Mitarbeitenden ein, legt den Fokus auf die Entwicklung der Stärken und fördert so systematisch das Potential, das Selbstbewusstsein und die Selbstwirksamkeit dieser. Die Entwicklung der Mitarbeitenden wird dabei individuell gefördert und es wird berücksichtigt, dass der eine Mitarbeitende eher ermutigt werden muss, während ein anderer Mitarbeitende mehr Autonomie erfahren sollte und wieder ein anderer eher eine klare Struktur und Vorgabe braucht. Die Geführten erleben durch diesen Führungsstil eine größere Zufriedenheit, ein organisationales Commitment, ein größeres Selbstvertrauen in die eigenen Kompetenzen und folgen einer intrinsischen Motivation, sich für ihr Unternehmen einzusetzen. (Vgl. Greßler / Freisler, 2020, S.37 f.).

Auch die Ergebnisse einer empirischen Studie, die von Pelz im Forschungsbericht von 2014 veröffentlicht wurden, zeigen:

„Das Praktizieren dieses Führungsverhaltens bewirkt eine deutlich größere Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit und verbessert dadurch auch die wirtschaftlichen Erfolge (Produktivität und Rentabilität).“ (Pelz, 2014, S. 3).

Welches optimale Führungsverhalten muss der Führende nun zeigen, wenn man von Mitarbeitenden ein loyales, lernbereites, teamorientiertes, selbstdiszipliniertes, verantwortliches und leistungsbereites Verhalten erwartet, um dadurch eine höhere Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit zu erzielen? Abbildung 6 beantwortet diese Frage und zeigt, welche transformationalen Führungskompetenzen dazu nötig sind. Die untenstehende Abbildung 6 fasst die Studien Ergebnisse zur transformationalen Führung von Pelz zusammen und betont die Bedeutung von „Vorbild & Vertrauen“ (als Spitze des Dreiecks in der Abbildung). So sollte ein Führender unbedingt Vorbild sein, um durch authentisches und wertorientiertes Handeln, die nötige Glaubwürdigkeit bei seinen Beschäftigten erlangen zu können. Denn Mitarbeitende verhalten sich nur dann loyal, wenn sie sich mit einer vorbildlichen und überzeugenden Persönlichkeit identifizieren.



Abb. 6: Führungskompetenzen und deren Wirkung auf Mitarbeiter

Quelle: Pelz, 2020, o. S.

Ein weiterer wichtiger Punkt des transformationalen Führungsverhaltens, den Abbildung 6 deutlich macht, ist die Inspiration, die Herausforderung der Mitarbeitenden. Diese kann beispielsweise durch Förderung der Lern- und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten gefördert werden. Erfolgserlebnisse werden von den Mitarbeitenden mit Stolz wahrgenommen und inspirieren zu weiterer Leistung. Ebenso ist die Stimulation der Mitarbeitenden und die Anregung ihrer Eigeninitiative wichtig. Die faire, offene, vertrauens- und respektvolle Kommunikation (Consideration) stärkt die Beziehungsebene im Team. Durch eine individuelle Kompetenzentwicklung (Enabling), die auch den jeweiligen Reifegrad des Mitarbeitenden beachten muss, sollen diese gefördert, unterstützt, befähigt und entwickelt werden. Durch Anregung der Selbstständigkeit soll kreative Innovation gefördert werden, die nicht von oberster Ebene vorgegeben wurde. Dies fördert die unternehmerische Haltung. (Vgl. Pelz, 2014, S.13 f.).

4.2.2. Neuroleadership

Das Konzept des Neuroleadership begründeten der Unternehmensberater D. Rock und der Neurowissenschaftler J. Schwartz im Jahre 2006 (vgl. Hütter, 2015, S. 45). Bei dieser Form des hirngerechten Führens geht es darum, das Äquilibrium zu finden zwischen einer verständnisvollen, unterstützenden Zuwendung sowie einer guten Beziehungsgestaltung auf der einen Seite und fordernder Führung mit niveaувollen Zielvorgaben, klaren Regeln und anspruchsvollen Erwartungen auf der anderen Seite (vgl. Drath, 2015, S. 11). Durch Anwendung neuester Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften und Übertragung dieser auf Führungskonzepte, erhoffte man sich DEN Schlüssel zum Führungserfolg zu finden und so Führungskrisen zu vermeiden (vgl. Rock et al., 2009, S 3f.). Der Neurologe Elger

pointiert, die Nutzung hirner Erkenntnisse im Bereich der Führung werfe ein ganz neues Licht auf den Menschen (vgl. Elger, 2009, S.23). Zu den fundamentalen Entwürfen zur Etablierung des Neuroleadership zählen im Wesentlichen drei Konzepte:

1. das SCARF Modell nach Rock
 2. das von Peters und Ghadiri entwickelte AKTIV Modell
 3. die von Elger erstellten sieben Grundregeln des Neuroleadership
- (Vgl. Schiefer/Gattner, 2019, S. 2).

Das SCARF Modell beruft sich auf die physiologischen Hirnfunktionen des limbischen Systems und der Amygdala, welche sowohl bei Belohnung als auch bei Dysstress und Bedrohung eine entscheidende Rolle spielen und eine entsprechende emotionale Reaktion hervorrufen. Diese Reaktion ruft bei Bedrohung ein vermeidendes Verhalten mit reduzierter Aktivität des präfrontalen Cortex und damit verminderter kognitiver Leistung hervor. Bezogen auf das Arbeitsleben gilt es deshalb als Führender in Teams der Erwachsenenbildung diese Stress- und Bedrohungsreaktionen möglichst zu vermeiden, da diese die Leistungsfähigkeit eines Mitarbeitenden stark mindert. (Vgl. ebd. S. 4f.).

Brohm-Badry betont ebenfalls, dass die Emotion „Angst“ (welche Dysstress und Bedrohung auslösen kann) stark wirksam sei. So löst diese Primäremotion bedrückende, belastende und damit negative Gefühle aus, die den Menschen veranlassen durch Ausweichen oder Flucht die betreffende Situation zu verlassen. In Arbeitsprozessen ist Angst jedoch kontraproduktiv, da sie durch hormonelle und neuronale Reaktionen die kognitiven Fähigkeiten einschränkt und unser Bewusstsein schließt. (Vgl. Brohm-Badry, 2019, S. 41). Antagonistisch dazu führt die Aktivierung des Belohnungszentrums im limbischen System - durch Ausschüttung des Glückshormons Dopamin - zu leistungsbereiter Motivationssteigerung und der erhöhten Bereitschaft auch komplexe Herausforderungen zu meistern (vgl. Rock, 2008, S. 81). Folglich erscheint es sinnvoll, Arbeitsbedingungen und -atmosphären zu schaffen, bei denen dieses Belohnungssystem möglichst bei allen Mitarbeitenden angeregt wird. Wie bereits in Kapitel 2.4. erläutert, könnte die Aktivierung des Belohnungssystems bei Vertretern der jüngeren Generationen z.B. durch die Befriedigung nach Flexibilität, Lern- und Weiterbildungsmöglichkeiten, Entwicklungschancen, Kompetenzerwerb aber auch nach Spaß und Sinnhaftigkeit an der Arbeit erfolgen (vgl. Klös et al., 2016, S.21). Bei den Baby-Boomern könnte deren Belohnungssystem aktiviert werden, indem deren Bedürfnisse nach Verantwortungsübernahme, Traditionen-

Bewahrung, Zuverlässigkeit, Beständigkeit, Einsatzbereitschaft, freundlichem Umgang miteinander und Idealismus berücksichtigt werden (siehe Kapitel 2.2.).

Rock erklärt mit dem Akronym SCARF, dass folgende fünf Bestandteile die Handlungsbereiche von Führungskräften darstellen, mit denen diese ihre Mitarbeitenden entweder durch Belohnung oder Bedrohung effektiv steuern könnten:

Status: damit ist der persönliche Sozialstatus im Vergleich zu anderen Personen gemeint. Hierbei wird das Belohnungssystem aktiviert, sobald der eigene Status als höherwertiger erlebt wird. Dies sollte unbedingt bei Vertretern der Baby-Boomer beachtet werden, deren Status wichtig ist. Umgekehrt führt eine erlebte Statusherabsetzung zu einer heftigen Bedrohungssituation (vgl. Schiefer/Gattner, 2019, S. 5 f.). Auch Hütter betont, dass Ausgrenzung und Abwertung die gleichen Hirnareale stimuliert, die für das Empfangen von physischem Schmerz verantwortlich sind (vgl. Hütter, 2015, S. 45).

Certainty: beschreibt die Sicherheit, die der Mensch beispielsweise bei Routinearbeiten empfindet und die das Belohnungszentrum aktivieren. Antagonistisch werden Unsicherheiten im Arbeitsumfeld als Bedrohung empfunden (vgl. Rock, 2008, S. 81 f.).

Autonomy: bezeichnet die Kontrollfähigkeit eines Mitarbeitenden die eigene Situation betreffend, welche wiederum das Belohnungszentrum der Amygdala in Aktion versetzt (vgl. Schiefer / Gattner, 2019, S. 6).

Relatedness: berücksichtigt die Verbundenheit und das Zugehörigkeitsgefühl eines Mitarbeitenden zu einer sozialen Gruppe - in diesem Fall zu seinem Arbeitsteam - (vgl. Rock, 2008, S. 82), welches über die Ausschüttung des Bindungshormons Oxytocin ein Vertrauensverhältnis schafft.

Fairness: betont den fairen, loyalen, unparteiischen Umgang in der Interaktion sowohl der Mitarbeitenden als auch der Führungskraft (vgl. Schiefer/Gattner, 2019, S. 7).

Das zweite Konzept des Neuroleadership ist das AKTIV Modell, das 2013 von Peters und Ghadiri zur Umsetzung des Neuroleadership entwickelt wurde. Grundlage für diese Konzept war die Konsistenztheorie nach Grawe, bei der das Streben nach Konsistenz von elementarer Bedeutung ist. Peters und Ghadiri leiteten aus diesem AKTIV Modell das PERFEKT Schema als Handlungsempfehlung ab. (Vgl. Peters et al., 2013, S. 138).

Das dritte Konzept des Neuroleadership basiert auf den von Elger erstellten sieben Grundregeln. (Vgl. Schiefer/Gattner, 2019, S. 13 ff.). Elger geht davon aus, dass es ein emotionales System, ein Belohnungs-, ein Gedächtnis- und ein Entscheidungssystem im

menschlichen Gehirn gibt, welche im Zusammenhang mit dem Neuroleadership Ansatz beachtet werden sollten.

Beachtet man die oben beschriebenen drei Konzepte des Neuroleadership so kann resümierend festgestellt werden, dass es seinem Anspruch einen völlig neuartigen Führungsansatz zu verfolgen nicht gerecht wird und es deshalb etwas ernüchternder in Augenschein genommen werden sollte. So zeigt sich nämlich bei genauerer Betrachtung, dass die oben beschriebenen drei wesentlichen Konzepte des Neuroleaderships „(...) *nur bereits bekannte Erkenntnisse aus anderen Führungstheorien in eine neurowissenschaftliche Perspektive übersetzen.*“ (Schiefer/Gattner, 2019, S. 37). Somit werfen Kritiker dieses Führungskonzeptes deren Vertretern vor, „(...) *alten Wein in neuen Schläuchen zu verkaufen und ihrem eigenen Anspruch, nämlich einer vollkommen neuen Sicht auf Führung und den Menschen nicht gerecht zu werden.*“ (ebd., S. 33).

Außerdem sollte bedacht werden, dass aufgrund der Neuroplastizität des Gehirns jedes Gehirn in seiner synaptischen Feinstruktur genauso einzigartig ist wie die jeweilige Lebensbiografie seines Trägers. Erst die jeweiligen emotionalen Erfahrungen verändern die neuronale Netzwerkarchitektur. Das Zerebrum ist also keine triviale Maschine, welches sich mit einfachen Tools bei jedem Individuum gleich steuern lässt. (Vgl. Hütter, 2015, S. 43). Da es also weder eine allgemeine Handlungsempfehlung für ALLE Gehirne noch einen Werkzeugkoffer gibt, der bei jedem Mitarbeitenden eine individuelle gehirngerechte Anwendung findet, kann auch in Multi-Generationen-Teams der Erwachsenenbildung nicht davon ausgegangen werden, dass die Führung über Neuroleadership der alleinige Heilsbringer sein kann. Dennoch können sicherlich einige Erkenntnisse aus den Neurowissenschaften genutzt werden, um Mehrgenerationen Belegschaften effektiv zu führen. So kann aus dem SCARF Modell von Rock abgeleitet werden, dass eine Aktivierung des Belohnungssystems die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden zu steigern vermag. Erfolgreiche Führung im neurowissenschaftlichen Sinne bedeutet also das Belohnungssystem in Teams der Erwachsenenbildung zu aktivieren und Handlungen, die die Mitarbeitenden als Bedrohung / Stress empfinden könnten, bestenfalls zu minimieren.

4.2.3. Gesunde Führung

Mit dem Konzept der „gesunden Führung“ soll einerseits die Prävention von Erkrankungen in den Vordergrund gerückt werden, indem Führende besonderes Augenmerk sowohl auf die physische als auch auf die psychische Gesundheit ihrer Beschäftigten legen. Andererseits soll durch adäquates Verhalten und Schaffung von entsprechenden Rahmenbedingungen die Heilung von erkrankten Beschäftigten gefördert werden, um so ihre Arbeitskraft wieder zu erlangen. (Vgl. Kuhn–Krainick / Wilhelm, 2015, o. S.).

Im Jahr 2013 sah die Bertelsmann Stiftung sich veranlasst eine Studie zum Thema „Führung, Gesundheit und Resilienz“ durchzuführen. Anlass dieser Studie war der Bericht aller Krankenkassen über eine steigende Zahl von Krankheitstagen und Berufsunfähigkeiten aufgrund psychischer Erkrankungen. Angesichts dieser alarmierenden Zahlen sollte untersucht werden, was Betriebe für Mitarbeitende und Führungspersonen anbieten können, um die Gesundheit ihrer Beschäftigten zu erhalten und so menschliche als auch ökonomische Schäden vermeiden zu können. (Vgl. Mourlane et al., 2013, S. 3).

