



© Foto: Michael Quack

Christina Borschel

Christina Borschel ist Wirtschaftswissenschaftlerin, Managementberaterin, Gründerin, Dozentin und Autorin. Sie kennt die Herausforderungen von Führung aus eigener Erfahrung in Konzernwelt und kombiniert wirtschaftliches Denken mit psychologischer Tiefe.

Als Coach, Trainer und Speaker steht sie heute für DIE Zukunftskompetenz der Resilienz und entwickelte mit dem Leadership-Modell „Resiliente Führung?: Starkes ICH. Starkes WIR.“ den Booster für eine gesunde und damit nachhaltige Business Excellence.

Nach ihrem Studium war Christina Borschel in der Personal- und Führungskräfteentwicklung namhafter Konzerne tätig, kombiniert mit operativem Personalmanagement und Führungsverantwortung. Nach 15 Jahren gründete sie in 2015 ihr Unternehmen HOME of ENERGY, um zur Potenzialentfaltung und gesunden Leistungsstärke von Fach- und Führungskräften beizutragen. Ein souveräner Dialog auf Augenhöhe, Klartext redend und eine gesunde Prise Humor ermöglichen einen leichten Umgang mit herausfordernden Themen des Führungsalltags.

Parallel ist Christina Borschel freiberufliche Führungskräfte-Trainerin für ein renommiertes Beratungsunternehmen, Autorin und Dozentin beim IST-Studieninstitut für „Resilienztraining“ und „Gesunde Führung“ sowie externe Fachprüferin für Betriebliches Gesundheitsmanagement bei der IHK zu Düsseldorf. In 2018 erschien ihr erstes Buch „Work-Life-Balance – die 3 Wege zur Gelassenheit!“.

Christina Borschel ist zertifizierter Personal- und Business-Coach sowie Burnout-Coach. Zahlreiche Fortbildungen z.B. zur Resilienz- und Mental-Trainerin sowie zur Trainerin für Selbst-, Zeit- und Stress-Management runden ihr Profil ab.

cb@home-of-energy.com
www.home-of-energy.com

Resiliente Führung². Starkes ICH. Starkes WIR. – DIE Formel für erfolgreiches Genmix-Leadership!

Nie zuvor haben so viele verschiedene Generationen mit so stark divergierenden Mindsets zusammengearbeitet. Die Führung solcher generationenübergreifenden Teams ist eine komplexe Aufgabe, da die Generationen unterschiedliche Erwartungen an das Arbeitsleben haben. Wird z.B. von Babyboomern ein direkter Führungsstil bevorzugt, so ist es bei der Gen Z der kooperative. Des Weiteren zeichnen sich die Generationen durch unterschiedliche Werte aus, die mit folgenden Lebensmottos gespiegelt werden:

- Babyboomer: „Leben, um zu arbeiten!“
- Gen X: „Arbeiten, um zu leben!“
- Gen Y: „Arbeiten, um sich zu verwirklichen!“
- Gen Z: „Arbeit und Leben trennen!“

Bei einem ungeführten Zusammentreffen der Generationen sind Spannungen vorprogrammiert, die Missverständnisse und kontraproduktive Konflikte provozieren. Um Genmix-Teams erfolgreich zu führen, wird bei diesem Thema meist von den Unterschieden der Generationen ausgegangen. Zielführender ist allerdings, deren Gemeinsamkeiten als Ausgangspunkt zu nutzen, also nicht das Trennende, sondern das Verbindende zu fokussieren. Bei diesem integrativen Ansatz werden unterschiedlichste Ressourcen vereint, und dieses Ganze ist größer als die Summe seiner Teile.

Die Ausrichtung auf Gemeinsamkeiten ist sinnvoll, da ansonsten ein klischeehaftes Führungsverhalten droht: Es kann zu einer Einordnung in Schubladen führen, die das einzelne Individuum Mensch außer Acht lässt. Darüber hinaus kann die Definition der Generationen rein nach Geburtsjahr irreführend sein, da die Übergänge infolge eines Anpassungsverhaltens an sich ändernde Umstände im Außen fließend sind. Ebenso gibt es in jeder Generation gegensätzliche Charaktere, z.B. den Controller und den Kreativen.

