



IFIDZ - Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter
PRESSEMAPPE 2018

Veröffentlichungen in Printmedien

Artikel

Analysetool ermittelt Digital- und Führungsreife

Der Manager von morgen

Mehr Heterarchie wagen

Die Mär vom innovativen Manager

Führen im digitalen Zeitalter - 12 Thesen

Emotional in die Zukunft

Wie die Königsdisziplin für Vorgesetzte gelingt

Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren

Networking im digitalen Zeitalter

Networking in der Digitalwelt

Die Kunst, „Digital Natives“ und „Digital Immigrants“ zu führen

Auch Weihnachten kann man networken

Wie Chefs Digital Natives und Immigrants führen

Digital Natives und Immigrants führen

Personalführung: von „Digital Natives“ und „Digital Immigrants“

Kommunizieren wie eine Alpha-Persönlichkeit

Von unterschiedlichen Stärken profitieren

Führungskräfte auf Gedankenreise

Digital Natives und Immigrants führen

Zeitschrift / Zeitung

IHK Fulda, Januar 2018

Die erfolgreiche Apotheke, Februar 2018

KU Gesundheitsmanagement, April 2018

Chemie Technik, April 2018

LOHN + GEHALT, April 2018

Elektrotechnik, Mai 2018

BANKMAGAZIN, Juni 2018

Die erfolgreiche Apotheke, Juli 2018

BILDUNGaktuell (A), August 2018

DTZ – Die Tabak Zeitung, 10. August 2018

Netcoo Magazin, August 2018

Deutsches Ingenieurblatt, September 2018

kmu Rundschau (CH), Oktober 2018

bindereport, Oktober 2018

stahl und eisen, November 2018

IHK Magazin Stuttgart, Dezember 2018

das dental labor, Dezember 2018

Frankenpost, 22. Dezember 2018

Mühle + Mischfutter, Dezember 2018

Südtiroler Wirtschaftszeitung (I),
14. Dezember 2018

DTZ – Die Tabak Zeitung, 14. Dezember 2018

VDI nachrichten, 7. Dezember 2018

personalSCHWEIZ (CH), Dezember 2018

Veröffentlichungen in Onlinemedien

Artikel

Führungskräfte als Innovationshindernis

Führen im digitalen Zeitalter – Mission (im)possible?

Emotionales Führungsverhalten wird für die Zukunft wichtig

Zehn Tipps fürs berufliche Networking

Soziale Kompetenz adé? Kommunizieren im digitalen Zeitalter

Digital Natives und Immigrants führen

Networking im digitalen Zeitalter

Generationskonflikt am Arbeitsplatz vermeiden

Zehn Tipps fürs Networking

Wie man Digital Natives und Immigrants führt

Digital Natives und Immigrants führen

10 Tipps für die Kontaktpflege

Networking im digitalen Zeitalter

Networking im digitalen Zeitalter – 10 Thesen

Alt und Jung zusammenbringen

Die generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern

So funktioniert Networking im digitalen Zeitalter

Networking in der digitalen Zeit

Digital Natives und Immigrants führen

Wie Sie Digital Natives und – Immigrants als Mitarbeiter führen

Networking im digitalen Zeitalter

So gelingt eine inspirierende Rede

Tipps: Inspirierende Reden halten

Digital ist egal: Führung entscheidet

So begeistern Sie mit Ihrer Neujahrsansprache

Portal

www.chemietechnik.de, 30.03.18

www.zwp-online.info, 16.03.18

www.eletrotechnik.de, 08.06.18

www.ahgz.de, 03.08.18

www.zwp-online.info, 01.08.18

www.maschinenmarkt.de, 29.08.18

www.finanzpraxis.com, 29.08.18

www.elektroniknet.de, 20.08.18

www.derStandard.at, 17.08.18

www.versicherungsmagazin.de, 15.08.18

www.maschinenmarkt.ch, 15.08.18

www.elektroniknet.de, 07.08.18

www.cio.de, 26.09.18

www.bildungsspiegel.de, 16.09.18

www.buchreport.de, 14.09.18

www.buchreport.de, 17.09.18

www.onpulson.de, 05.09.18

www.hrweb.at, 03.09.18

www.hrperformance-online.de, 31.10.18

www.onpulson.de, 15.10.18

www.marconomy.de, 15.10.18

www.versicherungsmagazin.de, 27.11.18

www.pr-journal.de, 20.11.18

www.jobs.nzz.ch, 27.12.18

www.marconomy.de, 26.12.18

**So begeistern Sie Ihre Mitarbeitenden:
8 Tipps für eine gelungene Rede**

www.hrtoday.ch, 24.12.18

12 Tipps für bessere Reden

www.starting-up.de, 19.12.18

Die 10 Merkmale eines echten Leaders

www.impulse.de, 19.12.18

Inspirierende Reden halten

www.allaboutsourcing.de, 07.12.18

Begeisternde Reden halten – 12 Tipps

www.finanzparxis.com, 06.12.18

Zwölf Tipps für inspirierende Reden

www.versicherungsjournal.at, 04.12.18

Analysetool ermittelt Digital- und Führungsreife

Wie fit sind Ihre Führungskräfte für das digitale Zeitalter?

LEADT lautet der Name eines neuen Test- und Analyseverfahrens, das das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, entwickelt hat. Mit dem Online-Analysetool können Unternehmen unter anderem ermitteln, inwieweit ihre Führungskräfte bereits über die erforderlichen Kompetenzen verfügen, die sie im digitalen Zeitalter brauchen, um Mitarbeiter und Bereiche zu führen. Aufbauend auf den Ergebnissen können sie Entwicklungsmaßnahmen einleiten.

Serie (9):



Das Analyseverfahren Leadt basiert auf der Meta-Studie „Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter“, die das IFIDZ 2016 erstellt hat. Für diese Studie wertete das Institut 30 im Zeitraum 2012 bis 2016 erschienene Studien zum Themenkomplex „Welche Kompetenzen Führungskräfte künftig brauchen“ aus.

Kompetenz-Ranking

Anhand der Ergebnisse erstellte das IFIDZ ein Ranking und ordnete die einzelnen Kompetenzen den beiden Parametern „Führungsreife“ und „Digitalreife“ zu, die laut IFIDZ-Verständnis zusammen die „digitalorientierte Führungsreife“ bilden. Die Ausprägung dieser Kompetenzen wird laut Aussagen der Leiterin des IFIDZ, Barbara Liebermeister, bei dem Leadt-Online-Test ermittelt. Die Ergebnisse zeigen auch Soll-Ist-Abweichungen, also Lern- und Entwicklungsfelder.

Analysiert werden die drei Ebenen „Haltung“ („Ich denke“), „Verständnis“ („Ich weiß“) und „Verhalten“ („Ich handle“), die über das konkrete Tun und Wirken einer Führungskraft entscheiden. Dadurch entsteht laut Liebermeister ein sehr differenziertes Bild der jeweiligen Führungskraft.

Drei Dimensionen

Die Analyse-Ergebnisse werden den Führungskräften unter anderem mittels einer grafischen Ergebnis-Darstellung vermittelt. Sie gibt einen schnellen Überblick darüber, wie ausgeprägt ihre Führungsreife und ihre Digitalreife – bezogen auf die drei Dimensionen „Haltung“, „Verständnis“ und „Verhalten“ – bereits sind und in welchen Bereichen bei ihr

Analysiert werden die drei Ebenen „Haltung“ („Ich denke“), „Verständnis“ („Ich weiß“) und „Verhalten“ („Ich handle“).

eventuell noch Lern-/Entwicklungsfelder bestehen. Vertiefend ausgeführt und erläutert werden die in der Grafik zusammengeführten Teilergebnisse in einer textlichen Ergebnisdarstellung, die sich ebenfalls auf die drei erfassten Dimensionen sowie auf die im Ranking definierten Kompetenzen einer digitalorientierten Führungskraft bezieht.

Der dem Leadt zugrunde liegende Online-Test besteht aus 106 Aussagen, die auf einer Skala von 1 (zutreffend) bis 6 (trifft gar nicht zu) zu beantworten sind. Führungskräfte können ihn in zirka 30 Minuten bearbeiten. Das Ergebnis wird ihnen danach unmittelbar angezeigt. Dabei kann die Kompetenz-Auswertung den Erfordernissen der jeweiligen Organisation und Funktion angepasst werden.

Der Einsatz des Analyseverfahrens empfiehlt sich laut Patrick Merke, der das Analyse-Tool mitentwickelt hat, für Selbst- oder Team-Reflektionszwecke im Rahmen von Personal- und Führungskräfteentwicklungsmaßnahmen. Darüber hinaus kann es für Personalauswahlprozesse und zur Personaleinsatzplanung genutzt werden, so das Mitglied der IFIDZ-Geschäftsleitung.

Weitere Infos unter www.ifidz.de oder Telefon 069 719130-965.

■ Bernhard Kuntz, www.die-profilberater.de

Der Manager von morgen

Inhaber müssen mehr und mehr empathische Netzwerker sein, um erfolgreich zu agieren. Das gilt für die Führung von Mitarbeitern genauso wie für die Leitung des Unternehmens.

Weiße Fähigkeiten brauchen Führungskräfte im digitalen Zeitalter, um ihre Mitarbeiter und Unternehmen mit Erfolg zu führen? Das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) aus Frankfurt prüfte im Rahmen einer Studie, welchen Eigenschaften künftig eine Rolle spielen. Warum? Weil sich aufgrund der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben

radikal gewandelt haben. Dadurch haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert. Eine zentrale Aussage des Studienbereichs ist, dass Führungskräfte im digitalen Zeitalter empathische Netzwerker sein müssen.

Fazit:

- *Arbeitsstrukturen haben sich radikal verändert.*
- *Neudefinition von Führung ist nötig.*
- *Gespür für die Partnerinteressen entwickeln.*

Am selben Strang ziehen

Im Prinzip sollte es ja selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen - sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren, so dass kaum Reibungsverluste entstehen?

Deshalb überraschte es uns nicht, dass in der IFIDZ-Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage „voll und ganz“ bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung. Diese Aussage bezieht sich nicht nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen, sondern auch auf das Vernetzen von Unternehmen.



Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für digitale Führungskultur (IFIDZ): „Strategisch aufgebaute und sorgfältig gepflegte Netzwerke sparen Kosten und Zeit auf dem Weg zum Erfolg.“

Unternehmensübergreifende Netzwerke

Wie erbringen Unternehmen heute Leistung? Meist im Dialog mit ihren Kunden. Das heißt: Wie gut ihre Leistung ist, hängt auch stark davon ab, wie sie die Beziehung zu ihren Kunden gestalten. Ebenso verhält es sich auf der Lieferanten- und Zuliefererebene. Nehmen Sie die Bauindustrie. Wenn Sie heute eine Großbaustelle besuchen, dann finden Sie dort die Mitarbeiter von Hunderten von Sub- und Subsub-Unternehmen, die Teilleistungen für das große Ganze erbringen. Und die Qualität der Leistung? Sie hängt stark davon ab, inwieweit es dem Generalunternehmer nicht nur gelingt, die richtigen Partner auszuwählen, sondern diese auch so zu vernetzen, dass sie gemeinsam eine Top-Leistung erbringen. Solche Leistungserbringungs-Gemeinschaften gibt es nicht nur in der Bauindustrie. Ähnliche Strukturen existieren heute in fast allen Branchen. Also müssen die Verantwortlichen dazu

fähig sein, tragfähige Beziehungsnetze zu knüpfen, die Spitzenleistungen erbringen. In diesen Netzwerken sollten die Partner zumindest weitgehend auf Augenhöhe agieren. Früher waren in der Regel die Zulieferer von ihren Auftraggebern abhängig. Heute ist dies teilweise umgekehrt: Ohne deren Spezialwissen sowie technische und personelle Unterstützung könnten viele große Unternehmen ihre Leistung gar nicht mehr erbringen - oder sie würden sich in kurzer Zeit zu Dinosauriern in ihrem Markt entwickeln und von diesem verschwinden.

Die Chemie muss stimmen

Warum müssen Führungskräfte empathisch sein? Ich merke bei meiner Arbeit als Managementberaterin immer wieder: Für manche Kunden arbeite ich gern, für andere weniger gern. Und das hat nichts mit dem Honorar zu tun, sondern mit anderen Themen, z.B. Wie ist die Kommunikation mit ihnen? Fühle ich mich von ihnen als Person wahr- und ernstgenommen?

Stimmt die Chemie, dann erbringe ich für Kunden auch gerne gewisse Mehrleistung, weil ich mich mit ihnen und ihren Zielen identifiziere. Ähnlich verhält es sich bei den Dienstleistern. Habe ich bei ihnen das Gefühl, dass sie mich und meine Bedürfnisse verstehen, dann bin auch ich für ihre Bedürfnisse offener, was sich positiv auf die Zusammenarbeit und die Ergebnisse auswirkt, wodurch wiederum unsere Beziehung stabiler und tragfähiger wird. Dasselbe gilt für die Zusammenarbeit im Business, sei es auf der Ebene Führungskraft-Mitarbeiter oder Unternehmen-Unternehmen. Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und respektieren und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, dann werden aus den ehemaligen Schnittstellen Nahtstellen, was letztlich zu Spitzenleistungen führt.

• Barbara Liebermeister



Foto: ALDECAstudio – Fotolia

Mehr Heterarchie wagen

Die Enthierarchisierung der Führungskultur im Krankenhaus

Von Patrick Merke

„Krankenhausarbeit ist einfach keine attraktive Tätigkeit mehr“, lautet das Fazit von Bernd Molzberger, ehemaliger Geschäftsführer einer Krankenhausgruppe im Jahr 2013. Daran hat sich bis heute leider nichts geändert. Seit Jahren zeigen Studien und Umfragen eine relativ negative Stimmung unter den medizinischen und pflegenden Klinikmitarbeitern. Es gibt zwei Wege zu reagieren: Man zeigt auf die Politik, sucht dort Verursacher und Verantwortliche und verlangt von dort eine Lösung. Oder man schaut auf die Krankenhäuser, sucht dort Verursacher und Verantwortliche und verlangt von dort eine (Teil-)Lösung. Ich plädiere hier für den zweiten Weg. Dieser mag zwar nicht einfach sein, aber er ist relativ kostengünstig, da er ohne zusätzliche (Politik-)Gelder realisierbar ist.

Hauptakteur dieses Weges sind die Führungskräfte in den Krankenhäusern – vor allem die ärztlichen Führungskräfte. Sie prägen und dominieren durch ihr Verhalten das Miteinander und die Kultur in der Klinik und sind damit der wesentliche Schlüsselfaktor sowohl für die Zufriedenheit im Beruf als auch für den Erfolg einer Unternehmung.

„Von der Politik können wir wenig erwarten. Das haben die letzten Jahre gezeigt [...] Die Schlüsselkompetenz zur Zukunftssicherung eines Krankenhauses und zur individuellen Bewältigung dieser Anforderungen liegt aus unserer Sicht in der Führung.“ formuliert dies auch Prof. Dr. Hans-Fred Weiser, Präsident des Verbands der leitenden Krankenhausärzte Deutschlands (VLK), in dem Buch „Fokus Führung – Was leitende Klinikmitarbeiter wissen sollten“ aus dem Jahr 2016. Dieser Einschätzung von Prof. Weiser schließe ich mich an.

Auch die Frage nach dem Ansatzpunkt zur Verbesserung der Arbeitsverhältnisse ist relativ einfach zu beantworten: Es ist die Krankenhaus-Hierarchie. Denn viele Problemkonstellationen lassen sich direkt und indirekt auf dieses sehr dominante Strukturmerkmal zurückführen. Um Missverständnissen vorzubeugen: Hierarchie ist grundsätzlich nicht negativ. Auf gar keinen Fall. Hierarchie ist – in bestimmten Situationen – sehr sinnvoll, effizient und effektiv. Aber auch für die Hierarchie gilt der Grundsatz des Mediziners Paracelsus: „Die Dosis macht das Gift“.

Kliniken in Deutschland sind nachwievor von hierarchischen Führungsstrukturen geprägt. Viele Problemkonstellationen lassen sich direkt und indirekt auf dieses sehr dominante Strukturmerkmal zurückführen. Warum also nicht mehr Heterarchie wagen?

Keywords: Führungskultur, Hierarchie, Heterarchie, interprofessionelle Zusammenarbeit

Und die Hierarchie-Dosis in vielen Kliniken ist eindeutig zu hoch, so dass sie in vielen Arbeitsabläufen mehr negative als positive Auswirkungen hat.

Ärzte fühlen sich an der Spitze

Wie stellt sich die Hierarchie in vielen Krankenhäusern dar? In deutschen Kliniken existiert eine „chefzentrierte Führungskultur“ (Josef Düllings). An der Spitze dieser Hierarchiekultur sieht sich die Ärzteschaft. In ihrer Haltung, in ihrem Verständnis und in ihrem Verhalten fühlt sie sich zwei anderen relevanten Personengruppen im Krankenhaus übergeordnet: der Pflege und den Patienten. Darüber hinaus gibt es auch noch innerhalb der ►

Was ist eigentlich Heterarchie?

Heterarchie ist das Gegenteil von Hierarchie. Hauptmerkmal der Hierarchie in einer Organisation ist die relativ starre Ober- und Unterordnung der Mitglieder/Mitarbeiter. Bei der Heterarchie gibt es keine Ober- und Unterordnung, sondern die Mitglieder/Mitarbeiter sind mehr oder weniger gleichberechtigt und agieren selbstbestimmt und selbstorganisiert ohne Anordnungen von oben.

Ärztenschaft eine vielschichtige und sehr starre Hierarchie: eine funktionale (und altersspezifische) vom (jungen) Famulanten und PJler bis zum (älteren) Chefarzt bzw. ärztlichen Direktor sowie teilweise eine geschlechterspezifische Hierarchie zwischen Ärzten und Ärztinnen. Diese Hierarchievielfalt ist fast in jedem Prozess und in jeder Handlung der Akteure sichtbar und kann zu Verschwendung, Problemen und Konflikten führen, die allesamt das Betriebsklima belasten. Hier einige Zitate aus aktuellen Publikationen und Studien:

„Nicht selten ist es so, dass ein Krankenhaus keine Führungsmannschaft hat, sondern Führungskräfte, die ihre fachliche Arbeit tun und sich – dem jedoch nachgeordnet – dabei miteinander abstimmt. [...] die Teambildung auf der Leitungsebene sind nur scheinbar Selbstverständlichkeiten. Sie werden zu oft vernachlässigt und nicht proaktiv gestaltet.“ (J. Düllings, H.F.Weiser, A.Westerfellhaus, 2016)

„Der alltägliche „Kleinkrieg“ und die latent schwelenden Konflikte und Ressentiments zwischen den Professionen [Pflegekräften und Ärzten] werden nicht nur durch gravierende Kommunikationsdefizite verursacht. Die interprofessionelle Zusammenarbeit wird zudem durch deutliche Perspektivdivergenzen sowie Macht- und Wettbewerbsrängeleien erheblich beeinträchtigt.“

Selbst Berufsgruppen, die nicht Teil der Klinik sind, erleben die ärztliche Hierarchie offensichtlich leicht verstörend:

„Von einem weiteren Teil – vor allem der ärztlichen Vorgesetzten – kann mit hinreichender Wahrscheinlichkeit zudem vermutet werden, dass sie grundsätzlich zu stolz sind, sich überhaupt von einer außenstehenden In-

stanz bewerten zu lassen. Ihnen fehlt oft schlicht und einfach der überzeugende Eindruck, dass sie als leitende Chefarzte und die neutralen Forscher von außen sich auf gleicher Augenhöhe befinden.“ (Petra Rixgens, 2017)

Aber auch die Ärzteschaft selbst ist teilweise Leidtragender der Hierarchie im Krankenhaus. So lautet eine Aussage einer Auswertung von zwei Erhebungen unter 641 chirurgischen Chefarzten und 529 Krankenhausgeschäftsführern aus den Jahren 2011 und 2013:

„Chefarzt und Geschäftsführer sind derzeit keine gleichberechtigten Partner in der Klinikführung. Die Letztentscheidung obliegt dem geschäftsführenden Direktor. Daher erklärt sich der höhere Leidensdruck der Mediziner.“

Diese fehlende Bereitschaft zur Partnerschaft auf Seiten der Geschäftsführung scheint aber auch wiederum eine Reaktion auf das Verhalten der Ärzteschaft zu sein:

„[Klinik-]Geschäftsführer erleben Ärztinnen und Ärzte in Fragen von Führung und Organisation oft als widerständig, egoistisch oder gar inkompetent.“ (Jörg Gottschalk, 2016)

Negative Auswirkungen der Hierarchie

Keine Führungsmannschaft, Teambildung als nur eine scheinbare Selbstverständlichkeit, Ressentiments zwischen den Professionen, Macht- und Wettbewerbsrängeleien, fehlende Augenhöhe und widerständig: Diese Aussagen zeigen deutlich, wie omnipräsent die negativen Auswirkungen der Krankenhaus-Hierarchie sind.