Wie Abbildung 7 zeigt hat sich der Trend des Anstiegs psychischer Erkrankungen in den Jahren nach 2013 sogar noch verschärft. Dies verdeutlicht, die besondere Relevanz von gesunder Führung in der heutigen hektischen Arbeitswelt, damit langfristige die Arbeitskraft der Mitarbeitenden erhalten werden kann. Besondere Berücksichtigung sollten dabei nicht nur die älteren Generationen erfahren, sondern auch die Beschäftigten der Generation Y, da diese sich in der Rush Hour des Lebens befinden mit elementaren Entscheidungsfindungen sowohl im Berufs- als auch Privatleben, ehrgeizig ihre Ziele verfolgen, teilweise nach dem Prinzip des Work-Life-Blending leben und deshalb auch nach Feierabend permanent online berufliche Aufgaben erledigen. (siehe auch Kapitel 2.4.). Das könnte dazu beitragen, dass besonders bei den Millennials eine Steigerung der psychischen Erkrankungsrate beobachtet wird (Klaffke, 2014b, S. 62). Auch die Beschäftigten der Baby-Boomer und der Generation X sollten beim Thema „gesunde Führung“ in den Blick genommen werden, da - wie bereits in Kapitel 2.2. erwähnt - sich allmählich altersbedingte Einschränkungen insbesondere des Bewegungsapparates bemerkbar machen (vgl. Oertel, 2014, S. 38).



Abb. 7: AU-Tage und AU-Fälle pro 100 Versichertenjahre aufgrund psychischer Erkrankungen

Quelle: Marschall J. et al., 2019, S. 21

Das Konzept der gesunden Führung verdient also einen genaueren Blick. Doch was ist mit „gesunder Führung“ gemeint? Die Ergebnisse der Bertelsmann Studie verdeutlichen einen Zusammenhang zwischen dem Grad an Resilienz - also einer hohen psychische Widerstandskraft und der Fähigkeit, schwierige Lebenssituationen ohne andauernde Beeinträchtigung zu überstehen - und der Gefahr an depressiven bzw. psychosomatischen Symptomen zu erkranken (vgl. Mourlane et al., 2013, S. 11).

Die US-Forscher Reivich und Shatté beschrieben zum ersten Mal sieben entscheidende Faktoren, die eine hoch resiliente Person kennzeichnen. Dazu zählen: die Emotionsteuerung, die Impulskontrolle, die Kausalanalyse, die Selbstwirksamkeit, die Empathie, ein realistischer Optimismus und eine gewisse Zielorientierung (vgl. Mourlane, 2018, o. S.). Besonders die Resilienzfaktoren „Emotionssteuerung“ und „Impulskontrolle“ scheinen einen protektiven Einfluss auf Burn-Out Symptome zu haben (vgl. Mourlane et al., 2013, S. 11). Dabei ist mit Emotionssteuerung die Fähigkeit gemeint, auch in Stresssituationen die Ruhe zu bewahren. Resiliente Personen spüren ihre Emotionen bewusster als andere, erkennen diese und sind in der Lage ihre Emotionen durch verschiedenartige Techniken zu steuern. Ihre Leistungsfähigkeit wird deshalb nur sehr gering durch ihre Emotionen gemindert. Der Resilienzfaktor „Impulskontrolle“ sorgt für klare Strategieeinhaltung, vorausschauende Planung und klare Zielevollendung auch bei Auftreten von Schwierigkeiten. So verfolgen Menschen mit einer hohen Impulskontrolle diszipliniert ihre Ziele bis zu deren Erreichung und erfahren darüber eine große Zufriedenheit und Selbstwirksamkeit. (Vgl. Mourlane, 2018, o. S.). Betrachtet man nun in diesem Zusammenhang die Studien Ergebnisse der Bertelsmann Stiftung „Führung, Gesundheit und Resilienz“ kann man folgende drei Grundaussagen zusammenfassen:

1. Resilienz & Gesundheit: Personen mit einer hohen Resilienz sind seltener von Burn-Out Symptomen und psychosomatische Beschwerden betroffen. Da es möglich ist, die Resilienz Fähigkeit von Beschäftigten zu trainieren, könnte die Angebotserweiterung des betrieblichen Gesundheitsmanagement eines Unternehmens in Bezug auf Resilienz Training einen positiven Einfluss auf die eingangs erwähnten Fehltag aufgrund psychischer Erkrankungen besonders bei Generation Y haben. (Vgl. Mourlane et al., 2013, S. 12).

2. Führung & Gesundheit: Die Studie lieferte außerdem Belege dafür, dass das jeweilige Führungsverhalten eines Vorgesetzten enormen Einfluss sowohl auf die Gesundheit als auch auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten hat. Dies trifft besonders dann zu, wenn das jeweilige Führungsverhalten die folgenden Grundbedürfnisse eines Mitarbeitenden erfüllt: Grundbedürfnisse nach Orientierung und Kontrolle, nach Sinn und Stimmigkeit, nach Lustgewinn und Unlustvermeidung, nach Selbstwerterhöhung und Selbstwertschutz sowie das Grundbedürfnis nach Bindung. (Hierbei ist bemerkenswert, dass auch bei der gesunden Führung ähnliche Bedürfnisse im Vordergrund stehen wie beim SCARF Modell des in 4.2.2. beschriebenen Neuroleadership). Von entscheidender Bedeutung war dabei das Grundbedürfnis nach „Sinn und Stimmigkeit“ eines Menschen. Das lässt wiederum den Schluss zu, dass Führungsverantwortliche durch authentisches, (also stimmiges) vorbildliches und sinnvermittelndes Auftreten die Zufriedenheit und die Gesundheit ihrer Beschäftigten positiv beeinflussen können. (Vgl. ebd. S. 12).

3. Führung & Resilienz: Das Führungsverhalten einer jeweiligen Führungskraft und die Resilienz der Mitarbeitenden, stehen miteinander im Zusammenhang. So zeigte es sich als besonders positiv, wenn bei der Führung von Mitarbeitenden, deren Bedürfnis nach „Orientierung und Kontrolle“ berücksichtigt wurde. Daraus kann geschlossen werden, dass Resilienzförderung von Mitarbeitenden (und damit deren Gesunderhaltung) dann erzielt werden kann, wenn Führungskräfte ihren Mitarbeitenden ein bestimmtes Maß an Kontrolle über ihren Aufgabenbereich zugestehen. (Vgl. ebd. S. 13). Aus all diesen Ergebnissen lässt sich nun schlussfolgern, dass im Rahmen einer gesunden Führung unbedingt die Resilienz von Beschäftigten gefördert werden sollte. Ebenso scheint ein sinnvermittelndes, authentisches Führungsverhalten positive Auswirkungen zu haben. Auch beim Führungsmodell von Kuhn-Krainick geht es um Resilienzerhalt durch Stressprävention. Es basiert auf einem multimodalen Ansatz der Stressprävention und berücksichtigt dabei die vier Ebenen Körper, Verhalten, Gedanken und Gefühle. Daraus

folgend haben Führungsverantwortliche vier Ansatzpunkte, um gesund zu führen. So kann durch die Kombination einer kraftvollen, achtsamen, positiven und emotionalen Führung ein Klima geschaffen werden, in welchem Mitarbeitende sowohl ihre Gesundheit als auch ihre Leistungsfähigkeit erhalten. Mit kraftvoller Führung ist dabei der Einsatz für optimale Rahmenbedingungen, Ressourcenaktivierung und Strategieausrichtung gemeint. Achtsame Führung meint den wertschätzenden Umgang mit dem Beschäftigten, sensibles Wahrnehmen eventuell auftretender Überforderungssymptome und konstruktive Feedback Gespräche bei nötiger Verhaltensänderung. Unter positiver Führung wird dabei die positive Grundeinstellung, die Vorbildfunktion und das Erkennen neuer Handlungsfelder verstanden. Bei emotionaler Führung stärken die Führungskräfte die Resilienzfähigkeit der Beschäftigten, berücksichtigen deren Individualität, erkennen deren Emotionen und gehen mit Empathie auf diese ein. (Vgl. Kuhn-Krainick / Wilhelm, 2015, o. S.) ähnlich wie auch Brohm dies bereits erkannte (vgl. Brohm, 2016, S. 23).

4.3. Teamführungskonzepte

Die Führung von Teams wird in der heutigen Arbeitswelt ein immer wichtigerer Faktor im Bereich der Führungsaufgaben. Organisationen setzen verstärkt auf Teams, um mittels flacher Hierarchien schneller handlungsfähig zu werden. Becker formuliert es so:

„Angeregt durch internationalen Wettbewerb und die Herausforderung interdisziplinär zu arbeiten, ersetzen flexible Teams starre hierarchische Strukturen, die an Funktionen orientiert waren und in den derzeitigen dynamischen Umwelten oft nicht mehr wettbewerbsfähig sind.“ (Becker, 2016, S. 1).

Erfolgreiche Teams lösen positive Synergien bei den Beschäftigten aus und stellen damit eine große Chance für Organisationen dar. Teams treffen den momentanen Zeitgeist und sind derzeit absolut hip und tonangebend. Doch trotz aller Euphorie, sollte man Vorsicht walten lassen und auch einen kritischen Blick auf das Phänomen „Team“ werfen, da Teams nicht als Selbstläufer automatisch schon eine Garantie für Effizienz und höhere Produktivität bieten. (Vgl. Becker, 2016, S. 3).

Doch was genau ist ein Team und welche Charakteristika weisen Teams auf? Becker beschreibt Teams als eine „*Form von Gruppen*“, auf welche deshalb auch die gleichen Kriterien der sozialwissenschaftlichen Definition von Gruppen zutreffen. So gehören zu einem Team mehrere Individuen, die miteinander interagieren, Normen festgelegt haben, eine Rollendifferenzierung mit unterschiedlichen Funktionen aufweisen, sich nach außen

von „Nicht-Teammitgliedern“ abgrenzen, für eine gewisse Zeit eine gemeinsame Aufgabe erfüllen und eine gemeinsame Identität erleben (vgl. Becker, 2016, S. 7).

Jedes Team durchläuft Phasen der Teamentwicklung. Diesen Entwicklungsprozess beschrieb Bruce Tuckman 1965 erstmals in einem vierphasigen Modell. Er ging davon aus, dass jede Gruppe zu Beginn eine Einstiegs- und Findungsphase (Forming) durchlebt, in der die Gruppenmitglieder erste Kontakte miteinander knüpfen und sich kennenlernen. Darauf folgt typischerweise die Auseinandersetzungs- und Streitphase (Storming) in der mögliche Gruppenkonflikte diskutiert und ausgetragen werden. Nach dieser Phase folgt anschließend idealerweise die Übereinkommens- und Regelungsphase (Norming), die wiederum durch intensiven Kontakt der Gruppenmitglieder unter Berücksichtigung der gesammelten Erfahrungen und Festlegungen der vorangegangenen Phasen geprägt ist. Zum Schluss erst erfolgt die Arbeits- und Leistungsphase (Performing) in der die Gruppe durch Kooperation zum gewünschten Gruppenergebnis gelangen soll. (Vgl. Stahl, 2017, S. 75). Stahl übernahm das Modell von Tuckman und fügte eine fünfte, die sogenannte Re-Forming Phase, hinzu, in der aus den Ereignissen der zurückliegenden Phasen Bilanz gezogen werden soll und durch diese Erfahrungen dann eine Veränderung der Gruppenstruktur hervorgehen sollte. (Vgl. Stahl, 2017, S. 79). Wie in der Abbildung 8 dargestellt, durchlaufen die Gruppen/Teams solange sie existieren diese Phasen in unterschiedlichen Zyklen immer wieder aufs Neue. Teamleitenden bietet dieses Modell eine Möglichkeit zur Einschätzung der jeweiligen Teamsituation, sodass sie entsprechend reagieren können. Führende in Multi-Generationen-Teams der Erwachsenenbildung können durch dieses Wissen um die oben beschriebenen fünf Phasen den Teamprozess und die damit möglicherweise einhergehende Konflikte und Störungen besser verstehen, managen und situativ darauf eingehen. Neben diesen Phasen des Teamprozesses ist die Teamdynamik wichtig. Denn das tägliche Miteinander im Arbeitsalltag wird entscheidend von teamdynamischen Prozessen beeinflusst. Diese Dynamik ist beispielsweise umso ausgeprägter je mehr Diversität im allmeinen und je mehr Generationen im speziellen mit ihren jeweiligen Charakteristika in einem Team zusammenarbeiten. Der Begriff Teamdynamik beschreibt, dass eine Arbeitsgruppe nicht als statisch anzusehen ist, sondern sich dynamisch verändert, ergänzt oder zerfällt (vgl. Nuissl & Siebert, 2013, S. 124). Nach Osafo kann ein Team mit einem lebendigen Wesen verglichen werden, welches wächst und sich beständig entwickelt.

Teams und Teamarbeit sind als agile Strukturen aus der heutigen Arbeitswelt mit Arbeitsteilung und projektbezogenem Arbeiten enorm wichtig. (Vgl. Osafo, 2019, o. S). Deshalb sind aktive Teambildungsmaßnahmen ein elementarer Faktor und werden später in Kapitel 5.4. „Teamentwicklung“ näher erläutert. Die Arbeit in einem Team ist also

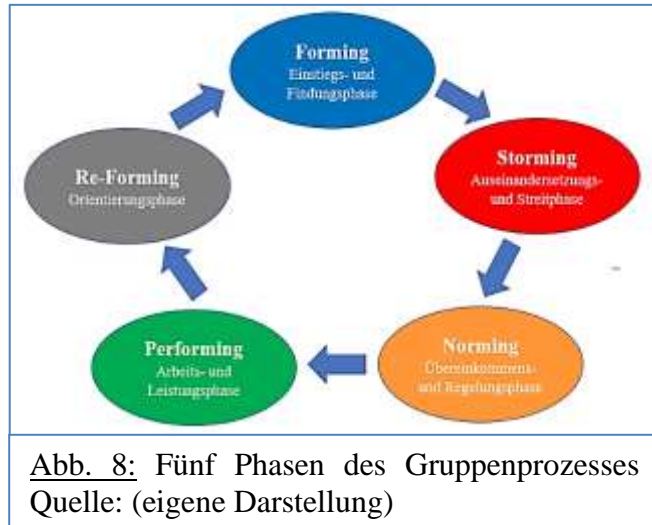


Abb. 8: Fünf Phasen des Gruppenprozesses
Quelle: (eigene Darstellung)

nicht per se erfolgreich, sondern hängt entscheidend von der jeweiligen Führung ab. Um die Besonderheiten spezieller Teamführung und dem sich daraus ergebenden Paradigmenwechsel soll es im Folgenden mit agiler und kollaborativer Führung gehen.

