

ERFOLG AM ENDE DER FAHNENSTANGE

Wie Unternehmen das Potenzial ihrer Führungskräfte 45+ ausschöpfen

Führungskräften im fortgeschrittenen Alter wird zuweilen unterstellt, dass sie satt, statusorientiert und unbeweglich seien. Ihr Wissen und ihre Erfahrung bergen jedoch einen Schatz, den es zu heben gilt.



Leistungsgrenzen auszutesten,
kann eine stimulierende Erfah-
rung sein – in jedem Alter.

Traditionelle Unternehmenshierarchien haben die Vorstellungen vieler Führungskräfte von beruflichem Aufstieg geprägt: Es geht Stufe für Stufe auf der Leiter nach oben – bis zur Rente.

Neue Geschäftsmodelle schlagen sich in neuen Karriereverläufen nieder. Die Anforderungen an das persönliche Anpassungsvermögen steigen.

Neue Technologien, deren Wirkkraft durch die Vernetzung noch verstärkt wird, verändern die Märkte und damit die Geschäftsmodelle der Unternehmen. Der Veränderungsdruck und die notwendige Anpassungsgeschwindigkeit sind heute deutlich höher als in den vergangenen Jahrzehnten, in denen sich Unternehmen vor allem im Wechsel von Aufschwung und Rezession behaupten mussten. Die beschleunigte Anpassung der Geschäftsmodelle erfordert neue Organisationsformen, die die klassischen Hierarchien des Industriezeitalters sukzessive ablösen werden. Welche neuen Organisationsformen sich in welcher Geschwindigkeit durchsetzen werden, ist noch nicht absehbar.

Die Analysen renommierter Managementvordenker wie Gary Hamel und Michele Zanini zeigen den klaren Trend, dass sich die klassische starre Unternehmensorganisation sukzessive in fluide, vernetzte Organisationsformen wandeln wird. Innovative Herausforderer aus Ostasien wie der chinesische Haier-Konzern mit seinem Haier Open Partnership Ecosystem (H.O.P.E.) sind hier weit vorangeschritten, sodass Großunternehmen in Nordamerika und Europa derzeit beginnen, von ihnen zu lernen (Hamel / Zanini 2020, 130-151). Trotz vieler offener Fragen werden flexible Kooperationsformen über Unternehmensgrenzen hinweg und temporäres Arbeiten in offenen und sich schnell verändernden Teams eine große Rolle spielen.

Mentale Komfortzone

Wer heute als Führungskraft das 45. Lebensjahr überschritten hat, ist maßgeblich durch traditionelle Unternehmenshierarchien geprägt worden. Die Intensität der hierarchischen Prägung mag sich zwischen einem Konzern und einem mittelständischen Unternehmen unterscheiden, aber die Grundmuster des Handelns in Hierarchiekulturen stimmen überein. Aus der langjährigen Erfahrung in der Outplacement-Beratung von Führungskräften ist bekannt, dass sich die meisten Führungskräfte spätestens um das 50. Lebensjahr in einer mentalen Komfortzone eingerichtet haben, die unter der Oberfläche von großem Engagement und zahlreichen Überstunden häufig nicht erkennbar ist. Man verlässt sich gern auf die interne Karriereleiter, die bis zum Eintritt in den Ruhestand automatisch Stufe für Stufe nach oben führt.

Da die heutigen Führungskräfte 45+ noch mindestens 15 Arbeitsjahre vor sich haben, wird es zu einer strategischen Aufgabe für HR, sie bei der schrittweisen Anpassung an grundlegende Veränderungen in der betrieblichen Wertschöpfung und der Organisation von Arbeit zu unterstützen. Angesichts der sehr unterschiedlichen Dynamiken in Branchen und Unternehmensgrößen sollte jeder HR-Bereich in Abstimmung mit dem Topmanagement beziehungsweise der Geschäftsführung einen eigenen Ansatz entwickeln.

Karriere ohne Ende?