Sie sorgt dafür, dass es im Krankenhaus sehr viele (moderne) Elemente der Zusammenarbeit nicht oder nur kaum existieren. Während in vielen

Wirtschaftsbereichen New Work, Heterarchie und Selbstorganisation beeindruckende Erfolge feiern, dominiert in vielen Krankenhäusern noch „Old Work“. Die „chefarztzentrierte Führungskultur“ wirkt daher wie ein großer Mühlstein am Hals der Arbeitszufriedenheit in der Klinik. Um die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen, ist es notwendig, diese Form der Hierarchie zu reduzieren und mehr Heterarchie zuzulassen. Es geht um ein neues Verständnis von Hierarchie. Eine Hierarchie, die u.a. durch wertschätzenden Respekt, ehrliche Kooperation und vertrauensvolle Verlässlichkeit geprägt ist.

Die Haltung macht den Unterschied

Um mehr Heterarchie zu wagen ist es unerlässlich, dass sich die Haltung der Führungskräfte gegenüber Kollegen und Mitarbeitern ändert. Die Haltung ist deshalb elementar, weil sie einen sehr großen Einfluss auf das Verhalten hat. Eine heterarchische und wertschätzende Haltung bedeutet, jeder Person auf Augenhöhe zu begegnen und sie im Hinblick auf ihre Bedürfnisse des Zusammenlebens und des Arbeitens in erster Linie als Mensch und nicht als Funktionsträger zu behandeln.

In dieser Sichtweise behandelt man dann nämlich alle gleich: eben menschlich. Einer Person kontinuierlich und ehrlich Wertschätzung und Respekt entgegenzubringen bedeutet zum Beispiel Regeln und Vereinbarungen einzuhalten. Wenn zum Beispiel ein Großteil von Visiten außerhalb der vereinbarten Zeiten stattfindet – und dies dann Mehrarbeit und Überstunden im Pflegedienst zur Folge hat – kann man dies vordergründig auf einen suboptimalen Prozess zurückführen. Aber einen Termin nicht einzuhalten, ist nie ein Zeitproblem, sondern immer eine Frage der persönlichen Priorität dieses Termines und damit implizit Ausdruck der Wertschätzung und des Respektes gegenüber den Teilnehmern dieses Termins.

Haltung überprüfen

Durch einen einfachen Praxistest kann man relativ schnell die Haltung einer Führungskraft erkennen: Konfrontieren Sie eine Füh-

rungskraft, z.B. den Chefarzt, mit der Aussage: „Wir wollen gerne mehr Heterarchie während einer Operation.“ Die Antwort mit einer hierarchisch-traditionellen Haltung könnte lauten: „Das fehlt mir noch, dass während einer Operation alle gleichberechtigt sind und wir anfangen zu diskutieren“. Die Antwort mit einer heterarchisch-modernen Haltung könnte lauten: „Interessanter Vorschlag. Welche Ideen und Ansätze gibt es denn und wie können wir das einmal probieren?“ Man kann auch bei diesem Praxistest das Wort „Operation“ austauschen durch: Visite, Besprechung, Rekrutierung und Einstellung von Personal, Entscheidungen, Investitionen etc.

Transparenz und Partizipation

Auch der Glaubenssatz „(Mein) Wissen ist Macht“ sollte auf den Prüfstand. Mehr Transparenz und mehr Partizipation in Informations- und Entscheidungsprozessen trägt auch dazu bei, die Arbeitszufriedenheit signifikant zu verbessern. Denn die Wirkung von Transparenz ist mannigfaltig und reduziert viele „Führungs-Störfaktoren“. So reduziert Transparenz die Unsicherheit bei anderen, da Unsicherheit sehr oft durch Unwissenheit entsteht. Transparenz schafft auch mehr Akzeptanz, wenn sich Prozesse und Entscheidungen nachvollziehen lassen. Und Transparenz schafft Vertrauen, wenn Führungskräfte offen und ehrlich auch mit ihren eigenen Befindlichkeiten, Fehlern und Schwächen umgehen. Wenn zum Beispiel ein Großteil der Anordnungen von Stationsärzten, die diese am Vormittag entschieden haben (z.B. im Hinblick auf Medikamente) von Oberärzten nach den Kontrollen am Nachmittag wieder korrigiert werden (z.B. im Hinblick auf die Patientensicherheit), dann kann man dies vordergründig sicherlich auf einen suboptimalen Prozess zurückführen. Aber dahinter steht in erster Linie fehlende Kommunikation und Kooperation und damit fehlende Transparenz und Partizipation der Beteiligten. Praxisbeispiele zeigen, dass durch eine gemeinsame Besprechung von Oberärzten und Assistenzärzten der wichtigsten Fälle am Morgen die Korrekturen der Anordnungen um die Hälfte reduziert werden konnten – ein klassi-

sches Beispiel von Enthierarchisierung.

Darüber hinaus gibt es eine Vielzahl an weiteren Ansätzen und Best Practices die starre Hierarchie in Kliniken zu reduzieren und die Arbeitszufriedenheit zu erhöhen:

- Die Sportklinik Bad Cannstatt, die sich vom Ein-Chef-System verabschiedet hat und von vier Chefärzten geleitet wird.
- Das Teamarztmodell im St. Bernhard-Hospital in Brake, wo in flachen Hierarchien eine partnerschaftliche Führung gelebt wird (Braker Modell).
- Das Klinikboard der Universitätsklinik Leipzig bei dem der Klinikdirektor keine Lebensposition mehr einnimmt, sondern alle drei Jahre neu gewählt wird (Leipziger Modell).

Heterarchie lernen

Die Haltung und das Verhalten nachhaltig zu ändern ist sehr anspruchsvoll und nicht leicht. Jeder weiß aus eigener Erfahrung, wie schwierig es ist, sich selbst zu ändern – und diese Änderung dann auch noch beizubehalten. Enthierarchisierung ist daher auch kein Kinderspiel. Es erfordert Mut, Disziplin und viel Geduld. Aber es lohnt sich. Es gibt zwar kein Patentrezept, da jede Führungskraft anders ist. Aber als ein allgemeiner Rahmen empfiehlt sich folgende Lern-Strategie:

Kurzfristig kann und sollte das Führungs-Verständnis aktualisiert werden – z.B. das Wissen über Merkmale, Strukturen und Auswirkungen von Hierarchie sowie über positive Best-Practice-Beispiele von heterarchischen Elementen in der Arbeitsorganisation wie zum Beispiel das Braker und Leipziger Modell. Hierfür empfehlen sich vor allem Wissensformate wie Trainings, Webinare, Bücher etc. Hier könnten in einem Zeitraum von einem halben bis ein Jahr relativ schnell erste Resultate erzielt werden.

Des Weiteren kann und sollte das Führungs-Verhalten kontinuierlich und in kleinen Schritten trainiert werden. Hierfür empfehlen sich vor allem Aktionsformate wie praxisorientierte on-the-job-Maßnahmen. Zum Beispiel sich selbst als Ziel zu setzen, zu jedem Termin pünktlich

zu kommen. Da, wo es nicht klappt, sollte man umgehend die Ablaufprozesse und die Kommunikation verbessern, da dies die Hauptursachen sind für nichteingehaltene Termine. Durch solche kleineren Maßnahmen könnte man sofort erste Resultate erzielen – rein theoretisch schon morgen.

Am wichtigsten ist es jedoch, die Führungs-Haltung mittelfristig zu „enthierarchisieren“. Denn auf Dauer kann man nicht gegen seine eigene Haltung agieren. Es kostet zu viel innerer Energie, sich anders zu verhalten als man eigentlich möchte. Früher oder später erschöpft einen dies. Sollten daher die eben beschriebenen Wissens- und Aktionsformate zu keiner ausreichenden Handlungsänderung führen, empfehlen sich vor allem individuelle Dialogformate wie Coaching und Mentoring. Hier könnte z.B. ein Ziel sein, tieferliegende hierarchische Glaubenssätze der Führungskraft (z.B. „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“) zu hinterfragen und gegebenenfalls neu zu bewerten. Durch solche Maßnahmen könnte man mittelfristig Resultate erwirken.

Auf den Willen kommt es an

Letztendlich kommt es aber weniger auf die Geschwindigkeit an als auf den Willen, diese Veränderung in kleinen Schritten zu absolvieren. Denn eins ist sicher, der Abbau von Hierarchien und der Aufbau von Heterarchie wird weniger in einem Sprint zu absolvieren sein als in einem (Halb-)Marathon. Sicher ist auch, dass alle Krankenhäuser diesen Marathon vor sich haben. Einige sind schon auf der Strecke, aber viel stehen noch am Startblock. ■

Patrick Merke
Institut für Führungskultur
im digitalen Zeitalter
Hamburger Allee 26 – 28
60486 Frankfurt am Main
p.merke@idfiz.de



Patrick Merke

Die MÄR vom innovativen Manager

Sind Sie ein Innovationsblockierer? Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte nehmen Führungskräfte in Deutschland in der Regel nicht als Innovatoren und Innovationstreiber wahr. Zu diesem Ergebnis kommt die „Leadership-Trend-Barometer“ genannte Online-Befragung des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.

An ihr nahmen 136 Personen teil, von denen zwei Drittel als Führungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene von Unternehmen arbeiteten. Ein Drittel der Befragten waren Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung sowie Vertreter aus Wissenschaft, Forschung und Verbänden.

Führungskräften fehlt der Mut zum Risiko

Den Umfrageergebnissen zufolge empfinden nur 13 % der Befragten die Führungskräfte in Unternehmen als kreativ und innovativ. Auch Kompetenzen, die eine wesentliche Voraussetzung für eine hohe Innovationsfähigkeit sind, wie zum Beispiel Neugierde, Mut und Risikobereitschaft, schreiben sie ihnen eher selten zu. Fast jeder zweite Teilnehmer der Umfrage konstatiert bei den

Führungskräften einen Mangel an Neugierde (49 %). Fast ebenso viele empfinden sie als risikoscheu und wenig mutig (48 %).

„Dieses Ergebnis hat uns überrascht“, betont die Institutsleiterin Barbara Liebermeister. „Zwar wissen wir aus anderen Studien, dass Führungs-

kräfte teilweise als Innovationshindernis wahrgenommen werden. Doch damit, dass neun von zehn der Befragten Führungskräfte als eher unkreativ und wenig innovativ einstufen, hatten wir nicht gerechnet.“ Die Umfrage bestätigt eine Studie der TU München und des Personaldienstleisters Hays von 2016. Sie kam zum Ergebnis: 40 % der Mitarbeiter von Unternehmen erachten ihren Chef als größtes Innovationshindernis.

Kreativität wichtiger als Leadership?