4.3.1. Kollaborative Führung

Mit kollaborativer Führung ist die Beteiligung von Mitarbeitenden an Führung gemeint. Der lateinische Begriff „kollaborativ“ bezeichnet zunächst einmal nichts anderes als "zusammenarbeiten". Auf die Arbeitswelt übertragen versteht man unter kollaborativer Arbeit, die weitestgehend eigenständige und eigenverantwortliche Zusammenarbeit von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Projekten und Teams. Die Führungskraft lässt dieses eigenverantwortliche Arbeiten zu, führt nicht direktiv über Anweisungen, sondern nutzt die Commitment Technik, bei der die Ziele klar festgelegt werden und gemeinsam mit den Beschäftigten und deren klarer Zustimmung Vereinbarungen getroffen werden. Aus motivationspsychologischer Sicht ist diese Methode des Einbeziehens zielführend, da die Mitarbeitenden eigene Vorschläge und Ziele einbringen dürfen, sie dadurch Wertschätzung und Selbstwirksamkeit erfahren und mit freiwilligem Engagement, motiviert ihre Arbeit verrichten. Sie haben nicht länger das Gefühl als Erfüllungsgehilfe an der Erlangung fremdbestimmter Ziele mitzuwirken und ständiger Kontrolle zu unterliegen. Anders als beim demokratischen Führungsstil, bei dem der Mitarbeitende ebenfalls eigenverantwortlich arbeiten darf, wird der kollaborative Führungsstil dahingehend ergänzt, dass er auch in krisenhaften Zeiten und konfliktären Situationen Vertrauen in die

Lösungskompetenz der Mitarbeitenden setzt, was letztendlich bestenfalls dazu führt, die vereinbarten Ziele doch noch zu erreichen. (Vgl. Madel, 2013, S. 7).

Kollaborative Arbeit darf nicht verwechselt werden mit Teamwork, bei der lediglich im Team an einem gemeinsamen Projekt gearbeitet wird. Denn meist besteht diese gemeinsame Arbeit aus einem „nebeneinander her“, sodass sich arbeitsteilig die einzelnen Teammitglieder um eigene Aufgabenbereiche kümmern, deren Einzelergebnisse am Ende zusammengetragen werden. Im Gegensatz zur Teamarbeit stellt kollaborative Arbeit eine enge Form der Zusammenarbeit dar, bei der die Teammitglieder synchron ein Projekt bearbeiten. Möglich wird diese Arbeitsweise durch die gleichzeitige meist digitale Bearbeitung von Dokumenten durch mehrere Personen. Die Vorteile dieses kollaborativen Arbeitens sind eine verbesserte Zusammenarbeit, ein intensiverer Kommunikationsaustausch, Vermeidung mehrfacher Aufgabenerfüllung durch schlechte Absprachen, größere Flexibilität und Unabhängigkeit durch digitale Vernetzung, schnellere Prozessgestaltung durch direktes Feedback, da alle Einsicht haben auf die aktuellen Arbeitsergebnisse. (Vgl. Warkentin, 2019, o. S.).

Die Aufgabe des Führenden besteht bei der kollaborativen Führung darin, als Impulsverstärker, Ideenkonstrukteur und Motivator, die Beschäftigten zu Höchstleistungen zu inspirieren. Ein entscheidendes Merkmal der kollaborativen Führung ist dabei das Management von Diversität. Die Führende / der Führende sollte fähig sein, die heterogenen Persönlichkeiten, Weltbilder und Anschauungen zu schätzen und sie als Chance zu sehen, da diese Vielfalt kreative und ideenreiche Problemlösungen inkludiert. Die kollaborativ führende Person sollte in der Lage sein, die Welt aus vielen Perspektiven zu betrachten, denn dann versteht sie auch den Umgang mit vielen unterschiedlichen Charakteren. Kollaboratives Führen ist auf den produktiven Umgang mit Diversität fokussiert und berücksichtigt besonders die Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeitenden der Generation Y und Z. (Vgl. Steven; K., 2013, o. S.).

Das bedeutet, tradierte Pfade der starren hierarchischen Silos zu verlassen und eher eine vernetzte, fluide Organisationsform anzustreben, in der die Hierarchiestufen fließend sind und so Innovation und Kreativität der Teammitglieder viel besser gefördert werden können. Um all das als Führender leisten zu können, ist eine starke Persönlichkeit notwendig und es sollte über Maßnahmen der Persönlichkeitsentwicklung nachgedacht werden. (Dazu mehr in Kapitel 5.2. Führungskräfteentwicklung). Denn der Führende, der an

seiner Rolle innerhalb des Teams arbeitet und mit Haltung führt, entwickelt sich zum Vorbild und erhält jenen Respekt, der nachhaltiger wirkt als jeder durch Hierarchiestufen verordnete formale Respekt. Kollaborative Führung setzt also voraus, dass die Führungskraft die Verantwortung mit ihrem Team teilt, und dieses um Unterstützung bittet, anstatt selbst den Lösungsweg vorzugeben. So kann das Potential eines Teams exponentiell zunehmen, da die Begabungen und diversen Fähigkeiten aller Mitglieder sich summieren und ergänzen und somit der Output größer ist als die Summe der Einzelleistungen. Das Team arbeitet als Kollektiv zusammen und trägt Entscheidungen mit. Wer aber mitentscheiden darf, den „Purpose“ erkennt und realisiert, dass man als einzelnes Mitglied im Multi-Generationen Team der Erwachsenenbildung Dinge bewirken kann, ist intrinsisch motivierter, kann ein Flow Erleben entwickeln, welches wiederum dem Unternehmen zugutekommt. Deshalb sollten bei der kollaborativen Führung auch unbedingt die Emotionen der Mitarbeitenden berücksichtigt werden. Emotionen wie beispielsweise Freude, Begeisterung, Enthusiasmus, Vergnügen, die motivationsfördernd wirken, da sie es vermögen, den Arbeitenden in einen Zustand der völligen Konzentration und Inspiration zu katapultieren. Goleman beschreibt, dass in Augenblicken, in denen man mit Vergnügen völlig in einer Sache aufgeht, für das Lernen und Arbeiten in seiner besten Form stehen (vgl. Goleman, 2017, S. 399). Ebenso eine Atmosphäre der heiteren Gelassenheit und einer harmonisch emotionalen Intensität gelten als arbeitsfördernd und können beispielsweise durch humorvolle, freundliche und schwungvolle Teamarbeit - unterstützt durch die Führungskraft - hervorgerufen werden. Gieseke betont die Bedeutung der optimistischen Stimmungen und hebt besonders die Fröhlichkeit und Herzlichkeit hervor, die Fairness, Zusammenarbeit und Leistung innerhalb eines Teams fördern. (Gieseke, 2007, S. 146).

4.3.2. Agile Führung

Laut Duden bedeutet das Wort *agil*: „von großer Beweglichkeit zeugend; regsam und wendig“. Bezogen auf Führung kennzeichnet Agilität, sich ständig auf neue Rahmenbedingungen und Megatrends einzulassen, Neubewertungen vorzunehmen, abzuwägen, flexibel und anpassungsfähig zu reagieren (vgl. Greßer / Freisler, 2020, S. 26). All diese Attribute werden in einer an Komplexität zunehmenden Arbeitswelt immer wichtiger. Hier sollten Methoden präferiert werden, die Flexibilität gewährleisten. Entscheidend ist,

dass bei agil geführten Unternehmen das Team im Mittelpunkt steht und der Führende indirekter führt, indem er fragend und beratend zu Seite steht, das Ziel und den „Purpose“ (Sinnhaftigkeit) vorgibt, aber den Weg, der zum Ziel führt, kreativ den Mitarbeitenden überlässt. So fördert die Führungskraft *„(...) ein offenes und motivierendes Miteinander und nutzt die kollektive Intelligenz aller.“* (ebd. S. 27). Die kreativen, eigenverantwortlich handelnden und selbstorganisierten Teams treffen ihre Entscheidungen selbstständig. Leitungsfunktionen innerhalb des Teams gibt es entweder gar nicht oder nur zeitlich limitiert und die jeweilige Teamleitung wird dabei vom Team selbst bestimmt. Verantwortlichkeiten werden meist an hohe Expertise der jeweiligen Teammitglieder gekoppelt, sodass diese zu eigenverantwortlich handelnden Experten werden, die im Sinne ihres Betriebes agieren. Aufgabe der Führungskraft ist - innerhalb einer Moderatorenfunktion - hilfreiche Rahmenbedingungen, eine positive und transparente Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in welcher die Mitarbeitenden sich ideenreich entfalten können. (Vgl. ebd., S. 30 f.). Ebenfalls von Bedeutung ist die Bereitwilligkeit des Führenden, Verantwortung abzugeben und Vertrauen in die Kompetenzen und die Leistungsbereitschaft der einzelnen Teammitglieder zu haben. Dies führt zu sehr flachen Hierarchien bzw. zu deren kompletten Wegfall, dem Aufbau von interdisziplinären Netzwerken und bietet den Vorteil, dass schnell gehandelt werden kann, da langwierige, bürokratische Prozesse entfallen und die Entscheidungswege kürzer werden. So gelten bei der agilen Führung eher Prinzipien statt starrer Regeln, Wissensteilung statt Expertentum, intrinsische Motivation statt „Dienst nach Vorschrift“, positive Fehlerkultur statt Vertuschungsmentalität. (Vgl. ebd., S. 29 f.).

Mit agiler Führung versucht man zeitnah, beweglich und anpassungsfähig eine hohe Kundenorientierung zu erreichen. In Bezug auf die Erwachsenenbildung z.B. dadurch, dass man rasch und flexibel auf den aktuellen Bedarf reagiert, indem man beispielsweise in der derzeitigen Corona Krise von Präsenzangeboten auf digitale Angebote umschaltet. Oder das Themenangebot auf den aktuellen Bedarf erweitert, indem z.B. Angebote der Gesundheitsbildung erweitert werden, welche zur Aufklärung über das SARS-CoV-2 Virus beitragen. Durch kurze Wege können schnell Entscheidungen getroffen und Angebote den Kunden unterbreitet werden. Flexibel wird auf die jeweiligen Bedürfnisse und Anforderungen reagiert. Wenn agil geführt und damit mehr Verantwortung in die Teams transferiert wird, bedeutet dies auch eine Haltungsänderung der Führungskraft. Diese

muss ihr Mindset dahin gehend ändern, dass das Team nicht mehr für den Führenden da ist, um die Ziele für die Unternehmensleitung zu erfüllen, sondern umgekehrt der Führende nun für das Team präsent sein muss, um dieses zu befähigen und Rat gebend zu unterstützen (vgl. Dolle, 2019, o. S.). Der Führende bringt seinen Mitarbeitenden Vertrauen entgegen, seine Führung basiert auf einem positiven Menschenbild (siehe Kapitel 4.1.), welches den Mitarbeitenden als leistungswillig und sinnorientiert sieht. Der Führende wird zum „Befähiger“ statt zum „Befehlshaber“. (Vgl. Häusling, 2014, S. 2 f.).

Die reine Fachexpertise tritt bei agiler Führung in den Hintergrund. Stattdessen sind Soft Skills und kommunikative Fähigkeiten entscheidend. Einige elementare Kompetenzen, über die ein agil Führender verfügen sollte, sind die Selbstreflexion, die Authentizität, die Teamfähigkeit, die Fähigkeit des vernetzten Denkens und in Zeiten der Globalisierung und Migration besonders auch eine interkulturelle Kompetenz. (Vgl. Dolle, 2019, o. S.). Zu den Methoden mit denen agil in Projekten geführt werden kann, um das oben Genannte verwirklichen zu können, zählen Scrum, Lean Development / Entwicklung, Kanban und Design Thinking. All diese Methoden fördern in Projektarbeiten eigenverantwortliche, kundenzentrierte und interdisziplinäre Teams. So stehen beim Scrum kreative und anpassungsfähige Teamansätze zur komplexen Problemlösung im Fokus. Im Scrum Team verteilt sich die Führungsverantwortung auf unterschiedliche Rollen:

1. Scrum Master, der als Coach für die Produktivität zuständig ist, die Prozessverantwortung übernimmt und als laterale Führungskraft fungiert
2. Product Owner, der als Visionär für das Produkt verantwortlich ist.
3. Scrum Team, welches als Lieferanten die Garantie für die Qualität übernehmen.
4. Manager, der als Bereitsteller für das Umfeld autorisiert ist.

Mit dem Scrum-Prinzip soll eine kontinuierliche Verbesserung nach jedem Sprint erfolgen und nicht erst nach Abschluss eines Projektes. Im Sinne der Selbstorganisation wird zunächst das Team nach einem Lösungsweg gefragt. Bei diesem „Ask-the-Team-Verfahren“ steht die geschickte Fragekunst des Scrum Masters im Fokus, mit dessen Hilfe die Kreativität des Teams generiert werden soll. Durch die Implementierung von Feedback-Schleifen sollen rasche Rückmeldungen ermöglicht werden. (Vgl. Greßler/Freisler, 2020, S. 21-24). Durch Lean Development soll Verschwendung dauerhaft verhindert werden beispielsweise durch Effizienzsteigerung bei der Produktentwicklung und die Anwendung schlanken Denkens bei der Produktion (vgl. ebd. S. 20). Beim Kanban sollen

zunächst alle relevanten Aufgaben eines Projektes für alle Beteiligten auf einem Kanban-Board visualisiert und in Form einer To-do-Liste aufgelistet werden. Danach erfolgt eine Priorisierung der anstehenden Arbeiten, um dann im dritten Schritt festzulegen, wer welche Aufgaben in welchem Zeitrahmen erfüllen soll. Aufgabe der Teamleitung ist es, die gleichzeitige Arbeit an vielen verschiedenen Aufgaben zu begrenzen. Durch diese klare Strukturierung sollen Vorlaufzeiten und unvollendete Arbeiten vermieden bzw. reduziert werden. (Vgl. Greßler/Freisler, 2020, S. 126f.).

