

# Mitarbeiterführung unter den Anforderungen einer Arbeitswelt im Wandel

Ein Beitrag Dr. Frank Unger, Professor an der Hochschule Fulda



Prof. Dr. Frank Unger lehrt an der Hochschule Fulda im Bereich Sozial-, Bildungs- und Verwaltungsmanagement mit den Schwerpunkten Personalführung, Personal- und Organisationsentwicklung, Kommunikation und Bildung in der Arbeitswelt. Er war über zehn Jahre als Führungskraft tätig und besitzt umfangreiche Erfahrung als Trainer und Coach von Führungskräften.

**Digitalisierung, Wissenszuwachs und technologischer Fortschritt, demografische Veränderungen, Globalisierung sowie ein in vielen Bereichen spürbarer gesellschaftlicher Wertewandel werden bereits seit längerer Zeit als bedeutende Trends bezeichnet, die auf unsere Lebens- und Arbeitswelt Einfluss nehmen. Sowohl im privaten Umfeld als auch im beruflichen Kontext sind wir mit einer zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit, Unsicherheit, Komplexität und daher mit begrenzten „Analyse- und Vorhersagemöglichkeiten“ sowie mit widersprüchlichen Umwelten, die uns Entscheidungen erschweren, konfrontiert. Dies wird häufig als VUCA-Welt bezeichnet.<sup>1</sup>**

Auch die Arbeitswelt befindet sich in einem gravierenden Wandlungsprozess. Obgleich diese Veränderungen für den einzelnen Arbeitnehmer bereits herausfordernd erscheinen, ist der Wandel für Organisationen meist mit noch weit größeren Herausforderungen verbunden. So ist es nicht verwunderlich, dass der Umgang mit Komplexität und ökonomischer Unsicherheit wie auch die Fragen der Digitalisierung, des Netzwerk- und Wissensmanagements sowie der Fähigkeit, erfolgreiche Veränderungsprozesse zu gestalten, in zahlreichen Untersuchungen als die größten unternehmerischen Aufgaben der Zukunft benannt werden.

Auch für Führungskräfte ändern sich die Rahmenbedingungen. Neben „klassischen“ Aufgaben, die weiterhin zum Tätigkeitsspektrum gehören,

werden vor allem folgende Bereiche dramatisch an Bedeutung gewinnen:<sup>2</sup>

- Umgang mit Komplexität und Ambiguität, das Treffen von Entscheidungen unter zunehmender Unsicherheit,
- vermehrte Koordinations- und Netzwerkarbeit im Innen- und Außenverhältnis (Führungskräfte werden zu Gestaltern von Kooperation und stärken die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden – sie geben Sicherheit und Orientierung in einer unsicheren Welt und müssen diese zugleich für sich auch finden und erhalten),
- mehr Zeit für (individuelle) Führung unter Berücksichtigung von Flexibilitäts- und Partizipationswünschen der Mitarbeitenden oder auch Themen wie virtuelle oder gesundheitsorientierte Führung (Komplexität macht „führungsanfällig“),
- die Gestaltung vielfältiger Veränderungsprozesse sowie die Initiation und erfolgreiche Umsetzung von Projekten.

Neben Steuerungs-/Entscheidungsanforderungen wächst daher vor allem die Bedeutung der sozial-kommunikativen Kompetenzen (Mitarbeiterorientierung gewinnt deutlich an Gewicht). In der VUCA Welt sind es somit nicht überwiegend die fachlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten (sog. Management Skills), die vornehmlich über den unternehmerischen Erfolg entscheiden, sondern vor allem (Personal-)Führungskompetenzen (Leadership Skills). Verschiedene Studien belegen, dass eine gute Führung (good leadership) eine der zentralen Grundlagen erfolgreicher Unternehmen ist und dies in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen wird.<sup>3</sup>

