

INTERVIEW

„Das Streben nach Führung ist zurückgegangen“

Kein Kommandoton, viel Empathie, regelmäßige Rückkopplung und der Wunsch nach mehr Familienleben: Personalberater Martin Mayer (Iventa) über die Führungskräfte von morgen.

Von Markus Zottler

Was muss die Führungskraft von morgen eigentlich können, Herr Mayer?

MARTIN MAYER: Führungskräfte von morgen müssen vor allem die Fähigkeit mitbringen, Unsicherheit zu managen. Wir wissen alle nicht genau, was in drei oder fünf Jahren auf uns zukommt. Dazu ist der technologische Wandel zu schnell geworden. Aber es geht darum, eine Leitlinie vorzugeben und die Menschen auf dieser Reise mitzunehmen.

Und das schafft man wie?

Empathie ist heute etwas ganz Wichtiges. Außerdem muss eine gute Führungskraft Szenarien entwickeln können – und sagen: Unter der Annahme A sieht es so aus, unter der Annahme B so. Und ja, irgendwann muss man sich für Annahmen entscheiden und gleichzeitig bereit sein, Szenarien umzustoßen. Also bereit sein, sich immer wieder neu auszurichten.

Sie sagten einmal, „der Kommandoton war gestern“. Warum?

Entscheidungen müssen heute viel dezentraler getroffen werden – weil die Informationsketten in Unternehmen sehr lange sind. Und das funktioniert nicht über eine Befehlsstruktur. Mehr Macht muss man jenen Personen geben, die unmittelbar betroffen sind, also am Markt, am Produkt, in der Forschung arbeiten. Führungskräfte sollen das Gesamtbild vorzeichnen und die einzelnen Einheiten koordinieren. Die Führungskraft von morgen ist also viel mehr der

Coach, der in der Fläche die richtigen Entscheidungen trifft.

Kann man das plakativ mit dem gefühlten Auslaufen des Per-Sie erklären?

Ich glaub, das hat eher was mit Generationen zu tun. Ich kenne Organisationen, die nutzen das Du und sind sehr hierarchisch organisiert. Und es gibt andere, die nutzen stark das förmliche Sie und sind einem partizipativen Führungsstil unterworfen.

„Lob ist Pflicht“, lassen Sie auch gerne wissen. Müsste man nicht sagen: „Ehrlichkeit ist Pflicht“? Lob als Kalkül erfüllt seinen Zweck möglicherweise nicht.

Es geht um Transparenz, das stimmt. „Lob“ mein ich eher im Sinne eines unmittelbaren Feedbacks. Das kann in die positive wie auch in die negative Richtung gehen. Ich glaube etwa nicht daran, dass Lob im klassischen Sinne ein Motivationsfaktor ist. Feedback ist ein Motivationsfaktor.

Warum tun sich so viele ältere arbeitslose Menschen heute so schwer, wieder Jobs zu finden?

Ich glaube, der Hauptgrund ist die Angst vieler Unternehmen, dass sie nur über junge Leute die von der Digitalisierung hervorgebrachten Veränderungen bewältigen können.

Ein Trugschluss?

Typischerweise wird der 30-Jährige einen anderen Zugang zu digitalen Prozessen haben als der 60-Jährige. Aber man kann nicht daraus schließen, dass man nur 30-Jährige rekrutieren sollte. Weniger ein Thema scheint mir jenes der Kosten. Meine Erfahrung ist, dass die Leute realistisch und pragmatisch sind und wissen, dass eine Gehaltsentwicklung nicht nur nach oben gehen kann.

Teilen Sie das Gefühl, dass immer weniger junge Leute in Führungsrollen drängen?

Was sicher stimmt: Das Streben nach Macht, nach Führung, ist zurückgegangen. Die Karriereperspektive Führungskraft ist für jüngere Menschen weniger attraktiv, als das noch bei uns war. Ich bin ein 1970er und damit ein typischer Vertreter der Generation X.

Hat das mit Effizienzbestrebungen der Unternehmen zu tun?

Meine These ist: Aufgrund zerbrochener Familienstrukturen, die insbesondere die Generation Y (1980 bis 2000 Geborene, Anm.) miterlebt, legt man selbst mehr Augenmerk auf die Work-Life-Balance. Indem man mehr Zeit für die eigene Familie haben will. Denn Führung bedeutet auch Zeit: Neben einem Vollzeitjob musst du auch noch Führung machen.



Martin Mayer, Chef des Personaldienstleisters Iventa IVENTA