Auch Leadership als Prinzip ist für viele Befragungsteilnehmer für den Innovationserfolg eher unwichtig. 72 % von ihnen antworteten auf die Frage, was für den Erfolg einer Idee wichtig ist, Kreativität sei entscheidender als Leadership. „Auch dieses Ergebnis hat uns leicht überrascht“, betont Liebermeister, „denn ohne Leadership können Innovationen selten erfolgreich umgesetzt werden: Aus einer guten Idee entsteht bei schlechter Führung meist nichts; bei guter Führung kann jedoch aus einer eher mittelmäßigen Idee beispielsweise ein erfolgreiches Produkt entstehen.“

Das negative Innovationsimage der Führungskräfte sowie des Leaderships im Allgemeinen spiegelt sich auch in der Bewertung der Unternehmenskultur wider. So sind drei Viertel der Befragten (74 %) der Auffassung, Innovationen scheitern häufiger an der Unternehmenskultur als an den finanziellen Mitteln. Da Führungskräfte die Kultur eines Unternehmens stark prägen, liegt die Vermutung nahe,

Der Autor:



Bernhard Kuntz leitet die Marketing-Agentur Die Profilberater



Bild: Coloures-Pic – stock.adobe

dass dahinter auch negative Erfahrungen der Befragten mit Führungskräften stehen.

Wenn Innovation nicht als Führungsleistung wahrgenommen wird, wird sie stattdessen als Teamleistung gesehen, könnte man meinen. Dies bestätigen die Umfrageergebnisse nicht: Nur jeder zweite Befragte ist der Auffassung, dass Innovationen fast immer Teamleistungen sind. „In vielen Köpfen existiert anscheinend noch die Vorstellung, Innovationen werden in erster Linie durch einen einsamen, genialen Erfinder bewirkt“, kommentiert Liebermeister.

Mehr disruptives Denken gefragt

In der Umfrage wurde auch nach der Wahrnehmung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen gefragt. Diese stellt sich zwar insgesamt recht positiv dar. Jedoch sind 60 % der Befragten der Auffassung, in ihrem beruflichen Umfeld werde wenig von Grund auf „radikal neu gedacht“. Das für den digitalen Wandel erforderliche disruptive Denken schätzen die Teilnehmer also als schwach ein. „Das deckt sich mit unserer Meta-Studie ‚Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter‘“, betont Patrick Merke, Mitglied der Institutsleitung und Studienleiter, „bei der wir ebenfalls zum Ergebnis kamen: Disruptives Denken hat in Deutschland noch einen geringen Stellenwert.“

”

Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter

Führungskräfte könnten und sollten mehr dafür tun, dass sie ihre Rolle als Innovationsträger und -treiber erkennbar wahrnehmen.

Die Befragten sehen den Standort Deutschland insgesamt jedoch überwiegend positiv. 59 % von ihnen sind der Meinung, Deutschland sei insgesamt innovativ und veränderungsbereit genug. „Ein Fazit unserer Umfrage ist, dass in der Entwicklung der Führungskräfte noch viel Potenzial für den Innovationserfolg von Unternehmen ruht, und Führungskräfte könnten und sollten mehr dafür tun, dass sie ihre Rolle als Innovationsträger und -treiber erkennbar wahrnehmen“, konstatiert Liebermeister. „Unter anderem, indem sie disruptiver denken und mehr Mut zum Experimentieren zeigen.“



Weitere Management-Beiträge finden Sie unter www.chemietechnik.de/1804ct610 - oder direkt über den QR-Code.

Führen im digitalen Zeitalter

- 12 Thesen

Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen - und keine Maschinen und Algorithmen - führen. Das sollten sich Führungskräfte immer wieder ins Bewusstsein rufen. Dann gelingt ihnen auch das Führen im digitalen Zeitalter.

These 1:

Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren!

Menschen bleiben Menschen, daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar ein Mehr an Sozialkompetenz und Empathie in den Unternehmen - denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten VUCA-Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

These 2:

Menschen können nur durch Menschen geführt werden!

Skype, iPhone und Co vereinfachen zwar häufig unser Leben - kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

These 3:

Führungskraft - lieber Menschenkenner als Fachexperte!

Führungskräfte haben immer seltener einen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie müssen auf deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Stattdessen wird es zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

These 4:

Kreativität ist nicht programmierbar!

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. „Teamspirit entwickeln“, „Konflikte lösen“ und „Identifikation mit dem Job schaffen“ - bei diesen Aufgaben helfen nur agile Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

These 5:

Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient!

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser - und Anweisungen wie „Tue dies oder das, dann haben wir Erfolg“ sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

These 6:

Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz!

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen und ihrem Umfeld zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7:

Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben!

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung und Halt sowie Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld „schwankt“. Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

These 8:

Führung ist Beziehung - Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert!

Sich als Chef kurz Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail zu senden - denn hierbei ist die Führungskraft (und der Mitarbeiter) nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mi-

mik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehungsqualität auswirken.

These 9:

Führung heißt Menschen erreichen und Sinn stiften!

Die „digital natives“ der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindrucken und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträger von heute, die oft „digital immigrants“ sind. Auch sie wollen bei Vorhaben wissen „Warum?“ und fragen sich „Was bedeutet das für mich - beruflich und privat?“. Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

These 10:

Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen!

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren - und somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

These 11:

Führungskräfte müssen zu einer „Marke“ werden!

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen - also auch das der Mitarbeiter.

These 12:

Ohne Vernetzung läuft nichts!

1.000 Facebook-Freunde kann jeder haben (... und notfalls kaufen). Sich offline zu vernetzen ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.



Emotional in die Zukunft

Neue Arbeitswelt Im digitalen Zeitalter, das von Veränderungen in der Arbeitswelt geprägt ist, ist eine gute Führung entscheidend für das Wohlergehen der Mitarbeiter. Wichtiger denn je werden Beziehungsmanager mit emotionalem Führungsverhalten.

Barbara Liebermeister*

Die digitale Transformation verändert viele Unternehmen, doch eines nicht: den Mensch als Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist. Doch wer soll dem Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist für Mitarbeiter eine Führungskraft wichtig, auf die sie bauen und vertrauen können.

Zugleich muss und wird sich Führung im digitalen Zeitalter jedoch radikal verändern – unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Außerdem müssen sie stärker mit den anderen Führungskräften kooperieren und mit ihnen die Arbeit der Mitarbeiter koordinieren. Zudem setzen die für die externen oder internen Kunden erbrachten Lösungen stets mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Deshalb haben sie seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern und stehen beim Er-

bringen der gewünschten Leistung immer häufiger vor Herausforderungen, für die sie und ihre Bereiche noch keine Lösung haben.

Von der Führungskraft zum Beziehungsmanager werden

Darum können die Führungskräfte ihren Mitarbeitern seltener sagen „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten, was könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist. Wie

ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Ein möglicher Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren. Viele Führungskräfte haben



*Barbara Liebermeister, Leitung, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)

das in der Vergangenheit schon getan, meist jedoch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber gar nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen – unabhängig davon, ob es sich hierbei um Organisationen oder Einzelpersonen handelt.

Führungskräfte müssen also ein stets komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen heterogener werden: „Digital Natives“ müssen mit „Digital Immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. All diese Individuen soll eine Führungskraft führen

und inspirieren. Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da dieses Bündel aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Ziel: Ein emotionaler Leader werden

Hierbei lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also regelmäßig ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und

Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den persönlichen Wünschen, Bedürfnissen und Interessen der Netzwerkpartner.

Der dritte Kompetenzbereich ist die Digitalintelligenz.

Ein zentrales Element hierbei ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht, und es die ergebenden Chancen aktiv zu nutzen gilt. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie in den meisten Branchen der zentrale Veränderungstreiber ist.

Diese Kompetenz zeigt sich nicht darin, dass eine Führungskraft beispielsweise der beste Programmierer ist. Sie zeigt sich viel-

mehr darin, dass sich die betreffende Person – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftretts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie zum Beispiel das Unternehmen Audi seinen Kunden mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“. Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen.

Also lautet die erste Anforderung an Führungskräfte, die sich zu einer Persönlichkeitsmarke entwickeln möchten: Sie müssen sich ihrer Werte und Überzeugungen sowie Stärken und Schwächen bewusst werden; denn erst aus dem Bewusstsein hierfür erwächst das erforderliche Selbstverständnis für unsere mögliche Wirkung. Dieses hilft Führungskräften wiederum nicht nur an Schönwetter-Tagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt „stürmt und schneit“, eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist ein deutliches Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

Führungskraft zu einer Marke ausbilden

Für den Führungserfolg ist in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt (volatility, uncertainty, complexity und ambiguity) Vertrauen sehr wichtig. Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für ihre Mitarbeiter und die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert. [kun]



Bild: © Truefelpix - stock.adobe.com

Wie die Königsdisziplin für Vorgesetzte gelingt

Immer mehr Teams arbeiten standortübergreifend zusammen. Das gilt auch für die DZ Bank, die aber bewusst nicht auf den persönlichen Kontakt verzichtet. Und die BNP Paribas zeigt mit ihrer internationalen Revisionsabteilung, worauf es bei der virtuellen Führung kulturell diverser Teams ankommt.

Rainer Spies

Seit der Fusion hat die DZ Bank nicht nur 1.400 Mitarbeiter mehr an Bord. Mit Düsseldorf, wo die integrierte WGZ Bank ihren Sitz hatte, ist auch ein weiterer großer Standort hinzugekommen. „Seitdem werden bei uns mehr Teams virtuell geführt“, berichtet Verena de Haas, Leiterin der Abteilung Personalentwicklung und -marketing bei der DZ Bank. Außerdem erhalte die standortübergreifende Zusammenarbeit durch vielfältige neue technische Kommunikationsmöglichkeiten einen Schub. Was gut klingt, ist anfangs gewöhnungsbedürftig. „Die Führungskraft begegnet einem Mitarbeiter

nicht zufällig auf dem Flur, um die Gelegenheit für ein Gespräch zu nutzen. Man kann sich als Team nicht einfach mal schnell zusammensetzen, um den Stand eines Projektes abzuklären“, erläutert de Haas die Herausforderungen einer Zusammenarbeit, bei der der persönliche Kontakt, neu deutsch Face to Face, eher die Ausnahme ist. Virtuell zu führen bedeute, anders zu planen, bewusster Aufgaben zu verteilen und zu delegieren, Ziele zu verdeutlichen und transparent zu kommunizieren, etwa, wann welche Leistung vorliegen muss.

„Der Bedarf an Kommunikation steigt“, benennt die Abteilungsleiterin ein Paradoxon standortübergreifender Führung. „Dabei kann und soll nicht alles virtuell sein“, sagt sie. Strategiemeetings, wichtige Teambesprechungen sowie Zielvereinbarungs-, Beurteilungs- und Entwicklungsgespräche seien Anlass genug, dass sich Führungskraft und Mitarbeiter persönlich treffen. Genau das erachten 92 Prozent der Befragten im „Virtual Teams Survey Report 2016“ als „hilfreich“ oder „extrem hilfreich“ (siehe Grafik Seite 49).