Was bedeutet das nun für die Führenden in Multi-Generationen-Teams der Erwachsenenbildung? Manche Ansatzpunkte des agilen Führungskonzepts erfüllen vermutlich die Bedürfnisse der Y- und Z-Generation nach Partizipation, flachen Hierarchien, lösungsorientiertem Arbeiten in selbstorganisierten Netzwerken mit Einbringen ihrer Kenntnisse. Vermutlich befürworten die jüngeren Mitarbeitenden auch die flachen oder sogar fehlenden hierarchischen Strukturen einer agilen Führung, da sie größtenteils partizipativ erzogen wurden und daher eine klassische Linienhierarchie ablehnen. (Vgl. Leitl, 2016, S.31).

Es bedeutet ebenfalls, dass nicht zwangsläufig nur der Mitarbeitende der älteren Generationen (aufgrund seines hohen impliziten Fachwissens und seines Erfahrungsreichtums) die alleinige Führungsverantwortung hat, sondern dass divers gemischte Teams aller Altersgruppen sich mit ihrer jeweiligen Fachexpertise einbringen und projektbezogen Verantwortung übernehmen und - besonders die jüngeren Mitarbeitenden - sich in dieser auch üben können. In einem Arbeitsklima der gegenseitigen Wertschätzung, Anerkennung und des Respekts kann so jeder partizipieren und ein paritätisches, motiviertes Mitglied in Multi-Generationen-Team der Erwachsenenbildung sein, welches transparent Einblicke ins „Gesamtgeschehen“ der Organisation erhält. Voraussetzung für agiles Führen ist allerdings auch die Bereitschaft, die Motivation, der Mut, ein gewisser Reifegrad und auch die Kompetenz der Mitarbeitenden Verantwortung übernehmen zu wollen. Ob das bei allen Beschäftigten der Fall ist, muss in Frage gestellt werden, da es auch „Routinemitarbeiter“ gibt, die mit den eben erwähnten Voraussetzungen überfordert wären und dadurch krank werden könnten. Mitarbeitende der jüngeren Z-Generation könnten die Verantwortung scheuen, Mitarbeitende der Y-Generation könnten sich möglicherweise im Scrum Alltag überfordern und Mitarbeitende der Baby-Boomer oder X-Generation, die oft jahrelang in einer bürokratischen, klassischen Top-Down-Organisation gearbeitet haben, wären plötzlich mit einer völlig veränderten Arbeitsweise konfrontiert. Nicht zu

vergessen die Führungskräfte der älteren Generationen, die jahrelang aktiv traditionell geführt haben und sich nun überflüssig fühlen oder mit ihrer neuen Rolle und den sich daraus ergebenden veränderten Aufgaben nicht zurechtkommen. Auch Mitarbeitende, die in ihrer Persönlichkeit eher zu Unsicherheit neigen, (also jene, die im Big Five Modell - wie in Kapitel 2.6. erwähnt - einen niedrigen Ausprägungsgrad im Bereich „Neurotizismus“ aufweisen und deshalb „ängstlich, instabil und launisch“ reagieren (vgl. Gerig/Zimbardo, 2008, S.509), könnte dieser Mindset Wechsel der agilen Führung schwerfallen, da Unbekanntes und Neues oft Unsicherheit oder sogar Ängste hervorruft. Angst aber blockiert die Kreativität, die in agilen Teams als so produktiv angesehen wird. So betont der Psychologe Goleman: „(...) *Furcht knebelt den Geist und unterbindet Lernprozesse.*“ (Goleman, 2017, S. 397).

4.4. Zwischenfazit

In Kapitel 4. ist deutlich geworden, dass Führung in der heutigen komplexen Arbeitswelt sich besonderen Herausforderungen stellen muss. Die Führungskraft steht dabei im Spannungsfeld zwischen Management / Organisation, Mitarbeitenden, dem Team und einer gesunden, disziplinierten Selbstführung. Zukünftig wird Führung eine der elementarsten und anspruchsvollsten Aufgaben in einem Unternehmen (vgl. Mörstedt, 2019, o. S). Alle in Kapitel 4. beschriebenen aktuellen Führungskonzepte setzen ein positives Menschenbild voraus, welches den Mitarbeitenden als leistungsbereiten, engagierten und intrinsisch motivierten Menschen wertschätzt. Daraus folgt, dass generell sowohl mit einer offenen Vertrauens- und Zutruenskultur als auch mit einer positiven Fehlerkultur geführt werden sollte, die den Beschäftigten Freiraum für eigenverantwortliches Handeln lässt und Möglichkeiten zur Potentialentfaltung bietet.

Weiterhin sollte eine Führungskraft im Multi-Generationen-Team der Erwachsenenbildung - egal welches Führungskonzept sie umsetzt - über eine hohe emotionale Intelligenz (vgl. Goleman, 2019, S. 326 f.) und über eine ausgeprägte (reale als auch virtuelle) Kommunikationskompetenz verfügen. Ebenso sollte sie es verstehen, über positive Emotionen eine angstfreie, kreativitätsfördernde Arbeitsatmosphäre zu schaffen, in der auf Augenhöhe wohlwollend, wertschätzend, vernetzt miteinander interagiert werden kann.

Ansonsten kann resümiert werden: Da es nicht DEN Mitarbeitenden gibt, kann es auch nicht DAS universelle Führungskonzept geben, mit welchem jeder Mitarbeitende eines

Multi-Generationen-Teams der Erwachsenenbildung gleich gut zu führen ist. So wie Jäger es zu Beginn des Kapitels 4 schon betonte, kann Führung nicht nur auf einen Stil reduzieren werden, sondern hängt situativ von der Aufgabe, dem jeweiligen Mitarbeitenden und dessen Reifegrad ab (vgl. Jäger, 2004, S. 16 f.).

Jedes der in 4.2. und 4.3. erläuterten Konzepte weist positive Aspekte auf, jedoch erscheint die Anwendung nur EINES Führungskonzeptes in dessen „Reinform“ der heutigen komplexen Arbeitswelt und den diversen Generationenvertretern nicht gerecht werden zu können. Wenn Führungskräfte - so wie bei der transformationalen Führung - begeistern, motivieren, eine gemeinsame Vision erschaffen können, über die die Mitarbeitenden die Sinnhaftigkeit ihrer Arbeit erkennen, dann erscheint dieses Führungsverhalten für ALLE Generationen in einem Team der Erwachsenenbildung geeignet zu sein. Ebenso ist vorbildliches, authentisches, integriertes und wertorientiertes Vorbildverhalten der Führungskraft zwingend notwendig, damit ein Team Vertrauen, Loyalität und Respekt entwickeln kann. Deshalb gilt das Vorbildverhalten einer/eines Führenden immer als ein elementarer Baustein für Führungserfolg egal welcher Generation die Arbeitnehmenden angehören.

Für die Vertreter der Y- und Z-Generation scheint die transformationale Führung mit den Prinzipien des Vorbildhandelns, des Inspirierens, des Förderns und Entwickelns ein geeignetes Konzept zu sein, um diese nach Sinnerfüllung in der Arbeit strebenden Mitarbeitenden zu unterstützen und durch wertorientiertes Handeln eine Nachahmung zur Etablierung ethischer und moralischer Prinzipien anzustreben. Allerdings haben auch Aspekte der gesunden Führung gerade bei der zur psychischen Überforderung neigenden Y-Generation ihre Berechtigung. Im Rahmen der gesunden Führung scheint der Blick auf die Gesunderhaltung der Mitarbeitenden aller Generationen z.B. durch Resilienz Trainings sinnvoll, um die Arbeitskraft der älteren und auch prophylaktisch der jüngeren Beschäftigten lange zu erhalten. Übereinstimmende Parallelen gibt es bei der gesunden Führung und beim Neuroleadership, bei dem positive Emotionen gefördert und Stress und Bedrohungssituationen möglichst vermieden werden sollen. So entspricht z.B. die Befriedigung des bei der gesunden Führung geforderte Grundbedürfnisse der Mitarbeitenden nach Kontrolle, der Autonomie des SCARF Modells, bei dem es darum geht, den Mitarbeitenden ein gewisses Maß an Kontrolle über ihre eigene Arbeit zu überlassen. Besonders für die erfolgreiche Führung der Y- und Z-Generation könnten auch die

Teamführungskonzepte der agilen und kollaborativen Führung bedeutsam sein, da diese Beschäftigten es von frühster Jugend an gewohnt sind, vernetzt zu sein und sich in projektbezogen Teams und selbstgewählten Netzwerken, hierarchieflach und lösungsorientiert zu organisieren.

5. Gestaltungsmöglichkeiten von Führung in der Erwachsenenbildung

Was bedeutet nun das in den vorangegangenen Kapiteln Erläuterte für die Gestaltung von Führung in Multi-Generationen-Teams der Erwachsenenbildung? Was sollte die übergeordnete Organisationsleitung dabei beachten? Welche Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung sollte eine Führungskraft in der Erwachsenenbildung selbst absolvieren, um den komplexen Management- und Leadership Aufgaben überhaupt gerecht werden zu können? Was sollte der Führende bei der Mitarbeiterführung und bei der Teamentwicklung beachten, um die kollaborative Zusammenarbeit in generationsdiversen Teams zu fördern? Diese Fragen sollen nun in Kapitel 5 beantwortet werden.

Im Multi-Generationen-Team der Erwachsenenbildung scheint es zunächst mal grundlegend zu sein, ein Intergenerationenverständnis zu entwickeln, sich der Diversität der einzelnen Alterskohorten bewusst zu sein und durch Schaffung vielfältige Begegnungsmöglichkeiten eine Transparenz bei allen Mitarbeitenden für eben diese Intergenerationenvarianz zu schaffen. Nur wer um die Besonderheiten, die unterschiedlichen generationsbedingten Prägungen und den daraus sich ergebenden Motivationen und Einstellungen weiß, kann Verständnis und bestenfalls die nötige Toleranz für die Andersartigkeit des jüngeren oder älteren Mitarbeitenden entwickeln. Damit dieser Austausch vollzogen werden kann, muss zunächst mal die Organisation in die Pflicht genommen werden. Die Organisation kann Einfluss nehmen durch architektonische Möglichkeiten, durch die zeitliche Ermöglichung des Austauschs aber auch durch die Etablierung einer entsprechenden Unternehmenskultur, welche z.B. ein gelungenes Wissensmanagement von der „top-down“ Verordnung zu einem „bottom-up“ Wissensmanagement fördert und so der Entwicklung einer Intergenerationentoleranz Raum gewährt. Ebenso bedarf es intensiver, an die heutigen Bedürfnisse angepasste Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung, damit die Führenden adäquat auf ihre Leadership Aufgaben vorbereitet werden und sowohl geeignete Tools einer erfolgreichen Mitarbeiterführung als auch Möglichkeiten einer gelungen Teamentwicklung in der heutigen Arbeitswelt der Erwachsenenbildung erlernen

können. Wie das konkret durchgeführt werden kann, soll nun im Folgenden näher erläutert werden.

5.1. Leitung der Organisation

Die Leitung einer Organisation der Erwachsenenbildung kann sich durch vielfältige Weise an den Gestaltungsmöglichkeiten von Führenden in Mehrgenerationenteams beteiligen. Sei es durch das Angebot von lebensphasenorientierten Arbeitszeiten, bei der der Arbeitgeber durch entsprechende Arbeitszeitmodell Rücksicht auf die jeweiligen lebensphasenbedingten Besonderheiten der generationsdiversen Mitarbeitenden nimmt (vgl. Rump/Zapp/Eilers, 2017, S. 37 f.). Oder sei es mit Hilfe von Lebensarbeitszeitkonten, die es dem Mitarbeitenden ermöglichen zeitweise mehr zu arbeiten, um bei Bedarf (z. B. bei Erziehungs- oder Betreuungszeiten) eine längere Arbeitspause / Sabbatical einzuplanen (vgl. Rodenstock, 2016, S. 5). Auch ist eine gute Personalpolitik notwendig, die sich eben nicht nur auf die jungen Generationen konzentriert, sondern auch auf die Gesunderhaltung der Vertreter der Baby-Boomer oder X-Generation (vgl. ebd., S. 7). So sollte die jugendzentrierte Personalauswahl kritisch betrachtet werden. Es mutet schon beinahe fahrlässig an, wenn pflichtbewusste, loyale, teamfähige Vertreter der Baby-Boomer mit ihrem immensen impliziten Wissen in den Vorruhestand oder in Altersteilzeit geschickt werden. Die Personalverantwortlichen der Organisation sollten gerade die „Generation 55plus“ keinesfalls aus dem Blick verlieren (vgl. Mörstedt, 2019, o. S.). Beim betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) sollte die Organisation der Erwachsenenbildung darauf achten, als Ergänzung zu physischen Gesundheitsangeboten wie Sportkursen, Ernährungs-, Rückenschulungs-, und Raucherentwöhnungskursen, das Angebot auch auf psychische Unterstützungsprogramme auszudehnen, um stressbedingten Erkrankungen vorzubeugen. Beispielsweise indem Entspannungs-, Selbstfürsorge-, Yogakurse und besonders auch Achtsamkeits- und Resilienz Trainings angeboten werden, welche die psychologische Widerstandskraft stärken. Auch könnten Gesundheitsprogramme angeboten werden, die auf die Bedürfnisse der unterschiedlichen Generationen abgestimmt sind. Wie bereits in Kapitel 3.4.2. näher erläutert sollte eine Organisation eine teamfreundliche Büroraum Gestaltung betreiben, welche durch optimale räumliche Gegebenheiten und architektonische Raumplanung den informellen, interdisziplinären und intergenerativen Austausch und das organisationale Lernen z.B. in Working-Lounges oder Coworking