Ein harmonisches Genmix-Team mit all seinen Potenzialen bildet sich nicht von allein. Es bedarf einer umsichtig agierenden Führungskraft, die sich für das Thema Genmix sensibilisiert. Eine situative und damit

flexible Führung, die sich neben der Qualifikation auch an der Motivation der einzelnen Mitarbeitenden orientiert, ist unabdingbar. Es gilt, die altersdiversen Erwartungen, Bedürfnisse und Werte des Einzelnen achtsam zu hinterfragen, aktiv zuzuhören und daraus resultierend geeignete Tools zum Einsatz zu bringen – von denen viele nicht neu sind, die allerdings bewusst in die Führung zu integrieren sind.

Dies hört sich selbstverständlich an, wird jedoch in der Praxis meist nicht gelebt. Ein solcher Dialog kostet Zeit, die sich viele Führungskräfte nicht nehmen (können). Zudem empfinden viele Führungskräfte eine Unsicherheit im Umgang mit den jüngeren Generationen. Oftmals fehlt es am Verständnis für deren Mindset und die daraus resultierende Führung. Viele Führungskräfte kommen dadurch aus ihrer Komfortzone und befinden sich auf unbekanntem Terrain. Und das in einem Umfeld, das ohnehin von Unsicherheiten aufgrund von Dauerkrisenmodus und disruptiven Veränderungen geprägt ist – eine komplexe Herausforderung!

Resilienz – DIE Zukunftskompetenz

Diese Herausforderung zu meistern ist umso einfacher, je resilienter nicht nur die Führungskraft, sondern auch die einzelnen Mitarbeitenden und das Team sind. Resilienz ist DIE Zukunftskompetenz:

Krisen und Veränderungen führen zu einer Beeinträchtigung der psychischen Gesundheit vieler Menschen, Belastung und Überforderung steigern sich dramatisch. Die Folge für Unternehmen besteht in steigenden Abwesenheitszahlen und darin, dass bei Anwesenheit fachliche Kompetenzen nicht vollständig abgerufen werden können und so die Leistungsfähigkeit sinkt. Den Schlüssel für nachhaltige mentale Gesundheit liefert die Resilienz als Fähigkeit, schwierige Situationen ohne dauerhafte Beeinträchtigung und somit gesund zu bewältigen. Entscheidend für das Genmix-Leadership ist allerdings ihr Charakter einer Ressource, die systemimmanent in jedem Menschen schlummert und die jeder stets weiterentwickeln kann, unabhängig von Geschlecht, Position – und Alter! Und so ist sie quasi die Ur-Gemeinsamkeit aller altersdiversen Teammitglieder und ihrer Führungskraft.

Den Schlüssel für ein resilienzbasiertes Leadership-Modell liefert das von mir entwickelte Modell der „Resilienten Führung². Starkes ICH. Starkes

WIR.“ – der Booster für eine Generationen verbindende und damit gesunde und nachhaltige Business Excellence:

Die „Resiliente Führung (hoch1). Starkes ICH.“ fokussiert die Selbst-Führung von Führungskraft und Mitarbeitenden. Deren Ziel ist eine resiliente Haltung, die sich durch eine mentale Stärke auszeichnet und einen konstruktiven und souveränen Umgang mit den Widrigkeiten des Alltags ermöglicht. Entwickelt wird ein „Starkes ICH“ und somit die Grundlage erfolgreicher Führung von Mitarbeitenden gemäß dem Spruch von Anselm Grün „Nur wer sich selbst gut führt, kann auch andere gut führen!“.

Die „Resiliente Führung (hoch2). Starkes WIR.“ untermauert eine Führung, bei der die Führungskraft die Resilienz jedes und jeder Mitarbeitenden sowie die Teamresilienz fördert, die aus dem Zusammenspiel einer gemeinsamen Wertebasis, einer effektiven Zusammenarbeit, einer Kultur der mentalen Flexibilität sowie eines Teamgeistes entsteht. Dieses Leadership mündet in einem „Starken WIR“ und ermöglicht so ein generationenübergreifendes High-Performance-Team.