Für Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), ist die Leitung virtueller Teams die Königsdisziplin in der Arbeit Vorgesetzter. Zugleich relativiert die Expertin die Bedeutung der damit verbundenen Veränderungen. „Es verändern sich die Rahmenbedingungen von Führung, deren Gegenstand aber bleibt der gleiche: der Mensch“, betont sie. Und Menschen seien soziale Wesen, die auf Beziehungen angewiesen sind. Dies setzt dem Nutzen digitaler Lösungen Grenzen. Im Arbeitskontext leistungsfördernde Beziehungen herzustellen, gelingt laut Liebermeister auf Basis virtueller Kommunikation via Telefon- oder

Kompakt

- Führungskräfte sollten gegenüber einem virtuellen Team klar und deutlich kommunizieren, Ziele mit ihm gemeinsam entwickeln und so Commitment erzeugen.
- Der gezielte Aufbau von Vertrauen in standortübergreifenden Teams ist Pflicht, vor allem auf die Integration introvertierter Mitarbeiter sollte geachtet werden.
- Vorgesetzte müssen mit den Möglichkeiten sowie den spezifischen Vor- und Nachteilen moderner Kommunikationsmittel vertraut sein und deren Einsatz vorleben.
- Es sollte regelmäßig Gelegenheiten für die persönliche Begegnung der Führungskraft mit einzelnen Mitarbeitern und dem gesamten Team geben.

Videokonferenz oder per E-Mail und nur weniger persönlicher Treffen wesentlich schwerer als bei Führung und Zusammenarbeit an ein und demselben Ort. „Missverständnisse bis hin zu Konflikten sind vorprogrammiert, wenn virtuelle Führung nicht gelingt“, warnt die IFIDZ-Leiterin. Stelle sich für einen Vorgesetzten schon die gewöhnliche Führungsarbeit als schwierig heraus, dann scheitere er an der Leitung eines virtuellen Teams erst recht.

Auf die Frage, worauf bei der Führung virtueller Teams zu achten ist, befassen sich derzeit Heerscharen von Forschern und Beratern. In ihrem Aufsatz „Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit“ hat die Arbeits- und Organisationspsychologin Simone Kauffeld, Professorin an der Technischen Universität Braunschweig, wichtige Aspekte virtueller Führung herausgearbeitet und Anforderungen benannt, die Vorgesetzte und Mitarbeiter erfüllen müssen. In einem standortübergreifenden Arbeitskontext müsse eine Führungskraft partizipativ führen und bereit sein, ihren Mitarbeitern zu vertrauen. Das schließe klare Ansagen nicht aus, sondern erfordere diese geradezu. Dem Vorgesetzten

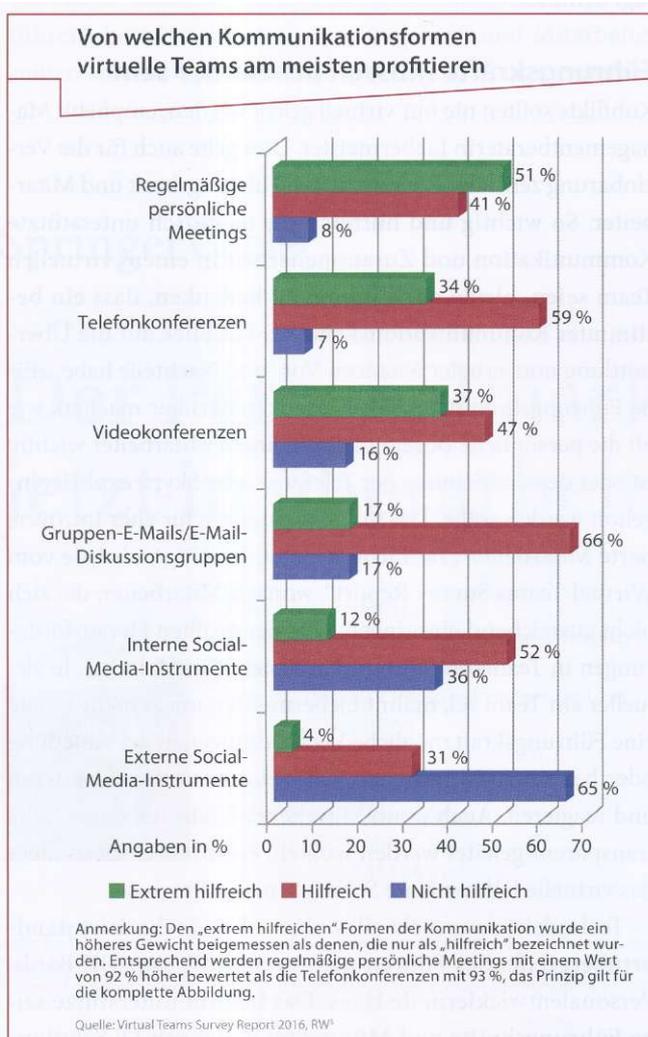
und den Kollegen zu vertrauen, das gilt umgekehrt auch für die Mitglieder des Teams. Sie müssen zudem in hohem Maße zum Selbstmanagement in der Lage sein. Kauffeld weist darauf hin, dass die kommunikativen und koordinativen Herausforderungen in virtuellen Teams besonders ausgeprägt sind. Sie wachsen zudem, wenn der Grad an Diversität im Team zunimmt und deren Mitglieder aus unterschiedlichen Kulturen kommen.

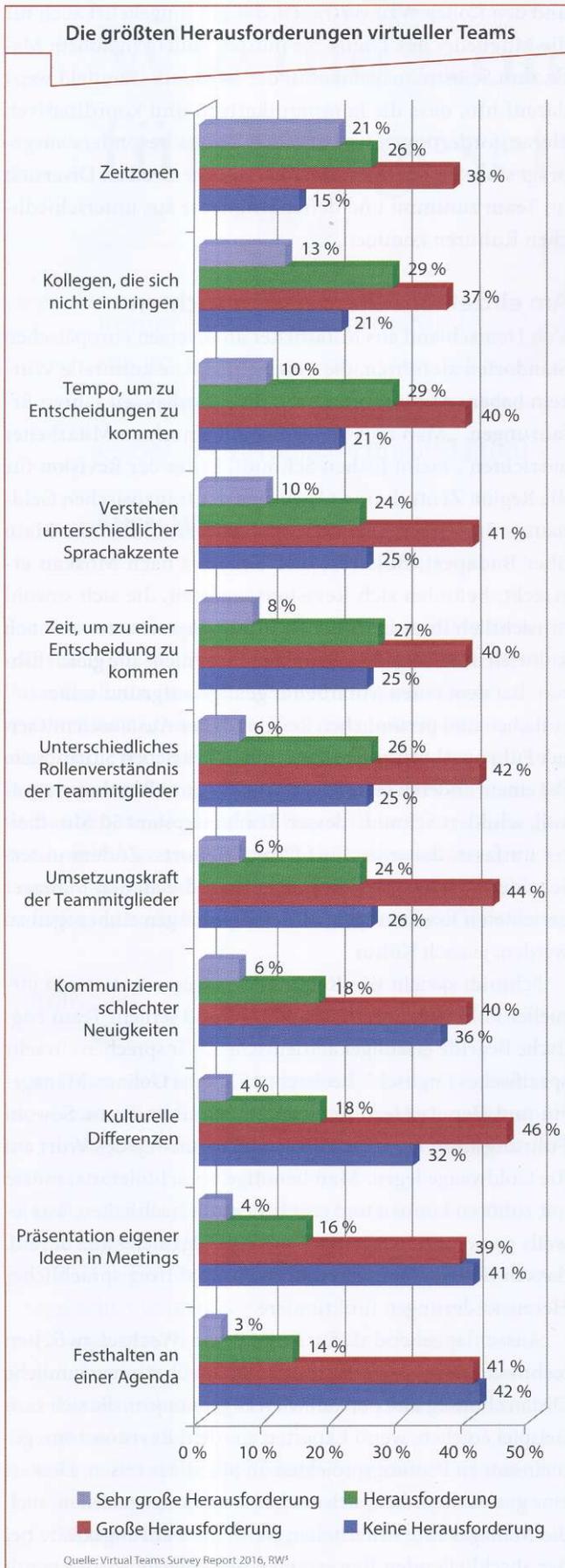
Am einzelnen Mitarbeiter ausrichten

Von Deutschland aus Mitarbeiter an diversen europäischen Standorten zu führen, die unterschiedliche kulturelle Wurzeln haben, damit sammelt die BNP Paribas seit Jahren Erfahrungen. „Man muss Führung am einzelnen Mitarbeiter ausrichten“, meint Jochen Schmidt, Leiter der Revision für die Region Zentral- und Osteuropa des französischen Geldhauses. In seinem Team, das sich von Frankfurt am Main über Budapest, Bukarest und Sofia bis nach Moskau erstreckt, befinden sich Revisionsexperten, die sich sowohl hinsichtlich ihres beruflichen Erfahrungsschatzes als auch kulturell unterscheiden. Somit könne er nicht alle gleich führen. Bei dem einen Mitarbeiter genüge aufgrund seines beruflichen und persönlichen Reifegrads der Austausch mit seiner Führungskraft alle 14 Tage und in kritischen Situationen. Bei einem anderen sei hingegen ein kürzerer Rhythmus sinnvoll, schildert Schmidt, dessen Team insgesamt 50 Mitarbeiter umfasst, darunter fünf Direct Reports. Zudem unterscheiden sich laut dem Revisionsleiter die an den Manager gerichteten Erwartungen, in Entscheidungen einbezogen zu werden, je nach Kultur.

Schmidt spricht von Remote-Management statt von virtueller Führung. Merkwürdig sind ihm und seinem Team englische Begriffe geläufiger als deutsche. „Wir sprechen ein sehr spezifisches Englisch“, beobachtet Klaudia Goliasz, Managerin und Deputy Head Revision in Schmidts Team. Sowohl Führungskraft als auch Kollege dürfe nicht jedes Wort auf die Goldwaage legen. Man benötige Sprachtoleranz, müsse gut zuhören können und gegebenenfalls nachhaken, was jeweils gemeint sein könnte. Schmidt zeigt sich stolz darauf, dass in seinem Team das „Mini-Europa“ trotz sprachlicher Herausforderungen funktioniere.