Spaces fördert. Gleichzeitig sollten jedoch auch Räume einplant, in denen in Stille kreative Ideen entwickelt werden können. (Vgl. Mandl / Winkler, 2012, S. 72). Besondere Beachtung verdient dabei nochmal die Generation Z, die einen eigenen Schreibtisch bevorzugt bestenfalls in einem Zweierbüro und das Prinzip des Desk Charings und Open Office ablehnt (vgl. Scholz, 2020, o. S.) ganz anders also als die Generation Y, die als digitale Nomaden an jedem Ort arbeiten kann. Ebenso sollte die Leitung der Organisation ein effizientes Wissensmanagement etablieren, wie bereits in Kapitel 3 ausführlich beschrieben. Dazu ist es unerlässlich die Digitalisierung der Organisation voranzutreiben und eine echtzeitfähige, horizontale und vertikale Vernetzung von Mitarbeitenden und Teams zu ermöglichen (vgl. Klös et al. S.3). Das Wissensmanagement sollte einen festen Platz in der Unternehmenskultur finden und dort verankert sein. In einer Arbeitswelt der permanenten Veränderung wächst die Unsicherheit besonders bei den jüngeren Mitarbeitenden, deshalb sollte eine Unternehmenskultur geprägt werden, die über fest verankerte Werte, Nachvollziehbarkeit, Kalkulierbarkeit, Transparenz und Partizipation der Beschäftigten diesen Sicherheit und einen orientierenden Rahmen bieten (vgl. Rump, 2017, S.22). Dies scheint besonders für die Generationen Y und Z zuzutreffen, deren Werteverständnis sich aufgrund wegbrechender Stabilitätsfaktoren verändert hat. Gerade hier scheint eine zuverlässige Unternehmenskultur wichtig zu sein. Diese Unternehmenskultur könnte gefördert werden und zum Ausdruck kommen durch bestimmte unternehmenseigene, typische Symbole, ein entsprechendes Firmenlogo, einheitliche Dienstkleidung, bestimmte Rituale bei Geburtstagen, Jubiläen, Eintritt in den Ruhestand usw.. Weiterhin könnte die Organisation eine Website einrichten, die Auskunft über das Unternehmen gibt und die z.B. anhand eines Fragebogens interessierten externen Bewerbern einen Abgleich ermöglicht, ob dessen Werte, Einstellung und Arbeitsweisen mit denen des Unternehmens kompatibel sind (vgl. Laudon, 2020, S. 75). Auch die Mitarbeiterauswahl ist häufig Aufgabe der Organisation. Dabei gilt es zu bedenken, dass Neueinstellungen das soziale Gefüge eines Teams entscheidend beeinflussen und es es sowohl zu Unterstützung aber auch zu Disharmonien durch neue Mitarbeitende kommen kann (vgl. Nuissl, 2008, S. 75f.). Aus diesem Grund sollte die Personalauswahl wohl überlegt erfolgen. In Multi-Generationen-Teams der Erwachsenenbildung sollten Persönlichkeiten ausgewählt werden, die in der Lage sind Muster aufzubrechen, Teamgeist haben, Dinge hinterfragen, sich weiterentwickeln wollen, begeisterungsfähig neue Wege beschreiten wollen, Spaß

an innovativen Ideen haben, konstruktiv Kritik üben können und kluge Köpfe sind, die vernetzt denken können (vgl. ebd.). Als letzter Punkt sei hier noch die Personalbindung erwähnt, auf die die Leitung der Organisation achten könnte. So ist es vorteilhaft, wenn man generationendifferente Karrierewege innerhalb des erwachsenbildnerischen Unternehmens anbieten kann. Dabei gilt es zu berücksichtigen, dass Z`ler oft keine Personalstaddessen lieber Projektverantwortung übernehmen möchten, während der Baby-Boomer eher horizontale Karrierewege bevorzugt. Entscheidend ist hierbei allerdings individuelle Lösungen zu finden, denn da es nicht DIE Generation X / Y / Z gibt, kann es auch nicht DIE personalpolitische Antwort geben (vgl. Klös et al. 2016, S.32).

5.2. Führungskräfteentwicklung

Die Führungskräfteentwicklung stellt einen Teilbereich der Personalentwicklung dar und verfolgt das Ziel, optimal qualifizierte Führungskräfte für den aktuellen und zukünftigen Bedarf zu akquirieren. Mit unterschiedlichen Maßnahmen kann die Führungskompetenz gefördert werden. In Abbildung 9 ist ein Auszug an möglichen Maßnahmen dargestellt. Mit Hilfe von Trainee Programmen sollen zukünftige Führungskräfte ausgebildet und direkt ans Unternehmen gebunden werden. Diese Maßnahme könnte für Vertreter der Generation Y interessant sein, denen „seitliche“ Karriereschritte (innerhalb derer sie zunächst mehr Berufserfahrung und Kompetenzen erwerben können) oft wichtiger sind als die klassische „aufsteigende“ Karriere (vgl. Rodenstock,2016, S. 4). Mentoring Programme innerhalb derer junge Führungskräfte von erfahrenen Mitarbeitenden lernen können. Aber auch Reverse Mentoring Programme bei denen der Lernweg umgekehrt erfolgt und der „Silberrücken“ vom „Greenhorn“ lernt. Bei Führenden in der Erwachsenenbildung scheint die persönliche Reife, die Ich-Entwicklung (vgl. Finckler, 2017, S. 75 f.) und die Selbstführung - wie bereits in Kapitel 4. erläutert - von besonderer Bedeutung zu sein. Bei der Führungskräfteentwicklung sind Maßnahmen der Persönlichkeitsentwicklung elementar, die man durch Lebens-, Berufs- und Praxiserfahrung in konkreten Handlungssituationen erlernen und trainieren kann. Greßler/Freisler vertreten das Credo: *„Denn die Persönlichkeitsentwicklung einer Führungskraft - und hier vor allem die Fähigkeit zur Selbstreflexion - sehen wir als Schlüssel zum Erfolg.“* (Greßler / Freisler, 2020, S. 8).

Abb.9: Mögliche Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung

Zielgruppe	On-the-job	Off-the-job	Mischformen
Führungskräfte-nachwuchs	<ul style="list-style-type: none"> - Traineeprogramme - Assistenzen - Sonderaufgaben - Projektmanagement - Multiple Management 	<ul style="list-style-type: none"> - Assessment-Center - Seminare/Kurse zur Fachkompetenzsteigerung - Führungsplanspiele 	<ul style="list-style-type: none"> - Mentoring - Supervision - Learning Communities - interaktive Workshops - Rollenspiele
Führungskräfte	<ul style="list-style-type: none"> - Job-rotation, Job-enrichment, Job-enlargement - Projektmanagement - Stellvertretung - Management-Audits - 360 ° Feedback, - Kollegiale Beratung 	<ul style="list-style-type: none"> - Assessment-Center - Seminare/ Kurse zur Führungskompetenzsteigerung - Unternehmensplanspiele 	<ul style="list-style-type: none"> - Reverse Mentoring - Coaching - Supervision - Organisationsentwicklung - Communities of Practice

Quelle: Vgl. Wirtschaftslexikon24.com (verändert und ergänzt)

Führungskompetenzen können auch durch Erfahrungsaustausch mit erfolgreichen und bereits führungserprobten Erwachsenenbildnern z.B. Austausch in Communities of Practice (vgl. Erpenbeck/Sauter, 2010b S. 24) erworben werden. Allerdings sind zum Führungskompetenzerwerb die Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit und das eigene Erleben von schwierigen, realen Situationen zwingend erforderlich (vgl. ebd., S. 38). Nur die erwachsenenbildnerische Führungskraft, die z.B. in einer realen Teamsitzung generationsbedingte, emotionsgeladene Konflikte zwischen Jung und Alt kreativ managen und aushalten kann und unter Berücksichtigung des eigenen Wertesystems akzeptable Lösungen für das gesamte Multi-Generationen-Team findet, entwickelt in dieser realen, emotional herausfordernden Situation echte Führungskompetenz. Hier wird auch wieder deutlich, wie wichtig in solchen Situationen eine durch Persönlichkeitsbildung geschulte, in sich ruhende, selbstbewusste, reife, selbstreflexive Führungskraft ist. Bei aller Selbstreflexivität ist allerdings immer auch eine konstruktive Fremdrelexion z.B. im Sinne eines 360° Feedbacks wichtig, bei dem aus unterschiedlichen Perspektiven z.B. aus dem Blickwinkel der Mitarbeiter der verschiedenen Generationen, der Vorgesetzten, der Kollegen eine Rückmeldung an den Führenden gegeben wird.

Viele Führungskräfte postulieren inzwischen, die Soft Skills - also die fächerübergreifenden Kompetenzen beispielsweise die interpersonalen Eigenschaften wie Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen und Menschenkenntnis - gewinnen

zunehmend an Bedeutung (vgl. Winkelmann, 2020, S. 77). Gerade dieses Einfühlungsvermögen und das Geschick, die oft auch altersbedingten unterschiedlichen Interessen zusammenzuführen, scheinen als Führender eines Mehrgenerationenteams besonders wichtig. Ebenso sind Kenntnisse und Fähigkeiten im Bereich der Kommunikation und der Metakommunikation unerlässlich. Wer es versteht in konfliktreichen Situationen nach M. Rosenberg gewaltfrei zu kommunizieren (vgl. Rosenberg, 2016, S. 21f.), die Kommunikationstheorie nach Watzlawick (vgl. Watzlawick et al., 2011, S. 58ff.), das Vier - Ohren Modell des Kommunikationswissenschaftlers Schulz von Thun. (Vgl. Schulz von Thun, 1997, S. 44ff.) oder die Themenzentrierte Interaktion nach R. Cohn (vgl. Cohn, 1975, S. 122) beherrscht, der lässt sich auch in hitzigen Intergenerationendiskussionen nicht aus der Ruhe bringen. Bei allen Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung sollten nicht nur die fachlich-qualifikatorischen Inhalte im Fokus stehen, sondern eben auch die verhaltensbezogenen und persönlichkeitsorientierten Inhalte. Denn wie Erpenbeck formuliert: „*Kompetenzentwicklung erfordert echte Herausforderungen, die den Lernenden nicht nur wissensbezogen, sondern auch emotional fordern.*“ (Erpenbeck/Sauter, 2010b S. 38).

5.3. Mitarbeiterführung

Ein wichtiges Instrument der Mitarbeiterführung ist das Feedback bzw. die Kritikäußerung des Führenden der Erwachsenenbildung an die jeweiligen Vertreter seines Multi-Generationen-Teams. So betont Goleman „*Man kann sagen, dass Kritik zu den wichtigsten Aufgaben eines Managers gehört.*“ (Goleman, 2019, S. 193). Allerdings verlangt die Art der Kritikrückmeldung ein hohes Einfühlungsvermögen und großes Geschick besonders dann, wenn die Kritik sich an die jüngeren Generationen richtet. Von der Art der Kritikäußerung hängt es ab, ob ein Teammitglied der Erwachsenenbildung diese akzeptiert und zufrieden mit seiner Arbeit sein kann. (ebd. S. 194). So ist es fatal, wenn Kritik mit sarkastischer, verachtender, pauschalisierender, persönlicher Geringschätzung erfolgt, die nicht nur die Sach- sondern auch die Beziehungsebene einschließt. Dies provoziert bei allen - besonders aber bei den jüngeren Erwachsenenbildnern, die häufig kaum an Kritik gewöhnt sind - nur eine Abwehrhaltung und eine rechtfertigende Verantwortungsabschiebung. Im Sinne des Psychoanalytiker H. Levinson könnten vier Aspekte einer zielführenden Kritikäußerung, bei den Erwachsenenbildner angewendet werden:

1. Präzision: genaue und detaillierte Benennung des Problems 2. Lösungsvorschlag: Aufzeigen einer Lösung, um den Adressaten nicht zu demoralisieren 3. direkte zeitnahe Kritikäußerung: im persönlichen Vier-Augen-Gespräch, um Klärungsgelegenheit zu bieten 4. Sensibles, empathisches Vorgehen mit einfühlendem Verständnis (Vgl. ebd. S. 197). Besonders die Generation Z, die durch Social Media zwar daran gewöhnt ist, dass es ein „Like“ aber kein „Not-Like“ gibt, sollte sensibel mit Kritik konfrontiert werden. Vertreter dieser jüngsten Arbeitnehmer-Generation entwickelt man optimal weiter, wenn Aufgaben, ungeschriebene Gesetze und unternehmensinterne Verhaltensregeln präzise, kleinschrittig und - falls nötig - immer wieder neu erklärt werden. Wenn Verständnis signalisiert, aber auch Bedingungen unmissverständlich verdeutlicht werden, die erfüllt werden müssen. Vertreter der Y-Generation verlangen ausdrücklich nach einem umfassenden, regelmäßigen und ehrlichen Feedback, während Vertreter der Generation X und der Baby-Boomer eher nicht damit groß wurden (siehe auch Kapitel 2.2. / 2.3.) und nicht zwingend auf ein Feedback angewiesen sind. Bei der Mitarbeiterführung im Team der Erwachsenenbildung kann auch die Auseinandersetzung mit dem jeweils favorisierten, generationsspezifischen Anreizsystemen, hilfreich sein. So sind die jüngeren Generationen (besonders die Generation Z) meist weniger materialistisch eingestellt, mehr auf Nachhaltigkeit und Umweltschutz bedacht und legen eher Wert auf ökologische unterstützte Förderungsangebote wie z.B. BahnCard, Jobticket, Job Rad aber auch finanzielle Unterstützung eines Umweltprojektes, von dem sie selbst persönlich nicht profitieren. Auch für viele Vertreter der Generation Y haben Statussymbole ihre Wirkung verloren. Ebenso reizt der Aufstieg in steile Hierarchien die Y-Generation weniger, sodass eine Beförderung oft keinen geeigneten Gratifikationsanreiz darstellt. (Vgl. Scholz, 2020, o. S.). Bei der Mitarbeiterführung der Generation Y sollte eher darauf geachtet werden, diese eigenverantwortlichen Lösungen finden zu lassen. So werden Ziele zwar vorgegeben, aber den Weg zum Ziel sollten die Millennials frei gestalten dürfen. Es werden weniger Vorgaben gemacht und stattdessen mehr Möglichkeiten eingeräumt, sich selbst einzubringen (vgl. Schröder – Kunz, 2019, S.191 f.). Auch ist den Millennials eine kontinuierliche (berufliche wie auch persönliche) Weiterentwicklung, eine dauerhafte Vertiefung ihrer Kenntnisse und ein umfassendes, eigenständig Lernen wichtig - am liebsten mithilfe von Wikis, Blogs und sozialen Netzwerken. Den Vertretern der X-Generation sind dagegen die Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz, Karrierefortschritte, eine berufliche

(weniger persönliche) Weiterentwicklung und finanzielle Anreize wichtiger. Für diese Generation kann es sinnvoll sein, sie bei Veränderungsprozessen als Change Agents einzusetzen, denn auf diese Weise können sie wirkungsvoll tätig sein und aktiv Einfluss nehmen. (Vgl. Steven, 2013, o. S.). Sich mit diesen unterschiedlichen Denkmustern der einzelnen Generationen auseinanderzusetzen und deren oft sehr unterschiedliche Bedürfnisse zu kennen, erleichtert die Mitarbeiterführung im generationsgemischten Team der Erwachsenenbildung.