Auf diesem Leadership-Modell aufbauend wird im Folgenden für ein Grundverständnis des „Starken WIR“ sensibilisiert, d.h. wie ein harmonisierendes altersdiverses Team etabliert werden kann. Es werden dabei zentrale Resilienzfaktoren fokussiert:

- Achtsamkeit
- Akzeptanz
- Zukunftsorientierung
- Selbstwirksamkeit
- Verantwortung
- Netzwerkorientierung

Achtsamkeit

Achtsamkeit wird oft als esoterischer Schnickschnack abgetan. Die wahre Bedeutung, die sich durch einen pragmatischen Ansatz und Mehrwert für den Alltag gerade in herausfordernden Situationen auszeichnet, wird meist verkannt.

Dieser Ansatz wird wie folgt gelebt: Konzentration ist die Grundlage jeglicher Achtsamkeitspraxis – es heißt dabei, im Hier und Jetzt zu sein

und sich auf eine Situation zu konzentrieren. Die Gedanken beschäftigen sich nicht mit Vergangenen und nicht mit der Zukunft. Die Situation wird wie aus einer Metaperspektive von außen beobachtet – und das, ohne zu bewerten! Durch diese neutrale Wahrnehmung wird die unbewusste Automatisierung von Reiz–Bewertung–Reaktion durchbrochen und es entsteht eine Distanz zu Emotionen und impulsiven Handlungsimpulsen. Die Fähigkeit der Selbstkontrolle steigt, und dadurch kommt es zu wohlüberlegten angemessenen und lösungsorientierten Reaktionen.

Akzeptanz

Achtsamkeit und Akzeptanz sind eng miteinander verknüpft: Es gibt Situationen, die wir nicht ändern können. Der entscheidende Schritt ist zu erkennen, dass selbst dann, wenn Situationen und vor allem andere Menschen nicht geändert werden können, immer die eigene Haltung und damit der eigene Umgang mit dem Unveränderbaren geändert werden kann!

Im Sinne der Akzeptanz gilt: „Es ist, wie es ist!“, und so werden Situationen oder Menschen nicht nur passiv und hadernd hingenommen, sondern angenommen. Diese annehmende Haltung ermöglicht ein proaktives Agieren und lenkt das Denken und Verhalten in konstruktive Bahnen: Was kann ich aus dieser Situation lernen? Wie kann ich das Beste aus dieser Situation machen?

Die Akzeptanz ist die entscheidende Grundlage für ein gelungenes Leadership im Generationenmix: Das Rheinische Grundgesetz bringt es mit „Jede Jeck is anders!“ auf den Punkt. Und das ist gut so, denn „anders“ heißt nicht besser oder schlechter, nur anders. Eine negative Bewertung würde Widerstand bewirken, der erhebliche Energien verbraucht und sich in negativen Emotionen wie Ärger oder Wut äußert. Erst wenn mit einer Nicht-Bewertung und somit einem neutralen Blick Menschen anderer Generationen begegnet wird, ist die Basis für ein konstruktives und respektvolles Miteinander auf Augenhöhe gelegt.

Zukunftsorientierung

Die Zukunftsorientierung beinhaltet im Kern die Betrachtung von Werten: Der Mehrwert eines bunten Teams wird sich exponentiell

entfalten, wenn im Miteinander die unterschiedlichsten persönlichen Werte gelebt werden – sie befruchten sich quasi gegenseitig für ein großes Ganzes.

Deshalb ist es unabdingbar für das erfolgreiche Miteinander, diese Vielfalt in einem Workshop transparent zu erarbeiten und sich als Resultat auf eine gemeinsame Schnittmenge zu einigen. Eine Schnittmenge, die künftig im Miteinander gelebt wird und somit das Fundament der Genmix-Zusammenarbeit durch das Etablieren einer Teamkultur bietet.