Ausschlaggebend dafür ist auch ein Wechsel zwischen technisch unterstützter Kommunikation über eine räumliche Distanz hinweg und persönlichen Begegnungen, die sich zum Beispiel ergeben, wenn Experten aus dem Revisionsteam gemeinsam zu Prüfungsprojekten an Standorte reisen. Dies sei eine gute Gelegenheit, sich noch besser kennenzulernen, auch die Manager ihre Mitarbeiter, wenn die Führungskräfte bei der abschließenden Bewertung eines Revisionsprojekts mit





vor Ort sind. Daneben gibt es Präsenzmeetings des gesamten Teams. Überdies finden die individuellen Jahresgespräche über Zielerreichung, Leistung und Entwicklung immer von Angesicht zu Angesicht statt. Gelingt bei diesen Gelegenheiten der Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung, reduziert sich der Aufwand, während der Projekte beispielsweise Videokonferenzen abzuhalten. Vor allem Telefongespräche, E-Mails sowie der Austausch und die gemeinsame Bearbeitung von Dokumenten auf einer IT-Plattform genügen dann, um als Team gut zu funktionieren. „Kommunikation, die bei uns kaum einmal ad hoc möglich ist, das ist neben dem Führen mit Zielen der Schlüssel zum Erfolg“, erläutert Goliasz. Und Schmidt fügt hinzu: „Wichtig ist, dass sich auch diejenigen Mitarbeiter, die nicht in Frankfurt sitzen, wertgeschätzt fühlen. Alle wollen gut informiert sein, auch über das, was an anderen Locations passiert.“ Eingebunden in den Informationsstrom seien die Führungskräfte, die wichtige E-Mails in Kopie erhalten und manchmal per Call nachhaken. „Wir verstehen uns als Unterstützer unserer Mitarbeiter“, auch persönlich vor Ort, wenn dies in der Situation hilfreich sein sollte, sagt Schmidt.

Führungskräfte müssen achtsamer sein

Konflikte sollten nie nur virtuell gelöst werden, empfiehlt Managementberaterin Liebermeister. Dies gelte auch für die Vereinbarung zentraler Ziele zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. So wichtig und hilfreich die technisch unterstützte Kommunikation und Zusammenarbeit in einem virtuellen Team seien, bleibe doch immer zu bedenken, dass ein bestimmter Kommunikationskanal im Hinblick auf die Übermittlung nonverbaler Nuancen Vor- und Nachteile habe. „Eine Führungskraft muss sich Gedanken darüber machen, wie oft die persönliche Begegnung mit einem Mitarbeiter wichtig ist oder dessen Meinung per Telefonat oder Skype explizit eingeholt werden sollte. Das gilt insbesondere für eher introvertierte Mitarbeiter“, rät Liebermeister. Bestätigt wird sie vom „Virtual Teams Survey Report“, wonach Mitarbeiter, die sich nicht ausreichend einbringen, eine der größten Herausforderungen in Teams auf Distanz sind (siehe Grafik links). Je virtueller ein Team sei, mahnt Liebermeister, umso mehr müsse eine Führungskraft mögliche Veränderungen in der Abteilung oder bei einem Mitarbeiter wahrnehmen, sich informieren und reagieren. Auch wenn Mitarbeiter heute auf Augenhöhe transparent geleitet werden wollten, erfordere insbesondere das virtuelle Führen klare Strukturen und Prozesse.

Technik ist zwar nicht alles, aber „ohne Technik ist standortübergreifendes Führen nicht möglich“, sagt DZ Bank-Personalentwicklerin de Haas. Das Institut unterstütze seine Führungskräfte und Mitarbeiter daher mit IT-Schulun-

gen, bei virtuellen Teammeetings per Skype oder in Videokonferenzen, die zur Verfügung stehenden Mittel wirksam zu nutzen. Es gehe zugleich darum zu vermitteln, welche Technik am besten geeignet ist und wo ihre Grenze ist.

„Führung auf Distanz ist eine Facette der Zusammenarbeit. Hierfür steht eine Vielzahl von Technologien zur Verfügung, vor allem für die Audio- und Videokommunikation. Entscheidend ist, dass sie sich harmonisch in die tägliche Arbeitsumgebung des Anwenders einfügen“, erklärt Marco Schirmer, Lead Consultant Unified Communication und Collaboration bei Computacenter, einem Anbieter von IT-Infrastruktur. Gleichzeitig gebe es viele Anwendungsfälle, bei denen die Kommunikation beziehungsweise Zusammenarbeit asynchron stattfindet. Hier unterstützen gemeinsame Dokumentenablagen, Aufgabenlisten oder Notizen das Führen auf Distanz. „Der Austausch und somit die Kommunikation in verteilten Teams spielt heutzutage eine immer wichtigere Rolle. Social-Enterprise-Plattformen können diesen Bedarf unterstützen“, glaubt der Berater. Der Bedarf müsse aber gezielt ermittelt werden. „Idealerweise sollten Unternehmen technische Collaboration-Lösungen mithilfe von Anwendungsszenarien einführen“, betont Schirmer, „Führungskraft und Mitarbeiter sollten anhand typischer Situationen in der Zusammenarbeit

den Mehrwert der eingesetzten Lösungen erkennen.“ Ein großer Fehler sei es, Technologien ohne diese Vorarbeit einzuführen. Dann würden alte Verhaltensweisen in der Kommunikation und Zusammenarbeit einfach fortgesetzt, mahnt der IT-Berater. Bei technologischen Neuerungen sei auch das Verhalten der Führungskraft entscheidend, die deren Nutzung aktiv vorleben müsse. Noch, gibt Schirmer zu bedenken, unterschätzten Führungskräfte häufig den Mehrwert moderner Kommunikationstechnologien. •



Autor: Rainer Spies ist freier Journalist in Lübeck.

Er ist spezialisiert auf die Themen Personal und Weiterbildung.



SpringerProfessional.de

Virtuelle Führung



Simone Kauffeld, Lisa Handke, Julia Straube:
Verteilt und doch verbunden: Virtuelle Teamarbeit, in: Gruppe.
Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte
Organisationspsychologie, Heidelberg 2016
www.springerprofessional.de/link/9986616

Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren

Je digitaler unsere Welt funktioniert, desto wichtiger werden Emotionen. Das gilt vor allem beim Aufbau von tragfähigen Netzwerken.

Kennen Sie das? Trotz guter Stimmung bei einer Branchenveranstaltung hört man nie wieder voneinander. Oder E-Mail-Anfragen erhalten keine Antwort. Zwar erleichtert die Digitalisierung der Kommunikation den zwischenmenschlichen Austausch ungemein. Doch die Fülle an Informationen und die enorme Menge an E-Mails, Tweets oder Posts lassen

sich kaum noch verarbeiten. Die Qualität der Kommunikation scheint mit zunehmender Quantität zu sinken, so dass private wie geschäftliche Beziehungen immer oberflächlicher werden. „Doch strategisch aufgebaute

und sorgfältig gepflegte Netzwerke sparen Kosten und Zeit auf dem Weg zum Erfolg,“ so Barbara Liebermeister, Leiterin des Instituts für digitale Führungskultur auf dem 1. Healthcaregipfel am 13. Juni in München. Der innovative Branchentreff für weibliche Führungs- und Nachwuchsführungskräfte im Gesundheitswesen wurde von der MAVI-Apotheken Institut AG organisiert, die mit dem Kooperationsgipfel bereits einen wichtigen Branchentreff etabliert hat. Aber wie entwickelt man nun gefestigte Geschäftsbeziehungen und schafft mehr Verbindlichkeit in einer Zeit virtueller Unverbindlichkeit? Inhaber müssen mehr und mehr aktive Netzwerker sein, um erfolgreich zu agieren. Das gilt für die Führung von Mitarbeitern genauso wie für die Leitung des Unternehmens. Die Fähigkeiten, die man dafür braucht, lassen sich lernen - so können Führungskräfte im digitalen Zeitalter Ihr Unternehmen und



Barbara Liebermeister: „Wenn die Partner die Bedürfnisse des jeweils anderen wahrnehmen und sich ernsthaft um die Beziehung bemühen, können Netzwerke zu Spitzenleistungen führen.“

die Mitarbeiter zum Erfolg führen. Das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) aus Frankfurt prüfte im Rahmen einer Studie, welche Eigen-

10 PUNKTE FÜR ERFOLGREICHE VERNETZUNG IM DIGITALEN ZEITALTER

- Agieren Sie nicht nur online
- Seien Sie sich selbst bewusst
- Wählen Sie die Veranstaltung sorgfältig aus
- Erkennen Sie den Menschen im Gegenüber
- Üben Sie sich in Vorleistung
- Seien Sie bereit, Ihre Komfortzone zu verlassen
- Betonen Sie Gemeinsamkeiten und bauen Sie Vertrauen auf
- Entdecken Sie Synergien
- Setzen Sie auf Klassen statt Masse
- Pflegen Sie Ihre Kontakte achtsam

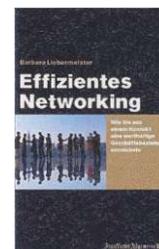
schaften künftig eine stärkere Rolle spielen werden. Aufgrund der modernen Informations- und Kommunikationstechnologie haben sich die Arbeitsstrukturen und -beziehungen in den Betrieben radikal gewandelt. Dadurch haben sich auch die Anforderungen an Führung verändert. Eine zentrale Aussage des Studienberichts ist, dass Führungskräfte im digitalen Zeitalter vor allem empathische Netzwerker sein müssen.

Reibungsverluste meiden

Im Prinzip sollte es selbstverständlich sein, dass alle Bereiche und Mitarbeiter am selben Strang ziehen - sollte es sein, ist es aber nicht. Faktisch bleibt es eine der größten Herausforderungen für Unternehmen: Wie können wir die Zahl der Schnittstellen möglichst reduzieren, so dass kaum Reibungsverluste entstehen? Deshalb überraschte es uns nicht, dass in der IFIDZ-Studie fast zwei Drittel der befragten Führungskräfte die Aussage voll und ganz bejahten, vernetztes Denken und Handeln sei künftig eine Voraussetzung für erfolgreiche Führung. Diese Aussage bezieht sich nicht nur auf das Vernetzen von Mitarbeitern und Bereichen, sondern auch auf das Vernetzen von verschiedenen Unternehmen und Geschäftspartnern.

• Andrea Zeinar

BUCHTIPP:



Barbara Liebermeister:
EFFIZIENTES NETWORKING
Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln

Frankfurter Allgemeine Buch
2. Auflage 2018

Fazit:

- Digitalisierung erfordert vernetztes Denken.
- Empathie als Grundbaustein erkennen.
- Tragfähige Beziehungsnetze knüpfen.

Networking im digitalen Zeitalter

Der Aufbau und die Pflege werthaltiger Geschäftsbeziehungen erfordert Zeit und Energie. Entsprechend systematisch sollten Sie beim Auf- und Ausbau ihres beruflichen Beziehungsnetzwerks vorgehen. Von

Barbara Liebermeister



Von nichts kommt nichts – das gilt auch für das Networking. Denn nicht nur das Knüpfen von Kontakten, sondern auch deren Pflege erfordert Zeit und Energie. Deshalb hier einige Tipps, worauf Sie beim Business Relationship Management, also systematischen Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen, achten sollten.