5.4. Teamentwicklung

Für die Teamentwicklung in Multi-Generationen-Teams der Erwachsenenbildung ist das Networking von großer Bedeutung. Arbeitsleistungen von Mitarbeitenden sind stark von ihrer Fähigkeit abhängig, sich an ein Netzwerk von interdisziplinären, altersdiversen Arbeitskolleginnen und -kollegen zu wenden. Goleman beschreibt es so:

„Dadurch können maßgeschneiderte ad-hoc-Gruppen gebildet werden, deren Mitglieder genau danach ausgesucht sind, dass die verschiedenen Talente und Fachkenntnisse ein optimales Spektrum ergeben.“ (Goleman, 2019, S. 206)

Die Internetgenerationen Y und Z sind von frühester Jugend an Netzworkebildung gewöhnt, sodass man deren Fähigkeiten in diesem Bereich unbedingt nutzen sollte. Allerdings bedarf es auch einer sensiblen Personalauswahl bei diesen maßgeschneiderten ad-hoc-Gruppen. So sollte die Führungskraft nicht unbedingt den „Y`er in Reinform“ mit dem „Z`ler in Reinform“ in einem Netzwerk aufeinandertreffen lassen. Dabei wäre ein Konflikt bereits vorprogrammiert. Denn während der Vertreter der Generation Y ungeachtet der bereits überschrittenen Arbeitszeit ehrgeizig das Projekt noch beenden möchte, achtet der Z`ler akribisch darauf seine Arbeit pünktlich zu beenden (vgl. Scholz, 2020, o. S.).

Hier hat der Leiter des erwachsenenbildnerischen Teams die Aufgabe, die Netzworkebildung zu unterstützen und den Rahmen dafür zu bieten. Abbildung 10 fasst anschaulich und selbsterklärend zusammen, welche Faktoren für eine erfolgreiche Teamarbeit elementar sind. Durch verschiedene Teamentwicklungsmaßnahmen können zwischen den altersgemischten Teammitgliedern positive Beziehungen aufgebaut werden. Dabei können die Teammitglieder sich fern vom Arbeitsalltag an der Ausbildung der zehn Faktoren in Abbildung 10 auf Seite 65 üben.

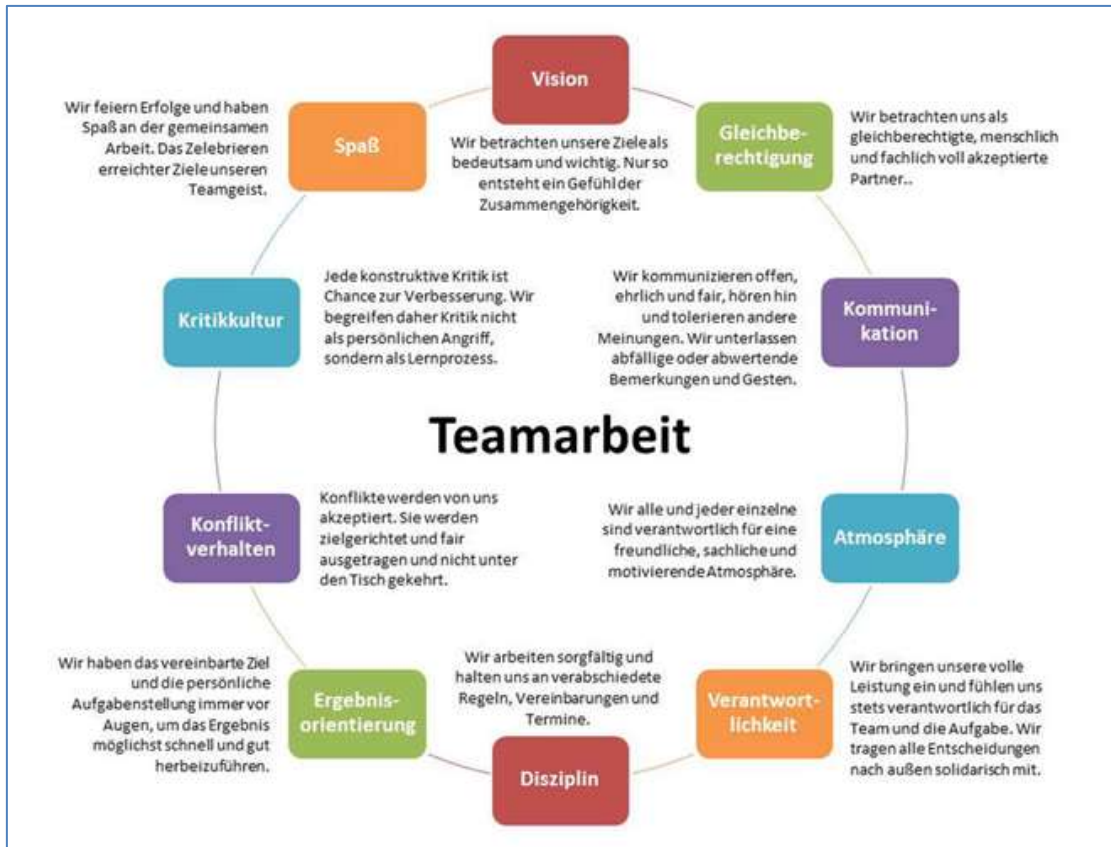


Abb. 10: Zehn Faktoren für erfolgreiche Teamarbeit
Quelle: Wiening, 2018, o.S.

Diese Teambuildingmaßnahmen können sehr facettenreich sein und vom After-Work-Umtrunk bis hin zu kreativen, sportlichen, künstlerischen, kulinarischen Konzepten, sowie von In - und Outdoor Events reichen. Dabei sollten die Interessen aller Mitglieder des altersgemischten Teams beachtet werden. Denn was nützt das ausgefallenste Sportevent als Teamentwicklungsmaßnahme, wenn aus gesundheitlichen Gründen nicht alle teilnehmen können oder manche demotiviert auf der Strecke bleiben?

Ein weiterer wichtiger Faktor zur Teamentwicklung ist die Steigerung der Kohäsion im erwachsenbildnerischen Team. Da eine hohe Kohäsion die Zufriedenheit steigert, zu größerer Partizipation führt und sowohl die Fehlzeiten als auch die Fluktuationen innerhalb eines Teams verringert, sollte die Führungskraft besonderen Wert darauflegen (vgl. Becker, 2016, S. 67 f.). Dies kann geschehen durch Förderung von Nähe und Interaktion z. B. auch durch die Verkleinerung von Teams, sodass eine bessere Möglichkeit des Austausches zwischen den einzelnen Alterskohorten stattfinden kann. Auch die Büronutzung von altersgemischten Tandems kann die intergenerativen Kommunikationsmöglichkeiten und das gegenseitige Verständnis verbessern. Diversity-Training und Generationen-

Workshops, innerhalb derer die unterschiedlichen Alterskohorten ihre generationsspezifischen Besonderheiten und Prägungen darstellen, könnten Teil von gelungener Teamentwicklung bei den Erwachsenenbildner sein. Ebenfalls die gleichberechtigte Partizipation bei der Auswahl neuer Teammitglieder, sodass natürlich auch die jüngeren Generationen mit in diese Entscheidungen einbezogen werden und diese kein Vorrecht der älteren Generationen sind. Das Hervorheben von gemeinsamen Erfolgen, die Betonung eines Wir-Gefühls sind ebenfalls elementar, da hierbei - trotz der Alters Diversität - die Gemeinsamkeiten in den Fokus rücken und die einzelnen Generationenvertreter stolz sind zu diesem Team zu gehören. Fundamental für eine positive Teamentwicklung ist auch der Umgang mit Konflikten. Besonders den jüngeren Generationen, die oftmals via Social Media zu anonymer Kritikäußerung auf der Beziehungsebenen verleitet werden, muss nachhaltig verdeutlicht werden, dass Konflikte auf der Sachebene zum Innovationserhalt zwingend notwendig sind. Konflikte auf der Beziehungsebene jedoch zerstörerisch wirken und deshalb sehr sensibel und respektvoll angegangen werden sollten. Resümierend lässt sich zur Teamentwicklung im Multi-Generationen-Team der Erwachsenenbildung festhalten: Networking und Beziehungsaufbau, Verzicht der Führungskraft auf Kontrolle, Etablierung einer Vertrauenskultur, Partizipation der Teammitglieder, Nutzung der (Alters-) Diversität, Auseinandersetzung mit Vielfalt und dadurch hervorgerufener Perspektivwechsel, Vermeidung von Silomentalität und Förderung des Austausch auf allen Ebenen unterstützen die Kohäsion, den gegenseitigen Wissenstransfer und tragen entscheidend dazu bei, die Unternehmensziele zu erreichen.

6. Fazit

In dieser Masterarbeit sollte der Forscherfrage nachgegangen werden, wie Führung in der Erwachsenenbildung die kollaborative Zusammenarbeit von Mitarbeitenden unterschiedlicher Generationen so gestalten kann, dass einerseits die Unternehmensziele effizient erreicht werden und andererseits die Mitarbeiterzufriedenheit steigt. Resümierend kann festgestellt werden, dass Unternehmensziele leichter erreicht werden können, wenn es gelingt, die jungen und älteren Erwachsenenbildner in einer emotional positiven Arbeitsatmosphäre zusammenzuführen. Um dies zu erreichen ist es unumgänglich, Verständnis und gegenseitigen Respekt für die differierenden Werte, Motivationen, Arbeitseinstellungen, Ziele und Bedürfnissen zu schaffen. Dies setzt Rahmenbedingungen voraus, die

einen Intergenerationenaustausch nicht nur ermöglichen, sondern gezielt fördern. Von elementarer Bedeutung ist dabei zum einen die Leitung der Organisation, die durch generationsspezifische lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle, durch altersdiverse (keinesfalls nur jugendzentrierte), teamgeistfördernde Personalauswahl, durch die Etablierung von BGM Maßnahmen besonders die psychische Gesundheit aller Generationen im Blick behält. Die Beachtung einer Alt und Jung zusammenführenden Büro- und Arbeitsraum Gestaltung, die Einführung eines Wissensmanagements, welches deutlich macht, dass ALLE Generationen voneinander lernen können und ganz besonders die Schaffung einer Unternehmenskultur, die ein Wertesystem und eine ethische Orientierung vorgibt, die von allen Erwachsenenbildnern gelebt wird, sodass ein Wir-Gefühl entstehen kann. Durch entsprechende Führungskräfteentwicklung sollte sowohl bei amtierenden als auch zukünftigen Führungskräften besonderer Wert auf den Erwerb von Führungskompetenzen, Persönlichkeitsentwicklung und Fähigkeiten im Bereich der Kommunikation und Metakommunikation gelegt werden. Entscheiden ist dabei, dass besonders verhaltensbezogene und persönlichkeitsorientierte Inhalte im Vordergrund der Führungskräfteentwicklung stehen. Auch die Mitarbeiterführung trägt entscheidend zur Gestaltung von generationsharmonischer Zusammenarbeit bei. Durch generationenangepasste Feedbackgespräche, durch die Etablierung einer positiven Fehlerkultur, durch die Berücksichtigung der generationsdiversen Gratifikationssysteme und durch Beachtung der generationsbedingten Vorlieben bezüglich Arbeitszeiten, Arbeitsorten, Weiterbildungsangeboten und Karriereplanung kann die Mitarbeiterzufriedenheit enorm gesteigert werden. Im Rahmen der Teamentwicklung kann die Führungskraft in der Erwachsenenbildung durch die Förderung von Networking alle Generationenvertreter in unterschiedlichen Projekten zusammenbringen und so von den altersdiversen Kompetenzen profitieren. Die Vertreter der Generation Y und Z können sich dabei bereits in Verantwortungsübernahme innerhalb eines Projektes üben. Durch regelmäßige Teambildungsmaßnahmen können die Alterskohorten sich auch außerhalb des Arbeitsplatzes besser kennen und schätzen lernen, Gemeinsamkeiten entdecken, Unterschiede als Ressource wertschätzen, bereits erzielte Erfolge feiern. All das kann dazu beitragen, die Kohäsion und die gemeinsame Vision zu stärken. Die Führungskraft tritt bei all den oben genannten Maßnahmen als Coach, Mentor, Moderator, Motivator, Impulsverstärker und Mediator auf. Sie sollte vorbildlich, authentisch, zugewandt, respektvoll, wertschätzend, geduldig, auf

Augenhöhe kommunizierend auftreten, sich an ethischen Werten orientieren und positive Emotionen fördern, um so durch gute Beziehungsgestaltung die kollaborative Zusammenarbeit der Generationen zu fördern. Bezugnehmend auf die in der Einleitung gestellte Frage, ob es dabei EIN spezielles Führungskonzept gebe, muss diese Frage verneint werden. Es sei an dieser Stelle nochmal auf Kapitel 4.4. hingewiesen, welches zusammenfasst, dass es DAS eine erfolgversprechende Führungskonzept für alle Generationen nicht gibt. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, kann ein führender Erwachsenenbildner die kommunikativen Vorkenntnisse und die meist kooperative und offene Haltung seiner Mitarbeitenden als Vorteil nutzen. Eindeutig ist, dass Führung in einer VUKA Arbeitswelt immer wichtiger aber auch immer schwieriger wird. Ein geschicktes Generationen-Management erhöht dabei die Arbeitgeberattraktivität und nutzt das Potenzial altersgemischter Belegschaften. Einrichtungen der Erwachsenenbildung sollten mit Emotionen und Menschlichkeit geführt werden. Eine reine Fokussierung auf Wirtschaftlichkeit mag den Homo oeconomicus beglücken, aber nicht den „normalen“ Erwachsenenbildner. Zusammenfassend kann also registriert werden: es gibt in der Erwachsenenbildung vielerlei Gestaltungsmöglichkeiten, um auf die Herausforderungen von Multi-Generationen-Teams zu reagieren und positiv Einfluss zu nehmen, damit unter größtmöglicher Mitarbeiterzufriedenheit die Unternehmensziele erreicht werden können.