Das Team profitiert übrigens nicht nur im Miteinander davon, es entwickelt sich zudem eine erhöhte individuelle Stressresistenz: Werden persönliche Werte gelebt, so finden Menschen zur Balance, da Werte ein stabiles verlässliches Fundament im stets wechselnden Chaos des Alltags bilden.

Ein grundlegender Wert ist der „Sinn“. Er wird von allen Generationen als Kompass des eigenen Tuns verstanden und bildet den Kitt für die Zusammenarbeit. Das Alter der Teamkolleginnen und -kollegen wird zweitrangig, Energie, Motivation und Leistungsstärke erfahren eine deutliche Steigerung.

Um diese zu untermauern, sollte ableitend aus der Unternehmensvision gemeinsam eine Teamvision erarbeitet werden: Diese enthält neben dem Sinn des Teams auch das zentrale Selbstverständnis, dass durch Integration der unterschiedlichen Perspektiven der Generationen bessere Ergebnisse zu erzielen sind. Die Teamvision bietet wiederum die Grundlage für die kaskadenförmige Ableitung der teameigenen Mission, Strategie und Ziele und trägt somit zur Orientierung und zum Zusammenwachsen des Teams bei – aus einer Arbeitsgruppe wird ein Team mit Gemeinschaftsgefühl.

Wird die eigene Arbeit als sinnstiftend empfunden, führt dies zudem zu einer Reduktion des „Quiet Quitting“: Darunter ist die latente Gefahr der inneren Kündigung zu verstehen, die zu einem restriktiven Arbeitsverhalten führt (Dienst nach Arbeitsvertrag) und einer Eigeninitiative keine Chance lässt, von einer Extrameile ganz zu schweigen.

Selbstwirksamkeit

Selbstwirksamkeit ist das Verständnis, dass aufgrund eigener Fähigkeiten mit dem eigenen Handeln ein gewünschtes Ziel zu erreichen ist. Grundlegend für die Selbstwirksamkeit ist das Bewusstsein über und das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten. Wird dadurch ein gesundes Selbstvertrauen entwickelt, verspüren wir Energie und gehen ambitioniert gesteckte Ziele an. Der Erfolg lässt nicht lange auf sich warten.

Der Genmix profitiert ebenfalls in dieser Hinsicht voneinander: Lebenserfahrenere arbeiten bereits viele Jahre und haben sich einen umfangreichen praxisbezogenen Erfahrungsschatz angeeignet. Einen Schatz, der z.B. auf dem Wege des Mentoring mit Youngsters geteilt wird. Youngster hingegen sind mit neuen Technologien und digitalen Medien aufgewachsen und haben den Umgang damit verinnerlicht. Auch dies ist ein Schatz, der auf dem Wege des Reverse Mentorings geteilt wird: Bei diesem Konzept der Wissensvermittlung gibt die jüngere Generation ihren Wissens- und Kompetenzvorsprung an die ältere weiter, z.B. bei Themen wie Digitalisierung oder New Work. Auf Basis der beiden Tools „Mentoring“ und „Reverse Mentoring“ entsteht eine Begegnung auf Augenhöhe und der Wertschätzung, was für den Teamzusammenhalt, das „Starke WIR“, ungemein förderlich ist. Ein anderer Weg, diese Schätze im Sinne des Wissenstransfers zu teilen, bieten mehrgenerationale Tandems z.B. in Projekten oder bereits im Rahmen des Onboardings.

Apropos digitale Medien – in diesem Zusammenhang ist besonderes Augenmerk auf folgende Fakten zu legen:

Zum einen werden diese nicht nur von der jüngeren Generation genutzt zwecks Meinungsfindung oder zum reinen Socializing, sondern zunehmend auch von der älteren Generation. Gerade im Bereich von Social Media wird geliked oder disliked. Der wichtige Punkt für unsere Betrachtung ist, dass umgehend nach dem Posten eine Response kommt – mit anderen Worten ein Feedback. Diesen Fakt sollte sich jede Führungskraft verdeutlichen und eine Feedback-Kultur entwickeln, die sich durch ein regelmäßiges und offen konstruktives Feedback auszeichnet. Zum anderen bringt die Digitalisierung in vielen Bereichen eine direkte Verfügbarkeit mit sich, von einer Search bis zum Streamen. Diese Sofortverfügbarkeit führt zu Ungeduld und einer geringeren Aufmerksamkeitsspanne, egal welcher Generation zugehörig. Diesem Fakt kann die Führungskraft

gerecht werden z.B. im Rahmen des SMARTen (Spezifisch, Messbar, Attraktiv, Realistisch, Terminiert) Delegierens: Gemäß der Salamatik werden kleinteiligere Aufgaben vergeben und/ oder kurzfristigere Meilensteine gesetzt, um Quick Wins zu erreichen – Mitarbeitende fühlen sich gesehen, empfinden eine Wertigkeit und gewinnen Selbstvertrauen.

Verantwortung

Selbstwirksamkeit unterstützt die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung, und zwar einer Verantwortung für das eigene Denken, Handeln und für dessen Ergebnis. In Folge wird proaktiv agiert, Opferrolle war gestern. Dies wiederum führt zum Empfinden einer Selbstbestimmung – und diese zur Steigerung des eigenen Wohlbefindens.

Auch Wertschätzung der eigenen Führungskraft ist für die Übernahme von Verantwortung ein Multiplikator, z.B. durch eine Kommunikation auf Augenhöhe, unabhängig von der Berufserfahrung der Mitarbeitenden. Diese Wertschätzung verdeutlicht allen Mitarbeitenden ihre Bedeutung für das Team. Ein nicht zu unterschätzender Aspekt, da sich jede Generation aus den verschiedensten Gründen klein und nicht wertig genug fühlen kann – ein jüngerer Mitarbeitender beispielsweise aus Gründen der geringeren Berufserfahrung, ein älterer wegen Schwierigkeiten im Umgang mit der Digitalisierung. Folgendes Bild kann dem entgegenwirken: Ein Uhrwerk setzt sich aus vielen kleinen und größeren Zahnrädchen zusammen, die wirksam ineinandergreifen. Fehlt nur das kleinste (z.B. unerfahrenste), so tickt kein Uhrwerk mehr – soll heißen: Alle im Genmix-Team tragen ihren wertvollen Anteil für das erfolgreiche Miteinander bei!

Wertschätzung wird ebenfalls durch ein vertrauensvolles Miteinander gelebt. Wenn z.B. die Expertise noch nicht so ausgereift ist wie bei den Lebenserfahrenen im Team, sollte den Youngsters Vertrauen z.B. durch das Übertragen wichtiger Aufgaben entgegengebracht werden. Wird neben Anleitung Raum gegeben, um sich innovativ einzubringen und dadurch wachsen und entfalten zu können, steigert dies die Motivation und Bereitschaft für Verantwortung, ein sich gegenseitig inspirierender und beidseits (von Führungskraft und Youngsters) angestrebter Prozess, Win-win für alle Seiten. Wichtig ist, dass eine positive Fehlerkultur etabliert wird mit einem offenen und konstruktiven Umgang mit Fehlern, die diese als Lernchance, nicht als Versagen erkennt. Ebenso wichtig ist die

Anerkennung bei Erfolgen, der schwäbische Spruch „Ned gschempft isch nung globt!“ hat noch nie funktioniert.

Ein vergleichbar demotivierendes Killing Statement „Das haben wir schon immer so gemacht!“ ist zu ersetzen durch die Aussage Albert Einsteins „Die einzige Konstante ist die Veränderung!“. Es empfiehlt sich, Altes und bisher Bewährtes regelmäßig zu überprüfen. Mehrgenerationale Perspektiven ergänzen sich hier sehr gut, gepaart wird die Expertise der Erfahreneren mit dem frischen Wind der jüngeren Generationen. Wichtig dabei ist, dass dies mit Respekt und einer Offenheit für Neues geschieht.