1. Nicht blind drauflos kontakten!

Der Begriff Business Relationship Management deutet es an: Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen und deren Pflege ist nie zweckfrei. Vielmehr lautet das übergeordnete Ziel: Ihr Geschäft und das Ihres Netzwerkpartners sollen davon profitieren. Analysieren Sie deshalb genau: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen? Zum Beispiel, weil sie

lukrative Kunden werden könnten? Oder weil sie wichtige Empfehlungsgeber sein könnten? Oder weil sie über wertvolles Know-how verfügen?

2. Nicht Masse, sondern Klasse!

Das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen kostet Zeit. Deshalb ist es gerade im digitalen Zeitalter wichtig, sich nicht mit Gott und der Welt zu vernetzen. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten. Definieren Sie also Kriterien, anhand derer Sie entscheiden: Mit diesen Personen oder Organisationen will ich eine enge (Geschäfts-)Beziehung aufbauen und mit jenen nicht. Und lehnen Sie Kontaktanfragen, zum Beispiel via Xing, Facebook oder LinkedIn, auch mal ab. Denn auch fürs Networken via Social Media gilt: Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte macht's.

3. Zeit fürs Networking einplanen!

Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel. Sie müssen es sich erarbeiten. Beschließen Sie deshalb zum Beispiel: Künftig investiere ich zehn Prozent meiner Arbeitszeit in den Auf- und Ausbau von Business-Kontakten.

Wer Bekannte nie „einfach mal so“ anruft, besucht oder einlädt, baut zu ihnen keine persönliche Beziehung auf. Im Gegenteil: Die Beziehung erkaltet mit der Zeit. Dies gilt auch für Stammkunden. Auch diese sollten Sie nicht nur kontaktieren, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.

4. Gute Vorbereitung ist das A und O!

„Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr?“ Das fragen sich Menschen oft, die jemanden kontaktieren möchten – zum Beispiel auf einer Verbandstagung.

Dabei ist die Kontaktaufnahme ganz einfach. Angenommen Ihre Zielperson ist Geschäftsführer einer mittelständischen Firma. Dann schauen Sie vorab doch mal auf die Firmenwebseite? Wie präsentiert sich Ihre Zielperson dort? Steht dort eventuell ihr Lebenslauf? Wenn nicht, schauen Sie mal bei Xing oder LinkedIn. Und googeln Sie, was im Internet über Ihre Zielperson und deren Unternehmen steht. Zum Beispiel in der Rubrik „News“ von Google? Vielleicht hat sie Fachartikel geschrieben. Dann könnte ein Gesprächseinstieg sein: „Herr Meyer (oder Frau Müller), ich las vor Kurzem einen Artikel von Ihnen zum Thema x. Der hat mich inspiriert, weil ...“ Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt fast jedem, und schon ist das Eis gebrochen.



Foto: iStock.com

5. Wer gut drauf ist, kommt gut an!

Bevor Sie jemanden persönlich kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung? Denn, wenn Sie schlecht drauf sind und eigentlich keine Lust auf Smalltalk haben, spürt Ihr Gegenüber dies – nicht nur anhand Ihrer (Körper-)Sprache.

Besonders verräterisch sind Ihre Augen. Lassen Sie das Networken also sein, wenn Sie schlecht drauf sind. Oder versetzen Sie sich zuvor in eine gute Stimmung.

6. Wertschätzend kommunizieren!

Das Ziel beim Netzwerken ist es nicht, kurzfristig einen Deal unter Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das setzt voraus, dass Sie ein echtes Interesse an der Zielperson haben. Ihr sollten Sie signalisieren: „Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant.“

Doch Vorsicht! Werden Sie nicht zum plumpen Schmeichler. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, denn sie wollen ja ein attraktiver Partner sein.

7. Zuerst geben, dann nehmen!

Selbstverständlich geht es beim Business Relationship Management letztlich ums Geschäft. Doch überstürzen Sie nichts. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch. Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu Vorleistungen bereit sein. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch Wissen preisgeben.

8. Kontakte systematisch ausbauen!

Einmal geknüpfte Kontakte müssen Sie pflegen, sonst erkalten sie. Das erfordert Zeit – Zeit, die Ihnen im Arbeitsalltag oft fehlt. Tragen Sie des-

Bevor Sie jemanden persönlich kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür?

halb bei Personen, die Ihnen wichtig sind, zum Beispiel ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein: „Müller anrufen“. Sonst ist, ehe Sie sich versehen, ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarmer Kontakt ist wieder kalt.

9. Vernetzen Sie Ihre Kontakte!

Ein Netz ist keine Schnur, sondern besteht aus vielen kreuz und quer miteinander verwobenen Fäden. Wirken Sie deshalb daran mit, auch Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern zu knüpfen – zum Beispiel, indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen.

10. Misten Sie Kontakte auch aus!

Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, gezielt einschlafen. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit – Zeit, die Ihnen zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter. Sie ist unter anderem Autorin des Buchs „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“.

➔ Klick! www.ifdz.de

Seite: 8
 Gattung: Zeitschrift

Auflage: 10.275 (gedruckt) 2.519 (verkauft) 10.210 (verbreitet)

Von nichts kommt nichts / Warum Kontakte gut sortiert und überdacht werden sollten und wie sich die Vernetzung für beide Seiten lohnt

Networking im digitalen Zeitalter

FRANKFURT AM MAIN // Der Aufbau und die Pflege werthaltiger Geschäftsbeziehungen erfordern Zeit und Energie. Entsprechend systematisch sollten Unternehmer, Führungskräfte und Vertriebler beim Auf- und Ausbau ihres beruflichen Beziehungsnetzwerks vorgehen.

Networking im digitalen Zeitalter

Von nichts kommt nichts / Warum Kontakte gut sortiert und überdacht werden sollten und wie sich die Vernetzung für beide Seiten lohnt

FRANKFURT AM MAIN // Der Aufbau und die Pflege werthaltiger Geschäftsbeziehungen erfordern Zeit und Energie. Entsprechend systematisch sollten Unternehmer, Führungskräfte und Vertriebler beim Auf- und Ausbau ihres beruflichen Beziehungsnetzwerks vorgehen.

Von nichts, kommt nichts - das gilt auch für das Networking. Denn nicht nur das Knüpfen von Kontakten, sondern auch deren Pflege erfordert Zeit und Energie. Deshalb hier einige Tipps, worauf Sie beim Business Relationship Management, also dem systematischen Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen, achten sollten.

Nicht blind drauflos kontakten. Der Begriff Business Relationship Management deutet es an: Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen und deren Pflege ist nie zweckfrei. Vielmehr lautet das übergeordnete Ziel: Ihr Geschäft - und das Ihres Netzwerkpartners - sollen davon profitieren. Analysieren Sie deshalb genau: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen? Zum Beispiel, weil sie lukrative Kunden werden könnten? Oder weil sie wichtige Empfehlungsgeber sein könnten? Oder weil sie über wertvolles Know-how verfügen?

Nicht Masse, sondern Klasse. Das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen kostet Zeit. Deshalb ist es gerade im digitalen Zeitalter wichtig, sich nicht mit Gott und der Welt zu vernetzen. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten. Definieren Sie also

Kriterien, anhand derer Sie entscheiden: Mit diesen Personen oder Organisationen will ich eine enge (Geschäfts-)Beziehung aufbauen und mit jenen nicht. Und lehnen Sie Kontaktanfragen, zum Beispiel via Xing, Facebook oder LinkedIn, auch mal ab. Denn auch für das Networken in den Social Media gilt: Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte macht es.

Zeit fürs Networking einplanen. Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel. Sie müssen es sich erarbeiten. Beschließen Sie deshalb zum Beispiel: Künftig investiere ich zehn Prozent meiner Arbeitszeit in den Auf- und Ausbau von Business-Kontakten. Wer Bekannte nie "einfach mal so" anruft, besucht oder einlädt, baut zu ihnen keine persönliche Beziehung auf. Im Gegenteil: Die Beziehung erkaltet mit der Zeit. Dies gilt auch für Stammkunden. Auch diese sollten Sie nicht nur kontaktieren, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.

Eine gute Vorbereitung ist das A und O! "Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr?" Das fragen sich Menschen oft, die jemanden kontaktieren möchten - zum Beispiel auf einer Verbandstagung. Dabei ist die Kontaktaufnahme ganz einfach. Angenommen, Ihre Zielperson ist Geschäftsführer einer mittelständischen Firma. Dann schauen Sie vorab doch mal auf die Firmenwebseite. Wie präsentiert sich Ihre Zielperson dort? Steht dort eventuell ihr Lebenslauf? Wenn nicht, sehen Sie bei Xing oder LinkedIn nach. Und googeln Sie, was im Internet über Ihre Zielperson und deren Unternehmen steht, zum Beispiel in der Rubrik "News" von Google. Vielleicht hat sie Fachartikel geschrieben. Dann könnte ein Gesprächseinstieg sein: "Herr Meyer (oder Frau Müller), ich las vor kurzem

einen Artikel von Ihnen zum Thema x. Der hat mich inspiriert, weil" Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt fast jedem, und schon ist das Eis gebrochen.

Wer gut drauf ist, kommt gut an. Bevor Sie jemanden persönlich kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür? Denn wenn Sie schlecht drauf sind und eigentlich keine Lust auf Smalltalk haben, spürt Ihr Gegenüber dies - nicht nur anhand Ihrer (Körper-)Sprache. Besonders verätherisch sind Ihre Augen. Lassen Sie das Networken also, wenn Sie schlecht drauf sind. Oder versetzen Sie sich zuvor in eine gute Stimmung.

Wertschätzend kommunizieren. Das Ziel beim Networken ist es nicht, kurzfristig einen Deal unter Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das setzt voraus, dass Sie ein echtes Interesse an der Zielperson haben. Ihr sollten Sie signalisieren: "Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant." Doch Vorsicht. Werden Sie nicht zum plumphen Schmeichler. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, denn Sie wollen ja ein attraktiver Partner sein.

Zuerst geben, dann nehmen. Selbstverständlich geht es beim Business Relationship Management letztlich ums Geschäft. Doch überstürzen Sie nichts. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch. Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu Vorleistungen bereit sein. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch Wissen preisgeben.

Kontakte systematisch ausbauen. Einmal geknüpfte Kontakte müssen Sie pflegen, sonst erkalten sie. Das erfordert Zeit - Zeit, die Ihnen im Arbeitsall-

tag oft fehlt. Tragen Sie deshalb bei Personen, die Ihnen wichtig sind, zum Beispiel ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein: "Müller anrufen." Sonst ist, ehe Sie sich versehen, ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarme Kontakt ist wieder kalt.