6.1. Kritische Reflexion

Der Titel dieser Masterarbeit umfasst einen sehr umfangreichen Themenkomplex, sodass manche Aspekte nur oberflächlich betrachtet werden konnten. Daher wäre es eventuell günstiger gewesen, einige Gliederungspunkte zu reduzieren. Wie bereits in Kapitel 2.5. dargelegt, sind schablonenhafte Generationenzuschreibungen durchaus auch kritisch zu sehen. So sollten Führungskräfte einerseits berücksichtigen, dass es auch innerhalb einer Generation zu beachtenswerten Differenzen kommt und andererseits die Mitarbeitenden bestimmte Persönlichkeitsmerkmale aufweisen. Hier sind Kenntnisse des Führenden zum Big-Five-Modell aus der Persönlichkeitspsychologie vorteilhaft. In der Theorie erscheinen viele Aspekte der unterschiedlichen Führungskonzepte sinnvoll und nachvollziehbar, allerdings sollte nicht verschwiegen werden, dass deren Umsetzung im realen Arbeitsleben sicherlich schwierig ist. So haben die geforderten Eigenschaften und Anforderungen, die eine Führungskraft der heutigen Zeit mitbringen soll, inzwischen eher den Charakter

von Wunschlisten und rufen das Bild der eierlegenden Wollmilchsau hervor, als dass sie real erfüllbar scheinen. Bei allen Forderungen an eine Führungskraft sollte immer bedacht werden, dass Führungserfolg auch maßgeblich von den Erwartungen und dem Verhalten der Mitarbeitenden abhängt. Wie Jäger verdeutlicht ist Führung „Ausdruck gegenseitiger zirkulärer Einflussnahme“ (vgl. Jäger, 2004, S. 16 f.). Ein Führungsverantwortlicher kann sich also noch so anstrengen, wenn die Geführten eine verweigernde Haltung einnehmen. Vor diesem Hintergrund wird nochmal deutlich, wie entscheidend eine positive Beziehungsgestaltung und das Hervorrufen einer entspannten, freudebringenden und harmonischen Arbeitsatmosphäre ist. Um diese zu erreichen erscheinen die Soft Skills einer Führungskraft inzwischen entscheidender zu sein als die Hard Skills.

6.2. Schlussfolgerungen und Empfehlungen

In einer globalisierten (Arbeits-) Welt ist eine entscheidende Anforderung an Führungskräfte in der Erwachsenenbildung das sensible Management von Diversität. Dazu wird Diversitätskompetenz benötigt, also die Fähigkeit wertschätzend und vorurteilsfrei mit gesellschaftlicher Heterogenität umzugehen. Zur Erlangung dieser Diversitätskompetenz ist es nötig, selbstreflexiv die gewohnten Denk- und Emotionsmuster wahrzunehmen und bei Bedarf auch zu verändern. Dabei geht es nicht nur um das Führen von unterschiedlichen Generationen, sondern generell um den Umgang mit vielfältigen Nationalitäten, Ethnien, Sprachen, Kulturen, Religionen usw.. Denn nicht nur das Team der Erwachsenenbildner ist möglicherweise durch Diversität gekennzeichnet, sondern immer häufiger auch die teilnehmenden Zielgruppen. Die Herausforderung besteht darin, diese Vielfalt als Ressource wertzuschätzen, zu koordinieren und in konstruktive Bahnen zu lenken, um daraus einen kreativen Gewinn zu ziehen, der einen Wettbewerbsvorteil bietet. Ganz entscheidend bei diesem Diversity Management ist es, Rahmenbedingungen schaffen, die den Austausch ermöglichen, um so Verständnis füreinander zu fördern, sodass Toleranz (wenn auch nicht immer Akzeptanz) für jede Form der Unterschiedlichkeit gefördert werden kann. Um in der Komplexität der Führungsaufgaben sich selbst nicht permanent zu überfordern, sollte sich die Vorbildfunktion des Erwachsenenbildners auch auf das eigene Selbstmanagement konzentrieren und im Sinne einer gesunden Führung auch die eigene Gesundheit im Blick behalten. Möglich wäre dies durch Teilung von Führung innerhalb von rotierenden Generationentandems oder - wie bei den Teamführungskonzepten

gefordert - durch teilweise Abgabe von Führungsaufgaben an die übrigen (auch jüngeren) Erwachsenenbildner. Auf diese Weise kann sich Führung in Richtung Mitarbeiterorientierung entwickeln und ein Slogan in Mehrgenerationenteams könnte lauten: *Voneinander lernen und miteinander Erfolg erlangen!*

Vielleicht macht die derzeitige Covid-19-Pandemie deutlich, dass eine Awareness für generationsübergreifende Solidarität und Humanität dringend erforderlich ist. Während die Jungen zum Schutz der älteren Generationen auf gemeinsame Vergnügungen verzichten könnten, um als Überträger des Virus diese nicht zu gefährden), könnten sich gleichzeitig die älteren Generationen in ihrem Konsum- und Reiseverhalten beschränken, um so positiven Einfluss auf den Klimawandel zu nehmen.

Literaturverzeichnis

I. Printmedien / Bücher

Brohm, M. (2016): Positive Psychologie in Bildungseinrichtungen. Konzepte und Strategien für Fach- und Führungskräfte. Springer Verlag. Wiesbaden.

Brohm, M. (2017): Werte, Sinn und Tugenden als Steuerungsgrößen in Organisationen. Für Fach- und Führungskräfte. Springer Verlag. Wiesbaden.

Brohm - Badry, M. (2019): Das gute Glück. Wie wir es finden und behalten können. Ecowin Verlag. Salzburg.

Cohn, R. (1975): Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle. Stuttgart.

Drath, K. (2015): Neuroleadership - Was Führungskräfte aus der Hirnforschung lernen können. Haufe - Lexware. GmbH & Co.KG. Freiburg.

Dziobaka-Spitzhorn, V. / Falk, R. / Weiss, R. (2014): Bildungsmanagement in betrieblichen Weiterbildungseinrichtungen. 2. Auflage. Studienbrief EB 1210 des Master - Fernstudiengangs der TU Kaiserslautern. (unveröffentlichtes Manuskript).

Elger, C. (2009): Neuroleadership: Erkenntnisse der Hirnforschung für die Führung von Mitarbeitern. Haufe – Lexware. Freiburg.

Erpenbeck, J. / Sauter, W. (2010a): Kompetenzen erkennen und finden 1. Auflage. Studienbrief EB 0810 des Master - Fernstudiengangs der TU Kaiserslautern. (unveröffentlichtes Manuskript).

Erpenbeck, J. / Sauter, W. (2010b): Kompetenzentwicklung ermöglichen 1. Auflage. Studienbrief EB 0820 des Master - Fernstudiengangs der TU Kaiserslautern. (unveröffentlichtes Manuskript).

Felden, H. von. (2014). Didaktisches Handeln und Kommunikation in Lerngruppen. 2. Ausgabe. Kaiserslautern: Studienbrief EB 0410 des Master-Fernstudiengangs der TU Kaiserslautern. Unveröffentlichtes Manuskript.

Finckler, P. (2017): Transformationale Führung. Wegweiser für nachhaltigen Führungs- und Unternehmenserfolg. Springer-Verlag. Berlin Heidelberg.

Frey, D. (2016): Psychologie der Werte. Von Achtsamkeit bis Zivilcourage - Basiswissen aus Psychologie und Philosophie. Springer – Verlag. Berlin Heidelberg.

Gerrig, R. / Zimbardo, P. (2008): Psychologie. 18. Auflage. Pearson Studium Verlag München.

Gieseke, W.: (2007): Lebenslanges Lernen und Emotionen: Wirkungen von Emotionen auf Bildungsprozesse aus beziehungstheoretischer Perspektive. Erwachsenenbildung und lebensbegleitendes Lernen. Grundlagen und Theorie. Bertelsmann Verlag. Bielefeld.

Goleman, D. (2017): Soziale Intelligenz. Wer auf andere zugehen kann, hat mehr vom Leben. Droemer Verlag. München.

Goleman, D. (2019): Emotionale Intelligenz. 29. Auflage. Carl Hanser Verlag, München.

Greßer, K. / Freisler, R. (2020): Agil und erfolgreich führen. Neue Leadership - Kompetenzen: Mit einem agilen Mindset und Methoden Ihre Führungspersönlichkeit entwickeln. 4. Überarbeitete Auflage. managerSeminare Verlags GmbH. Bonn.

Häusling, A. (2014): Die Relevanz agiler Personal- und Führungsinstrumente: Agile Führung als entscheidende Erfolgskomponente. Friedrichsen U. (Hrsg.) In: OBJEKTSpektrum. Fachzeitschrift für IT- und Software-Architektur, -Management und -Entwicklung. Ausgabe Agility. Troisdorf.

Hasler Roumois, U. (2007): Studienbuch Wissensmanagement. Grundlagen der Wissensarbeit in Wirtschafts-, Non-Profit- und Public-Organisationen. Orell Füssli Verlag. Zürich.

Hradil, S. (2016): Die Generation der Wenigen. In: (Hrsg.) Roman Herzog Institut. Neue Werte, neue Gesellschaft, neue Arbeitswelt? Die Generation von morgen. München.

Hütter, F. (2015): „Tickt Führung richtig? - Neuroleadership“ In: managerSeminare. Heft 206 Verlags GmbH. Bonn.

Jäger, R. (2004): Kompetent führen in Zeiten des Wandels. Führungsinstrumente für die tägliche Praxis. Beltz Verlag. Weinheim und Basel.

Klaffke, M (2014 a): Generationen – Management. Konzepte, Instrumente, Good – Practice – Ansätze. Springer Gabler. Wiesbaden.

Klaffke, M (2014 b): Millennials und Generation Z – Charakteristika der nachrückenden Arbeitnehmer – Generationen (Hrsg.) Klaffke. In: Generationen – Management. Konzepte, Instrumente, Good – Practice – Ansätze. M. Springer Gabler. Wiesbaden.

König, O., & Schattenhofer, K. (2018): Einführung in die Gruppendynamik (9. Ausg.). Heidelberg: Carl-Auer-Systemverlag.

Kuhn - Krainick, S. / Wilhelm, A. (2015): Gesund führen im Arbeitsalltag: Der immerwährende Kalender mit 12plus eins Monaten für ein gesundes Jahr. Impulse zum Selbstcoaching. 2. Ausgabe.

Laudon, S. (2020): # 9 Strategien: So rekrutieren Top-Arbeitgeber. # 1 Unruhestifter. In: Focus Business. Wandel verstehen, Chancen nutzen. Deutschlands Top-Arbeitgeber 2020. FOCUS Line Extensions GmbH. München.

Leitl, M. (2016): Lost in Transformation. In: Harvard Business Manger Heft Mai 2016.

Madel, M. (2013): Kollaborativ führen: ein neuer Führungsstil für die moderne Arbeitswelt. Vertrauensvorschuss zahlen – Entwicklungschancen ermöglichen. In: Deutsche Apotheker Zeitung: unabhängige pharmazeutische Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis. Deutscher Apotheker Verlag Dr. Roland Schmiedel GmbH & Co. KG, Stuttgart.

Mandl, H. / Winkler, K. (2012): Wissensmanagement. 2. Auflage. Studienbrief EB 1230 des Master - Fernstudiengangs der TU Kaiserslautern. (unveröffentlichtes Manuskript).

Mangelsdorf, M. (2015): Von Babyboomer bis Generation Z. Der richtige Umgang mit unterschiedlichen Generationen im Unternehmen. GABAL Verlag GmbH. Offenbach.

Marschall, J. / Hildebrandt, S. / Nolting, H -D.: (2019): DAK-Gesundheitsreport 2019. DAK – Gesundheit. Hamburg.

Mourlane, D. / Hollmann, D. / Trumpold, K. (2013): Studie "Führung, Gesundheit & Resilienz". Bertelsmann Stiftung, Gütersloh & mourlane management consultants. Frankfurt am Main.

Nonaka, I. / Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen. Campus Verlag, 2. Auflage. Frankfurt am Main.

Nuissl von Rein, E. (2008): Leiten von Weiterbildungseinrichtungen. 2. Auflage. Studienbrief EB 1220 des Master - Fernstudiengangs der TU Kaiserslautern. (unveröffentlichtes Manuskript).

Nuissl, E., & Siebert, H. (2013): Lehren an der VHS. Ein Leitfaden für Kursleitende. (1. Ausg.). Bielefeld: Wbv Media GmbH.

Oertel, J. (2014): Baby Boomer und Generation X - Charakteristika der etablierten Arbeitnehmer-Generationen. (Hrsg.) Klaffke. In: Generationen - Management. Konzepte, Instrumente, Good-Practice-Ansätze. M. Springer Gabler. Wiesbaden.

Orth, R. (2013): Fit für den Wissenswettbewerb – Wissensmanagement in KMU erfolgreich einführen. In: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.): Fit für den Wissenswettbewerb – Wissensmanagement in KMU erfolgreich einführen. Berlin

Pelz, W. (2014): Transformationale Führung. Warum Zielvereinbarungen heute nicht mehr ausreichen. Forschungsbericht. Gießen und Bad Soden am Taunus.

Pelz, W. (2016): Transformationale Führung - Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. Springer Fachmedien Wiesbaden. C. von Au (Hrsg.). In: Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. Leadership und Angewandte Psychologie.

Peters, T. / Ghadiri A. (2013): Neuroleadership - Grundlagen, Konzepte, Beispiele: Erkenntnisse der Neurowissenschaften für die Mitarbeiterführung. 2. Auflage. Springer Fachmedien. Wiesbaden.