## Ausbildungsprämie des Jobcenters

Doch welche Art der Führung kann als „gute Führung“ bezeichnet werden? Die Antwort fällt auf den ersten Blick so vielfältig aus, wie die unzählige Literatur zu Management- und Führungsthemen. Schaut man jedoch genauer hin, so wird zum einen deutlich, dass das Nicht- oder Teil-Wahrnehmen der Führungsfunktion (Laissez faire) wie auch das Führen über Druck, starke Kontrolle oder gar Angst (sog. dark oder bad leadership) mit nachweislich negativen Folgen für Mitarbeitende und den unternehmerischen Erfolg verbunden ist. Jüngste Untersuchungen zeigen, dass solche Führungsstile auch negative gesundheitliche Auswirkungen für die so handelnde Führungskraft mit sich bringen. Nachhaltiger ökonomischer Erfolg setzt immer zunächst den „humanen Erfolg“ voraus. Daher legt eine der jeweiligen Situation und den beteiligten Personen ausgewogene aufgaben- und beziehungsorientierte Vorgehensweise eine wichtige Grundlage für gute Führung - wobei die Mitarbeiterorientierung ein stärkeres Gewicht einnehmen sollte. Ein wissenschaftlich gut belegter Einflussfaktor guter Führung, der vor allem eine „kostengünstige Intervention“ darstellt, ist eine individuell-wertschätzende, vertrauensvolle Beziehungsorientierung<sup>4</sup>, die gleichzeitig klar und sinnorientiert in ihrer Kommunikation ist und den Mitarbeitenden ausreichend Spielräume eröffnet. Was sich zunächst einfach anhört, ist in der praktischen Umsetzung herausfordernd – dies zeigen sowohl empirische Untersuchungen als auch konkrete Trainings- und Coachingverfahren des Autors.

Es gibt jedoch gute Möglichkeiten, einen entsprechenden Führungsstil zu entwickeln und wirksam in den Führungsalltag zu integrieren; wesentliche VUCA-Führungs Kompetenzen sind lern- und weiterentwickelbar<sup>5</sup>. In der Aneignung dieser Kompetenzen haben insbesondere klassische Trainings nur begrenzte Wirkung, wenn nicht einige wesentliche Bedingungen berücksichtigt werden. Beispielhaft sei eine lernförderliche Arbeitsumgebung genannt, in der auch die direkt vorgesetzte Führungskraft eine entscheidende Rolle übernimmt. Die Wirksamkeit von Führungskräfte trainings kann zudem durch digitale Elemente sowie Coachingangebote – vor allem durch sog. „Live-Coachings“ – signifikant erhöht werden (Erfahrungslernen in Echt-Situationen mit professioneller Unterstützung).

Die Selbstbestimmungstheorie von Deci & Ryan kann in der Entwicklung von entsprechenden Führungs Kompetenzen als heuristischer Rahmen (Spielräume der Führung) sowie als Impuls einer wirksamen Führungshaltung dienen. Hier wurden über Jahrzehnte die drei psychologischen Grundbedürfnisse von uns Menschen (Autonomie, Kompetenzorientierung und soziale Verbundenheit) als die entscheidende Basis für Wohlbefinden, Lernen, Arbeitsengagement, Bindung und unternehmerischer Erfolg in den unterschiedlichsten Handlungsfeldern empirisch vielfach belegt. Vor allem eine „wertschätzende Klarheit“ in der Gesprächsführung ist hierbei ein wichtiges Gestaltungselement. Der Ansatz der Motivierenden Gesprächsführung nach Miller und Rollnick liefert dafür wiederum konkrete Ideen und hilft nachweislich, gute Beziehungen zu gestalten, wertschätzend und gleichzeitig klar zu kommunizieren sowie aufgrund der Betonung der Autonomie die Mitarbeitenden zu motivieren, zu binden und deren unternehmerisches Denken und Handeln zu fördern. ■