Je größer ein Unternehmen ist, desto stabiler scheint es für die Zukunft aufgestellt zu sein. Je länger man bei einem Arbeitge-

ber beschäftigt ist, desto höher ist die subjektive Arbeitsplatzsicherheit. Diese populären Grundannahmen finden sich auch bei zahlreichen Führungskräften, obwohl sie im Gegensatz zu den meisten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern einen deutlich tieferen Einblick in die Dynamik von Märkten und Technologien haben. So zeigt sich in der beruflichen Neuorientierung von freigesetzten Führungskräften immer wieder, dass sich zwischen der rationalen Anerkennung externer Faktoren hinsichtlich der Situation des Arbeitgebers und der emotionalen Bereitschaft zu notwendigen Maßnahmen für die persönliche Weiterentwicklung eine tiefe Kluft auftut. Der wirtschaftliche Erfolg der Vergangenheit, auch aufgrund des eigenen Engagements und einer hohen Leistungsbereitschaft, wird wenig kritisch reflektiert und als nach oben führende Karrierelinie in die Zukunft fortgeschrieben. Hier sollte HR Angebote für die Führungskräfte in den Fachbereichen entwickeln und kommunizieren, die die regelmäßige Selbstreflexion fördern, die Neugier am Weiter- und Neulernen auch im sechsten Lebensjahrzehnt erhalten und die Resilienz gegenüber beruflichen Veränderungen positiv beeinflussen.

Dazu gehört der Blick auf den externen Arbeitsmarkt – das Gegenbild zum unternehmensinternen Marktwert. Gerade weil sich Unternehmensstrukturen zukünftig schneller verändern werden, trägt es zur psychologischen Sicherheit von Führungskräften bei, sich mit beruflichen Alternativen zu beschäftigen. Nicht selten warnen HR-Verantwortliche davor, dass ein solches Vorgehen die Leistungsträger unter den Führungskräften zum Weggang motivieren



Georg C. Scheiber
Managing Consultant und Partner der Unternehmensberatung, Outplacement- und Strategieberatung von Rundstedt, Standorte Nürnberg und Berlin
scheiber@rundstedt.de

Der Begriff Growth Mindset ist vielerorts zu einer Leerformel geworden: Wachsen wollen wir alle, aber in welche Richtung, wissen wir oft nicht. HR hat die Aufgabe, den Begriff mit konkreten Perspektiven zu füllen und so positiv aufzuladen.

könnte. Diese Sorge ist verständlich, aber High Performer hält man nicht, indem man alle Führungskräfte in einen „Dornröschenschlaf“ versetzt. Der Nutzen einer kontinuierlichen Aktivierung und Sensibilisierung aller Führungskräfte ist für das Unternehmen größer als das Risiko, Leistungsträger zu verlieren.

Balance von Binden und Aktivieren

Bevor HR mit der konkreten Ausgestaltung von Angeboten für Führungskräfte 45+ beginnt, sollten Leitprinzipien definiert werden, die ein klares Commitment des Topmanagements beziehungsweise der Geschäftsführung erfordern. Wenn dies nicht passiert und im Unternehmensalltag nicht glaubwürdig vorgelebt wird, wird das Engagement von HR nicht die gewünschte Wirkung erzielen. Die folgende Darstellung von vier Leitprinzipien versteht sich als Vorschlag, der an das konkrete Unternehmen und seine Kultur angepasst werden sollte:

- \ Echtes Growth Mindset fördern. Leider ist der Begriff des Growth Mindset durch oberflächliche Verwendung und meist ohne konkrete Anwendung im Unternehmensalltag zu einer Leerformel geworden. Es lohnt sich aber für HR, den Begriff durch Angebote für das mittlere Management positiv aufzuladen, indem mögliche Entwicklungsszenarien jenseits der klassischen Karriereleiter innerhalb und außerhalb des heutigen Unternehmens skizziert werden. Jährliche „Boxenstopps“, die der Selbstreflexion dienen und von HR mit Unterstützung externer Karriereberater und Leadership Coaches organisiert werden, bieten sich an. Entscheidend für den Erfolg ist das Prinzip der Freiwilligkeit, denn Teilnahmepflicht führt zur Beibehaltung des Fixed Mindset, das heißt zum Verharren in der engen Spur der bisherigen Karriere.
- \ Offenen Lernhorizont etablieren. Führungskräfte werden in Zukunft noch deutlich mehr Eigenverantwortung für die eigene Weiterbildung übernehmen müssen. HR fungiert hier als interner Kompetenzpartner, der den Lernhorizont insbesondere der Führungskräfte 45+ sowohl für interne Bedarfe als auch für externe Trends öffnen sollte. Neben Einzelgesprächen bieten sich Gruppenformate an, in denen Experten aus dem eigenen Unternehmen und von spezialisierten Beratungshäusern über Trends in Märkten, Technologien und Organisationskonzepten informieren. Auf diese Weise werden die Führungskräfte angeregt, eigenverantwortlich Ideen und Handlungsschritte für ihre berufliche Weiterentwicklung zu erarbeiten.

- \ Führungskultur für die zukunftsfähige Organisation erlernen. Wer heute seit zehn oder mehr Jahren als Führungskraft tätig ist, wurde maßgeblich durch die Führungskultur der Traditionalisten- und der Babyboomer-Generation geprägt. Wie auch immer sich die Organisationsstruktur von Unternehmen in den nächsten fünf bis zehn Jahren fortentwickeln wird, sie wird zweifellos eine neue Führungskultur erfordern. Hier kann sich HR als Brückenbauer positionieren, der Führungskräften Zugänge zu neuen Managementkonzepten eröffnet und die Erwartungen der jüngeren Mitarbeitenden in Handlungsempfehlungen für den Führungsalltag übersetzt. Nicht wenige Führungskräfte hoffen aufgrund früherer Erfahrungen, dass sich die kommenden Managementtrends wie die Leadership-Modewellen der Vergangenheit nach einigen Jahren von selbst erledigen. Wenn es HR gelingt, bei den Führungskräften einen offenen Blick und eine konstruktive Auseinandersetzung zu etablieren, wird damit ein wesentlicher Beitrag zur Zukunftsfähigkeit des Unternehmens geleistet.
- \ Tech Impact antizipieren. In den meisten Unternehmen wird zu viel über neue Technologien geredet, ohne deren Veränderungskraft für die eigene Organisation tatsächlich zu entfalten. Hier sollten die Führungskräfte eine treibende Kraft sein, da sie ihre jeweiligen Fachbereiche und deren Beziehungen zum Markt sehr gut kennen. Im Kern geht es darum, Technologie-Know-how und Business-Intelligenz in ein dauerhaftes produktives Spannungsverhältnis zu bringen. HR kann hier als Orchestrator wirken, um Führungskräfte





Die Zusammenarbeit im Team stellt eine wertvolle Ressource auch für ältere Mitarbeitende dar.

Es gibt heute eine breite Auswahl an Kompetenzmodellen für die Führung der Zukunft. Die perfekte Lösung ist oft nicht darunter – aber es ist immer sinnvoll, sich ihr anzunähern.

jenseits der 45 immer wieder neu für die wichtige Aufgabe zu aktivieren. Statt sich auf die sogenannten menschlichen Aspekte zurückzuziehen, sollte HR die Nahtstelle zwischen Mensch und Maschine als Arbeitsfeld der Zukunft besetzen und sich selbst als Sparringspartner für die Führungskräfte weiterentwickeln.

\\ **Längerfristige HR-Arbeit mit Führungskräften bewerten und nutzen.** Sind die Leitprinzipien definiert und mit dem Topmanagement abgestimmt, geht es an die Umsetzung, die neue Fragen aufwirft: Mit welchem Kompetenzmodell für Führungskräfte soll gearbeitet werden, und welche Partner versprechen eine erfolgreiche Zusammenarbeit? Inzwischen gibt es eine breite Auswahl an Kompetenzmodellen für die Führung der Zukunft. Es empfiehlt sich, als HR-Team mit ausgewählten Führungskräften 45+ eine Auswahl von drei bis vier Modellen und deren mögliche Beratungspartner für die Implementierung näher zu betrachten und sich gleichzeitig von der Illusion zu lösen, die perfekte Lösung zu finden.