Petersen, J. (2015): Historische Grundlagen und Perspektiven der beruflichen Weiterbildung. 2. Auflage. Studienbrief EB 1310 des Master - Fernstudiengangs der TU Kaiserslautern. (unveröffentlichtes Manuskript).

Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1999): Wissen Managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3. Auflage. Gabler Verlag. Frankfurt/Main.

Rock, D. (2008): SCARF: A brain-based model for collaborating with and influencing others. Neuroleadership Journal. 1. 78 – 87.

Rodenstock, R. (2016): Neue Werte, neue Gesellschaft, neue Arbeitswelt? Die Generation von morgen. Hrsg.: Roman Herzog Institut. München.

Rosenberg, M. B. (2016): Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens. 12. Auflage. Junfermann Verlag. Paderborn.

Rump, J. / Kreis, L.-M. / Wilms, G. / Zapp, D. (2016): Strategie für die Zukunft. Ein Leitfaden zum Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke. Was Sie von King Kong, Maja und Flipper lernen können. Werteorientierte Gestaltung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik. Hrsg.: Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau Rheinland-Pfalz. Mainz.

Rump, J. / Eilers S. / Zapp D. (2017): Erfolgsformel: Arbeiten 4.0 und Führung 4.0 Institut für Beschäftigung und Employability. Ludwigshafen.

Sauter, W. / Scholz, C. (2015): Kompetenzorientiertes Wissensmanagement. Gesteigerte Performance mit dem Erfahrungswissen aller Mitarbeiter. Springer Fachmedien. Wiesbaden.

Schiefer, G. / Gattner, R. (2019): Neuroleadership - die Grundannahmen in kritischer Analyse. Was Neurowissenschaften zur Zukunft von Führungstheorien wirklich beitragen. Springer Fachmedien. Wiesbaden.

Scholz, C. (2016): Neue Werte, neue Gesellschaft, neue Arbeitswelt? DIE GENERATION VON MORGEN. Hrsg.: Roman Herzog Institut. München.

Schröder -Kunz, S. (2019): Generationen (gut) führen. Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen. Springer Gabler. Wiesbaden.

Schulz von Thun, F. (1997): Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek. Rowohlt

Sonntag K. / Seiferling, N. (2016): Potentiale älterer Erwerbstätiger nutzen: Ageing Workforce. In: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien (4. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, S. 495 – 534). Hogrefe. Göttingen.

Stahl, E. (2017): Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung (4. Ausg.). Weinheim Basel: Programm PVU Psychologie Verlags Union in der Verlangsguppe Beltz.

Watzlawick, P. / Beavin, J. / Jackson, D.(2011): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien 12. Auflage. Hans Huber Verlag. Bern

Winkelmann, K. (2020): # 9 Strategien: So rekrutieren Top – Arbeitgeber. # Reinschnuppern. In: Focus Business. Wandel verstehen, Chancen nutzen. Deutschlands Top Arbeitgeber 2020. FOCUS Line Extensions GmbH. München.

II. Online – Quellen

Barmer (2018): Arztreport 2018. Schriftenreihe zur Gesundheitsanalyse.

<https://www.barmer.de/blob/144354/4b9c44d83dc8e307aef527d981a4beeb/data/dl-pressemappe-barmer-arztreport2018.pdf> abgerufen am 19.04.2020

Bick, M. (2019): Bausteinmodell des Wissensmanagement. In: Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik. Online - Lexikon

<https://www.enzyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/wi-enzyklopaedie/lexikon/daten-wissen/Wissensmanagement/Wissensmanagement--Modelle-des/Wissensmanagement--Bausteinmodell-des-> abgerufen am 20.06.2020

Dolle, A. (2019): Was bedeutet agile Führung?

<https://www.youtube.com/watch?v=uCNxtpYX5-4> abgerufen am 19.04.2020

Duden (2020): <https://www.duden.de/rechtschreibung/Generation> abgerufen am 02.04.2020

EasyFilm (2013): Erklärfilm. Lernende Organisation

<https://www.youtube.com/watch?v=Q2Qo9wA7Ug8> abgerufen am 05.07.2020

Ebert; M. (2018): Lernende Organisation, wesentliche Voraussetzungen <https://youtu.be/Ns96-AJECp8> abgerufen am 05.07.2020

Enste, D./ Lübke, S. / Orth, A -K. (2018): Die Lebenslage der Generation X –Unterstützung durch Haushaltshilfen macht zufriedener. Kurzgutachten für die Minijob-Zentrale Essen. Institut der deutschen Wirtschaft. Köln
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Gutachten/PDF/2018/IW-Kurzgutachten_Die_Lebenslage_der_Generation_X.pdf abgerufen am 20.04.2020

Horx, M. (2020): Welt nach Corona: Wie wir uns wundern werden, wenn die Krise vorbei ist. In: kress – NEWS <https://kress.de/news/detail/beitrag/144775-die-welt-nach-corona-wie-wir-uns-wundern-werden-wenn-die-krise-vorbei-ist.html> abgerufen am 08.04.2020

Klös, H.-P. / Rump, J. / Zibrowius, M. (2016): DIE NEUE GENERATION. Werte, Arbeitseinstellungen und unternehmerische Anforderungen.
https://www.iwkoeln.de/fileadmin/publikationen/2016/311512/RHI_Diskussion_29_Web.pdf abgerufen am 18.04.2020

Kienbaum (2018): Arbeitest Du noch oder lebst Du schon? Die Karriereorientierung der Generation Y: Eine Bilanz https://media.kienbaum.com/wpcontent/uploads/sites/13/2019/05/New_Kienbaum_Absolventenstudie_2018.pdf abgerufen am 18.04,2020

Kollmann, D. (2020): Millennials wollen anderen Führungsstil. So löst man den Generationenkonflikt im Büro In: Computerwoche. Voice of digital. Business Media GmbH, München <https://www.computerwoche.de/a/so-loest-man-den-generationenkonflikt-im-buero.3546876> abgerufen am 29.06.2020

Kortmann, O. (2017): Transformationale Führung. Mit non-direktiver Führung Visionen vermitteln, Inspiration wecken und Motivation stärken. Haufe Akademie. Freiburg

<https://www.haufe-akademie.de/blog/themen/general-management/transformationale-fuehrung/> abgerufen am 16.06.2020

Krones; D. (2015): Webinar - Wissensmanagement - oft versucht, oft gescheitert! Samhammer AG https://www.youtube.com/watch?v=aSBPvLO_yqI abgerufen am 19.06.2020

Lies, J. (2018): Gabler Wirtschaftslexikon. Das Wissen der Experten
<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmenskultur-49642/version-272870> abgerufen am 26.05.2020

Mai, J. (2017): Big Five - was Persönlichkeit bestimmt. <https://karrierebibel.de/big-five/> abgerufen am 06.04.2020

Mangelsdorf, M. (2019): Generation X - Ideale Mitarbeiter oder ewig diskutierende Störfriede? Der Podcast. Babyboomer vs. Millennials am 26.04.2019 <https://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/generation-x-ewige-stoerenfriede-oder-ideale-mitarbeiter-podcast-a-1264170.html> abgerufen am 20.04.2020

Mörstedt, A.-B. (2017): Erwartungen der Generation Z an die Unternehmen. <https://www.pfh.de/fileadmin/Content/PDF/forschungspapiere/vortrag-generation-z-moerstedt-ihk-magdeburg.pdf> abgerufen am 06.04.2020

Mörstedt, A.-B. (2019): Babyboomer - Traditionelle Werte treffen moderne Arbeit
In: Manager Magazin – Der Podcast. Baby Boomer vs. Millennials am 19.04.2019
<https://www.manager-magazin.de/unternehmen/karriere/generationenkonflikte-die-babyboomer-im-blick-podcast-a-1261275.html> abgerufen am 25.04.2020

Mourlane, D. (2018): Resilienzfaktoren. Welche Eigenschaften haben resiliente Menschen? In: business-wissen.de. Karlsruhe
<https://www.business-wissen.de/artikel/resilienzfaktoren-welche-eigenschaften-haben-resiliente-menschen/> abgerufen am 12.05.2020

Osafo, D. (2019): Zusammenspiel. Teamwork – das funktioniert. Gruppe vs. Team: Eine Abgrenzung <http://www.zusammenspiel-teamevent.de/lexikon/gruppe-vs-team-eine-abgrenzung/> abgerufen am 05.04.2020

Pelz, W. (2016): Transformationale Führung–Forschungsstand und Umsetzung in der Praxis. <https://www.management-innovation.com/download/Transformationale-Fuehrung-Forschung-Praxis.pdf> abgerufen am 06.04.2020

Pelz, W. (2020): Führungskompetenz: effiziente Diagnostik und Entwicklung. Stärken ausbauen, Schwächen überwinden, Ziele konsequent umsetzen. Institut für Management - Innovation Prof. Dr. Waldemar Pelz. Bad Soden am Taunus <https://www.fuehrungskompetenzen.com/> abgerufen am 17.06.2020

Rassek, A. (2017): Holokratie: Effektiv ohne Chef In: Karrierebibel.de. Kerpen <https://karrierebibel.de/holokratie/> abgerufen am 22.05.2020

Scholz, C. (2019): Generation Z: Traditionalisten oder Trendsetter? In: Manager Magazin – Der Podcast. Baby Boomer vs. Millennials am 10.05.2019 https://www.manager-magazin.de/thema/podcast_generationenkonflikte/ abgerufen am, 08.04.2020

Scholz, C. (2020): Generation Z: Interview mit Prof. Christian Scholz „Es fehlt nur noch der Gartenzweig“. In: Karriereführer – das Jobmagazin für Hochschulabsolvent*innen <https://www.karrierefuehrer.de/wirtschaftswissenschaften/generation-z-interview-christian-scholz.html> abgerufen am 08.04.2020

Sokrates; (469 v.Chr. - 399 v.Chr.): https://www.gutzitiert.de/zitat_autor_sokrates_thema_jugend_zitat_11962.html. abgerufen am 08.04.2020

Sorgalla, M. (2015): Gruppendynamik. DIE Deutsches Institut für Erwachsenenbildung - Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V. <https://www.die-bonn.de/wb/2015-gruppendynamik-01.pdf> . abgerufen am 05.04. 2020

Steven, K., 2013: Unternehmensführung. Kollaborative Mitarbeiterführung. In: pc- Magazin.de. WEKA MEDIA PUBLISHING GmbH

<https://www.pc-magazin.de/business-it/kollaborative-mitarbeiterfuehrung-1529346.html>
abgerufen am 06.06.2020

Volbracht, K. (2015): Mit welchem Menschenbild führen Sie? <https://next-u.de/2015/mit-welchem-menschenbild-fuehren-sie/> abgerufen am 15.06.2020

Warkentin, N. (2019): Kollaboratives Arbeiten: Tipps für Teams. In:(Hrsg.) Mai, Jochen
Karrierebibel. Kerpen. <https://karrierebibel.de/kollaboratives-arbeiten/> abgerufen
06.06.2020

Wiening; H. (2018): Erfolgreiche Teamarbeit. Initiativpark Böblingen von Epizentrum
e.V. Stuttgart zitiert nach Ueberschaer (2000): Mit Teamarbeit zum Erfolg. So steigern
Sie die Effizienz im Unternehmen. 2. vollständig überarbeitete Auflage. Carl Hanser Ver-
lag. München. Wien <https://www.initiativpark.com/unsere-konzepte/teamarbeit/> abgerufen
am 10.07.2020

Wirtschaftslexikon24.com(2020): Führungskräfteentwicklung. <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/f%C3%BChrungskr%C3%A4fteentwicklung/f%C3%BChrungskr%C3%A4fteentwicklung.htm> abgerufen am 20.07.2020

Anhang



Abb. 9: Aufgaben von Führungskräften im Veränderungsprozess⁴⁵

Quelle: Rump et al., 2017, S. 27

Demografische Entwicklung	Technisch-ökonomische Entwicklungen	Gesellschaftliche Entwicklungen
<ul style="list-style-type: none"> • Alterung der Gesellschaft und der Belegschaften • Schrumpfung der Gesellschaft • Verknappung der Nachwuchskräfte • Verlängerung der Lebensarbeitszeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Globalisierung / Internationalisierung • Digitalisierung / Industrie 4.0 • Beschleunigung bei gleichzeitiger Komplexität • Innovationsdruck + Kostendruck • Wissens- und Innovationsgesellschaft 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisierung für Nachhaltigkeit • Diversität / Vielfalt • Feminisierung • Individualisierung • Wertewandel • Work-Life-Balance als Lebensentwurf • Urbanisierung • Polarisierung der Gesellschaft

Tab. 1: Megatrends in der Arbeitswelt⁴

Quelle: Rump et al., 2017, S.7



Abb. 2.4 Prozess des erweiterten Wissensmanagements

Quelle: Sauter/Scholz, 2015, S. 21

Tab. 1 Pessimistisches und humanistisches Menschenbild

Pessimistisches Menschenbild Führungshandeln	Humanistisches Menschenbild Führungshandeln
<ul style="list-style-type: none"> • Misstrauen in die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der MA • Ziel: Effektivität und Effizienz • Eher angstbesetztes Organisationsklima • Hierarchisch strukturiert • Ordnung, Stabilität, Sicherheit • Unmündigkeit der MA • Druck über engmaschige Systeme der Rechenschaftslegung als Führungsinstrument – Kontrolle • Chef/in und Ausführende • Geheimwissen der Führung • Anweisungen (vor allem schriftlich) • Lange strategische Planungswege 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der MA • Ziel: Aufblühen von Menschen und Organisation – Open Mindedness • Positives Organisationsklima • Dynamik, Fluss, selbstorganisative Prozesse • Hohe Partizipation, hohes Commitment • Erarbeitungs- statt Anweisungskultur • Akzeptanz von unkalkulierbaren Situationen • Hohe Freiheit des Einzelnen und der Abteilungen • Selbstverantwortung der MA • Offene, zügige Prozesse • Offene Kommunikation • Risikofreude

Quelle: Brohm, 2017, S. 26

Eigenständigkeitserklärung

Birgit Wessendorf

Ich versichere, dass ich diese Masterarbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt und die den benutzten Quellen wörtlich oder inhaltlich entnommenen Stellen als solche kenntlich gemacht habe.