Die Steigerung von Motivation und eine damit erhöhte Übernahme von Verantwortung kann ebenfalls durch Offenheit für flexible Arbeitsmodelle, z.B. 4-Tage-Woche oder Remote Work wie Homeoffice, gefördert werden, um den altersdiversen Konzepten von Work-Life-Balance gerecht zu werden.

Insbesondere die jüngere Generation erwartet, dass Anerkennung oder Privilegien nicht erst jahrelang erarbeitet werden müssen. Ein typisches Beispiel dafür ist die Frage nach einem Sabbatical bereits beim Rekrutierungsgespräch.

Netzwerkorientierung

Die Netzwerkorientierung vereint die Generationen durch das menschliche Grundbedürfnis nach sozialen Kontakten. Das Tool des sozialen Atoms ermöglicht eine Netzwerkanalyse, indem das Beziehungsgeflecht im Team in Form eines Diagramms visualisiert wird: Durch Linien, Pfeile oder Symbole werden die Intensität der Beziehungen, emotionale, soziale sowie kulturelle Aspekte sichtbar gemacht. Dadurch werden Struktur und Dynamik des Teams verdeutlicht und geben der Führungskraft Orientierung.

In Genmix-Teams ist Stress aufgrund unterschiedlicher Mindsets vorprogrammiert. Stress ist eine Reiz-Reaktions-Verkettung, die durch Bewertung (siehe „Achtsamkeit“) entsteht. Das bedeutet, dass nicht der Genmix das Problem ist, sondern die Reaktion darauf – diese jedoch ist steuerbar (siehe „Akzeptanz“). Sobald der synergistische Nutzen des Genmix-Teams allen bewusst ist, wird gerne Zeit in Aufbau und Pflege dieses Netzwerks investiert, da der Return on Investment von allen erfahren wird.

Die zunehmende Nutzung von Social Media kann den FOMO-Effekt (Fear Of Missing Out) bewirken und so die Angst auslösen, etwas Wichtiges zu verpassen oder das Gefühl der Zugehörigkeit zu verlieren. Daher ist seitens der Führungskraft ein regelmäßiger Austausch im Team zu fördern, in Präsenz oder digital. Möglichkeiten reichen hier von gemeinsamen Projekten über Kaffeepausen bis zum Feierabendbier. Dabei können in entspannter Atmosphäre Verständnis, Respekt und Toleranz entstehen.

Die Weltgesundheitsorganisation definiert Gesundheit als ein Wohlbefinden, das nicht nur auf einem psychischen und physischen, sondern auch sozialen Wohlbefinden basiert.¹ Letzteres spiegelt die Wichtigkeit des Resilienzfaktors „Netzwerkorientierung“ nicht nur für das Miteinander im Genmix-Team, sondern auch für die Gesundheit.

Fazit

Ein effektives Leadership wird aufgrund des zunehmenden Generationenmix immer komplexer. Meist wird die Lösung darin gesucht, die unterschiedlichen Generationen unterschiedlich zu führen. Dieser divergente Ansatz verhindert eine Integration der unterschiedlichen Generationen und somit das Entstehen eines homogenen Teams.

Der hier vorgestellte integrative Ansatz geht von den Gemeinsamkeiten aus. Die verbindende Ressource ist die Resilienz, da sie jeder Mensch unabhängig von Generationszugehörigkeit in sich trägt. Diese Ressource ist allerdings individuell unterschiedlich ausgeprägt. Daher ist es die Aufgabe der Führungskraft, durch situatives Führen eine resiliente Grundhaltung im Team zu etablieren. Dieser Prozess startet mit der resilienten Selbst-Führung bei der Führungskraft für ein „starkes ICH“. Aufgrund ihrer Rolle als Vorbild und Multiplikator sowie mithilfe der resilienten Führung der Mitarbeitenden fördert die Führungskraft die individuelle und die Team-Resilienz, die trotz bzw. gerade wegen Genmix ein „Starkes WIR“ entstehen lässt.

Das ist „Resiliente Führung“² – DIE Formel für erfolgreiches Genmix-Leadership und die Grundlage gesunder und nachhaltiger Business Excellence.

¹ <https://www.who.int/about/governance/constitution>