Kompetenzmodell für die Generation Ü45

Der Ansatz von Stahl und Hillmer (2022) eignet sich sowohl für größere als auch mittelständische Unternehmen. Auf den ersten Blick wirken die Bezeichnungen der fünf Schlüsselkompetenzen für zukunftsfähige Führungskräfte abstrakt und theoretisch:

- \\ Heuristische Kompetenz
- \\ Intrapersonale Kompetenz
- \\ Interpersonale Kompetenz
- \\ Interpretative Kompetenz
- \\ Inszenatorische Kompetenz

Um dieses Modell im Unternehmen zu vermitteln, ist es sinnvoll, dass ein Mitglied des HR-Teams die Erläuterungen im Buch in eine anschauliche und kompakte Darstellung übersetzt. So kann die Zielgruppe im Unternehmen nicht nur mit dem Kopf angesprochen werden, sondern auch mit dem Herzen gewonnen werden. Die Schlüsselkompetenzen im Detail:

- \\ Die **heuristische Kompetenz** umfasst die Gesamtheit der persönlichen Problemlösungsverfahren, die der Bewältigung neuartiger, unübersichtlicher oder unzureichend definierter Situationen dienen. Da solche Situationen im zukünftigen Führungsalltag deutlich zunehmen werden, sollte diesem Kompetenzbereich deutlich mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden. Dabei spielen Einzelkompetenzen wie das Erkennen von Zusammenhängen, Beharrlichkeit oder die Nutzung von Intuition eine wichtige Rolle.
- \\ Die **intrapersonale Kompetenz** bezieht sich auf die Fähigkeit zur Selbstführung und lebt von der Balance zwischen realistischer Selbsteinschätzung und überzeugendem Engagement. Als weitere Einzelkompetenzen sind Stressresistenz, Teamfähigkeit und Motivation zu berücksichtigen. Gerade für Führungskräfte 45+, die sich selbst sehr gut kennen und für den Arbeitsalltag gut aufgestellt zu sein glauben, ist es wichtig, diesen sensiblen Bereich immer wieder neu zu betrachten. Die Kunst besteht darin, als HR-Team die Führungskräfte zur kritischen Selbstreflexion zu ermutigen, ohne zu viel Druck aufzubauen. Langfristiges Ziel sollte es sein, das engagierte und zugleich selbstkritische Ich der Führungskraft als Sog für die kontinuierliche Arbeit an der eigenen intrapersonalen Kompetenz zu etablieren.

Viele Unternehmen investieren in die inszenatorische Kompetenz ihrer Topleute, also die Fähigkeit, den Eindruck zu steuern, den jemand auf andere macht.

Es wird immer Situationen geben, in denen Personalabteilung und Führungskraft erkennen, dass das Ende der Entwicklungskurve erreicht ist. Darüber muss offen gesprochen werden.