- 1 Unger, F. (2019): Leben und Lernen in der VUCA-Welt. In: J. Rocholl et al. (Hrsg.): Zukunft der Bildung - Bildung der Zukunft, S. 88-120; das (engl.) Akronym VUCA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität.
- 2 z. B. Forchhammer, L. S. (2018): Studie zur digitalen Transformation: Macht und Verantwortung noch ungleich verteilt. Arbeit und Arbeitsrecht Jg. 73, Heft 4, S. 230–232; Kienbaum (2017): Future management development Studie 2017. Verfügbar unter <http://assets.kienbaum.com/downloads/Future-Management-Development-Studie-2017-Kienbaum.pdf> (Abruf: 11.09.19); Rump, J., & Eilers, S. (2015): Führung für die Zukunft – neue Arbeitskultur und soziale Beziehungen. In: W. Widuckel, et al. (Hrsg.): Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler, S. 291–306.
- 3 z. B. Schermuly, C. C. (2019): New Work – Gute Arbeit gestalten: Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern (2. Aufl.). Freiburg: Haufe; Dicke, R., Roghé, F., & Strack, R. (2012): Spielräume statt Regeln. Was überdurchschnittlich erfolgreiche Unternehmen auszeichnet. ZFO 01/2012, 81. Jg., S. 51-57; Goleman, D. (2000): Leadership that gets Results. Harvard Business Review 03-04/2000, Nr. 4487, S. 78-90.
- 4 z. B. Gottfredson, R. K., & Aguinis, H. (2017): Leadership behaviors and follower performance: Deductive and inductive examination of theoretical rationales and underlying mechanisms. Journal of Organizational Behavior, 38, S. 558–591.
- 5 Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017): Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 102, S. 1686-1718.

Arbeitgeber, die Frankfurter Auszubildende aus dem Betreuungsbereich des Jobcenters sozialversicherungspflichtig einstellen, können eine einmalige Förderung in Höhe von 7.000 Euro erhalten. Mit der Ausbildungsprämie sollen schwerpunktmäßig Klein- und mittelständische Unternehmen angesprochen werden. Es gelten die folgenden Fördergrundsätze:

- Der Antrag muss i. d. R. vor Beginn der Ausbildung bzw. Umschulung gestellt werden.
- Die Bewerber/-innen müssen vom Jobcenter Frankfurt am Main Leistungen beziehen und ihren Wohnsitz im Stadtgebiet Frankfurt am Main haben.
- Diese Ermessensleistung wird Jugendlichen gewährt, deren berufliche Eingliederung aufgrund von Vermittlungshemmnissen erschwert ist (§ 16f SGB II).
- Bestehende Ausbildungsförderungen im Landesförderprogramm Hessen über das Regierungspräsidium in Kassel sind von der Förderung ausgenommen.
- Die Förderung ist ausgeschlossen, wenn Arbeitgeber und Arbeitnehmer Mitglieder einer Bedarfsgemeinschaft, miteinander verheiratet, ersten Grades verwandt oder verschwägert sind.
- Die Förderung ist ferner ausgeschlossen, wenn die geförderte Person zuvor mindestens drei Monate sozialversicherungspflichtig im gleichen Unternehmen beschäftigt war.
- Die einmalige pauschalierte Arbeitgeberförderung in Höhe von 7.000 Euro wird für die betriebliche Ausbildung oder Umschulung eines Arbeitslosengeld-II-Beziehenden gewährt.
- Die Förderung ist einmalig und kann nicht verlängert oder erhöht werden.
- Die Auszahlung erfolgt in einer Summe nach Vorlage der Anmeldung zur Sozialversicherung und des Ausbildungs- bzw. Umschulungsvertrages und nach Eintrag bei den Kammern, frühestens jedoch nach Ablauf der ersten sechs Wochen.
- Eine Rückforderung erfolgt anteilig und tagesgenau, wenn das Ausbildungs- oder Umschulungsverhältnis innerhalb von vier Monaten seit Vertragsbeginn aus Gründen, die nicht in der geförderten Person liegen, aufgelöst wird.
- Die Bewilligung richtet sich nach der Reihenfolge des Eingangs der Anträge unter Maßgabe der verfügbaren Mittel.
- Die Antragsfrist endet am 30. November 2019.

**Bei Interesse wenden Sie sich bitte telefonisch oder per E-Mail an die zuständigen Ansprechpartner Christian Aakipogu und Aksiniya Wolf im Jugendjobcenter Frankfurt am Main:**

**Jobcenter Frankfurt am Main**

**Arbeitgeber-Service im Jugendjobcenter**

Hainer Weg 44

60599 Frankfurt

Tel. 069 / 597 69 218 und 069 / 597 69 254

E-Mail: [Jobcenter-Frankfurt-am-Main.Jugendjobcenter-864@jobcenter-ge.de](mailto:Jobcenter-Frankfurt-am-Main.Jugendjobcenter-864@jobcenter-ge.de)