- \ **Interpersonale Kompetenz** stellt die Summe der Fähigkeiten und Kenntnisse dar, mit Menschen in unterschiedlichen Kontexten des Businessalltags so umzugehen, dass die Wertschöpfung für das Unternehmen optimiert und gleichzeitig die Bedürfnisse der Menschen berücksichtigt werden – seien es Mitarbeitende im Management oder Beschäftigte von Kunden, Lieferanten und Netzwerkpartnern. Gerade bei White-Collar-Tätigkeiten werden sich Teams zunehmend aus Angehörigen unterschiedlicher Unternehmen, Disziplinen, Kulturen und Sprachen rekrutieren, die sowohl in Präsenz als auch im Remote-Modus zusammenarbeiten werden. Hier benötigen Führungskräfte 45+ eine kontinuierliche Unterstützung durch HR, die sich nicht in einmaligen Trainings zur interkulturellen Kommunikation erschöpfen sollte.
- \ Die **interpretative Kompetenz** umfasst alle Einzelkompetenzen, zum Beispiel kritisches Denken und vernetztes Denken, die den konstruktiven Umgang mit der Informationsflut in der Businesswelt ermöglichen. Hier spielt die Einzelkompetenz der Lernfähigkeit eine entscheidende Rolle, die von HR durch individualisierte Angebote gefördert werden sollte. Statt also umfangreiche Weiterbildungskataloge anzubieten, sollten lieber einmal im Quartal offene Gruppenrunden außerhalb der üblichen Meetingroutinen stattfinden, in denen Weiterbildungsanbieter ihre Angebote erläutern und Führungskräfte ihre persönlichen Lernerfahrungen mit Kursangeboten offen und kritisch reflektieren.
- \ Die **inszenatorische Kompetenz** bezieht sich auf die Summe der Fähigkeiten, den Eindruck auf andere bewusst zu steuern. Dazu gehören zum Beispiel Kommunikationsfähigkeit, Vermittlungskompetenz und Präsentations-Know-how. Die meisten Unternehmen haben in diesen Kompetenzbereich ihrer Führungskräfte investiert. Dennoch sollte HR reifere Führungskräfte dafür sensibilisieren, dass diese Einzelkompetenzen für die hybride, vernetzte und multikulturelle Arbeitswelt kontinuierlich und selbstverantwortlich weiterentwickelt werden müssen. Gerade in diesem Kompetenzbereich verlassen sich nicht wenige Führungskräfte auf ihre langjährige Erfahrung, die in den kommenden Jahren zu einem Leistungshemmnis werden wird. Hier gilt es für HR, ein offenes Mindset und individualisierte Weiterbildungsangebote zu fördern und gleichzeitig das bisherige Know-how und die für das Unternehmen erbrachten Leistungen anzuerkennen.

Fazit

Erfolgsentscheidend für die Anwendung von Kompetenzmodellen für Führungskräfte ist das Verständnis der Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen den Kompetenzbereichen. Es lohnt sich, in externe Unterstützung bei der Visualisierung eines Kompetenzmodells zu investieren, um die Akzeptanz bei der Zielgruppe zu erhöhen. Stahl und Hillmer haben beispielsweise ein einfach gehaltenes Kreismodell ihrer Schlüsselkompetenzen vorgestellt (Stahl / Hillmer 2022, 170), das sich sehr gut für die weitergehende Visualisierung mit Fokus auf das Qualifikationsniveau der Zielgruppe und die Kommunikationskultur im Unternehmen eignet. HR sollte hier mutig experimentieren und Führungskräfte ermutigen, von der Kunst der Visualisierung für den Führungsalltag zu lernen.

Trotz allen Engagements von HR wird es immer wieder Situationen geben, in denen reifere Führungskräfte am Ende ihrer Entwicklungskurve angekommen sind. Hier gilt es, rechtzeitig offene Gespräche zu führen und den mutigen Blick auf den externen Arbeitsmarkt zu richten. Je intensiver Führungskräfte 45+ die HR-Angebote nutzen, um beruflich fit zu bleiben, desto leichter fällt ihnen im Falle einer Trennung die berufliche Neuorientierung, da sie auf Projekterfahrungen in der Kooperation mit anderen Unternehmen und auf Netzwerkkontakte außerhalb des bisherigen Arbeitgebers zurückgreifen können.

Literatur

- Hamel, G. / Zanini, M. (2020): Humanocracy: Creating organizations as amazing as the people inside them, Boston (Dt. (2025): Humanocracy, Kulmbach)
- Stahl, H. K. / Hillmer, G. (2022): Schlüsselkompetenzen in Führungs- und Projektarbeit: Warum Fachkenntnisse nicht mehr reichen und welche Stärken zum Erfolg führen, Freiburg