Vernetzen Sie Ihre Kontakte. Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus

vielen kreuz und quer miteinander verwobenen Fäden. Wirken Sie deshalb daran mit, auch Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern zu knüpfen - zum Beispiel, indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen. Misten Sie Ihre Kontakte ab und zu aus. Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, gezielt einschla-

fen. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit - Zeit, die Ihnen zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt.

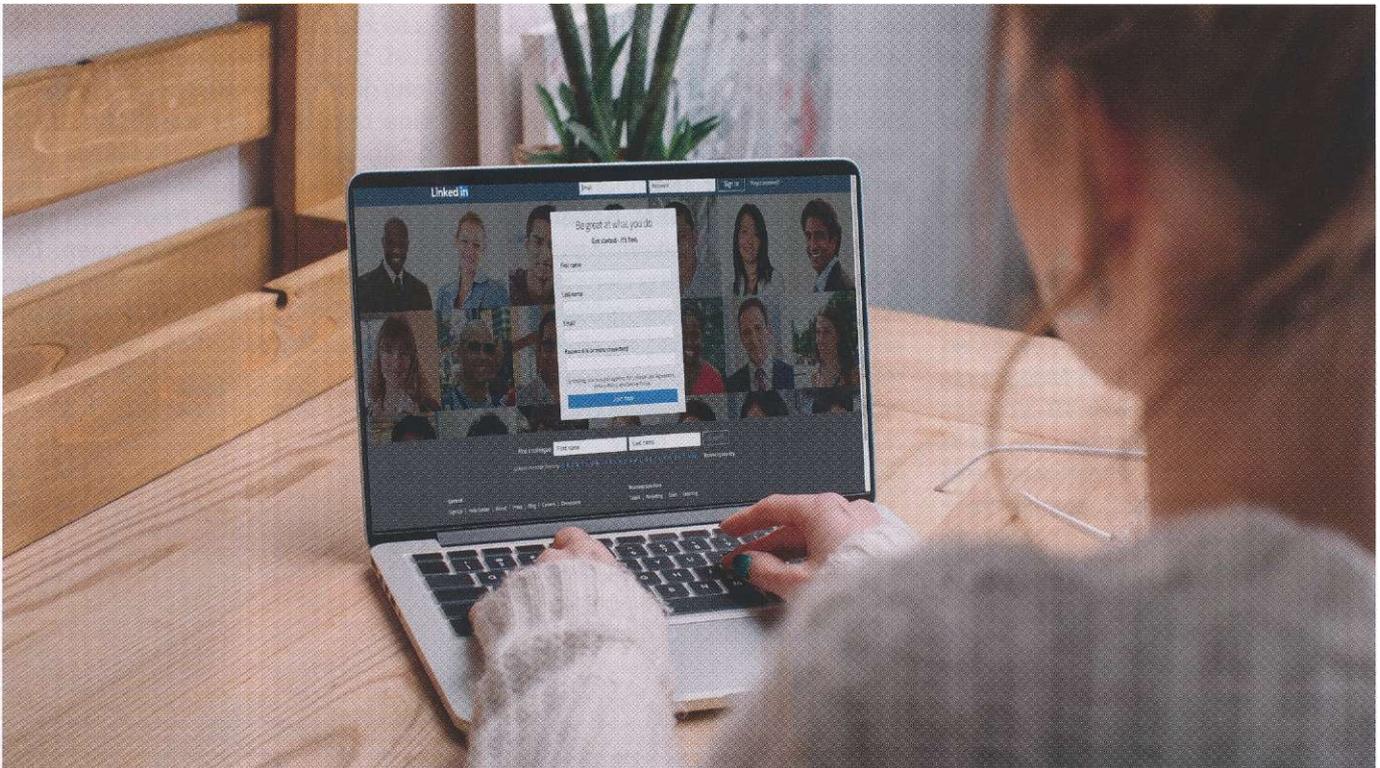
Barbara Liebermeister

Wörter:

866

NETWORKING

IM DIGITALEN ZEITALTER



Von nichts, kommt nichts - das gilt auch für das Networking. Denn nicht nur das Knüpfen von Kontakten, sondern auch deren Pflege erfordert Zeit und Energie. Deshalb hier einige Tipps, worauf Sie beim Business Relationship Management, also systematischem Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen, achten sollten.

1 Nicht blind drauflos kontakten!

Der Begriff Business Relationship Management deutet es an: Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen und deren Pflege ist nie zweckfrei. Vielmehr lautet das übergeordnete Ziel: Ihr Geschäft - und das Ihres Netzwerkpartners - sollen davon profitieren. Analysieren Sie deshalb genau: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen? Zum Beispiel, weil sie lukrative Kunden werden könnten? Oder weil sie wichtige Empfehlungsgeber sein könnten? Oder weil sie über wertvolles Know-how verfügen?

2 Nicht Masse, sondern Klasse!

Das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen kostet Zeit, Deshalb ist es gerade im digitalen Zeitalter wichtig, sich nicht mit Gott und der Welt zu vernetzen. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten. Definieren Sie also Kriterien, anhand derer Sie entscheiden: Mit diesen Personen oder Organisationen will ich eine enge (Geschäfts-)Beziehung aufbauen und mit jenen nicht. Und lehnen Sie Kontaktforderungen, zum Beispiel via Xing, Facebook oder LinkedIn, auch mal ab. Denn auch für das Networken in den Social Media gilt: Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte macht's.

3 Zeit fürs Networking einplanen!

Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel. Sie müssen es sich erarbeiten. Beschließen Sie deshalb zum Beispiel: Künftig investiere ich zehn Prozent meiner Arbeitszeit in den Auf- und Ausbau von Business-Kontakten. Wer Bekannte nie „einfach mal so“ anruft, besucht oder einlädt, baut zu ihnen keine persönliche Beziehung auf. Im Gegenteil: Die Beziehung erkaltet mit der Zeit. Dies gilt auch für Stammkunden. Auch diese sollten Sie nicht nur kontaktieren, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.

4 Eine gute Vorbereitung ist das A und O!

Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr? Das fragen sich Menschen oft, die jemanden kontaktieren möchten - zum Beispiel auf einer Verbandstagung. Dabei ist die Kontaktaufnahme ganz einfach. Angenommen Ihre Zielperson ist Geschäftsführer einer mittelständischen Firma. Dann schauen Sie vorab doch mal auf die Firmenwebseite. Wie präsentiert sich Ihre Zielperson dort? Steht dort eventuell ihr Lebenslauf? Wenn nicht, schauen Sie mal bei Xing oder LinkedIn. Und googeln Sie, was im Internet über Ihre Zielperson und deren Unternehmen steht. Zum Beispiel in der Rubrik „News“ von Google? Vielleicht hat sie Fachartikel geschrieben. Dann könnte ein Gesprächseinstieg sein: „Herr Meyer (oder Frau Müller), ich las vor kurzem einen Artikel von Ihnen zum Thema x. Der hat mich inspiriert, weil“ Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt fast jedem und schon ist das Eis gebrochen.

5 Wer gut drauf ist, kommt gut an!

Bevor Sie jemanden persönlich kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür? Denn, wenn Sie schlecht drauf sind und eigentlich keine Lust auf Smalltalk haben, spürt Ihr Gegenüber dies - nicht nur anhand Ihrer (Körper-)Sprache. Besonders verräterisch sind Ihre Augen. Lassen Sie das Netzwerken also, wenn Sie schlecht drauf sind, sein. Oder versetzen Sie sich zuvor in eine gute Stimmung.

6 Wertschätzend kommunizieren!

Das Ziel beim Netzwerken ist es nicht, kurzfristig einen Deal unter Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das setzt voraus, dass Sie ein echtes Interesse an der Zielperson haben. Ihr sollten Sie signalisieren: „Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant.“ Doch Vorsicht! Werden Sie nicht zum plumpen Schmeichler. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, denn sie wollen ja ein attraktiver Partner sein.

7 Zuerst geben, dann nehmen!

Selbstverständlich geht es beim Business Relationship Management letztlich ums Geschäft. Doch überstürzen Sie nichts. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch. Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu Vorleistungen bereit sein. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch Wissen preisgeben.

8 Kontakte systematisch ausbauen!

Einmal geknüpfte Kontakte müssen Sie pflegen, sonst erkalten sie. Das erfordert Zeit - Zeit, die Ihnen im Arbeitsalltag oft fehlt. Tragen Sie deshalb bei Personen, die Ihnen wichtig sind, zum Beispiel ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein: „Müller anrufen“. Sonst ist, ehe Sie sich versehen, ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarmer Kontakt ist wieder kalt.

9 Vernetzen Sie Ihre Kontakte!

Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus vielen kreuz und quer miteinander verwobenen Fäden. Wirken Sie deshalb daran mit, auch Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern zu knüpfen - zum Beispiel, indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen.

10 Mischen Sie Ihre Kontakte ab und zu aus!

Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, gezielt einschlafen. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit - Zeit, die Ihnen zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt.



Ein Netz ist keine Schnur
– verknüpfen Sie Ihre Kontakte klug miteinander.



2

Von der richtigen Pflege bis zum Ausmisten

Networking im digitalen Zeitalter

Der Aufbau und die Pflege werthaltiger Geschäftsbeziehungen erfordert Zeit und Energie. Entsprechend systematisch sollten Unternehmer, Führungskräfte und Vertriebler beim Auf- und Ausbau ihres beruflichen Beziehungsnetzwerks vorgehen.

› Von nichts, kommt nichts – das gilt auch für das Networking. Denn nicht nur das Knüpfen von Kontakten, sondern auch deren Pflege erfordert Zeit und Energie. Beim Business Relationship Management, also dem systematischen Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen, sollte man auf folgende Dinge achten:

1. Nicht blind drauflos kontakten! Der Begriff Business Relationship Management deutet es an: Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen und deren Pflege ist nie zweckfrei. Vielmehr lautet das übergeordnete Ziel: Ihr Geschäft – und das Ihres Netzwerkpartners – sollen davon profitieren. Analysieren Sie deshalb genau: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen? Zum Beispiel, weil sie lukrative Kunden werden könnten? Oder weil sie wichtige

Empfehlungsgeber sein könnten? Oder weil sie über wertvolles Know-how verfügen?

2. Nicht Masse, sondern Klasse! Das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen kostet Zeit. Deshalb ist es gerade im digitalen Zeitalter wichtig, sich nicht mit Gott und der Welt zu vernetzen. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten. Definieren Sie also Kriterien, anhand derer Sie entscheiden: Mit diesen Personen oder Organisationen will ich eine enge (Geschäfts-)Beziehung aufbauen und mit jenen nicht. Und lehnen Sie Kontaktforderungen, zum Beispiel via Xing, Facebook oder LinkedIn, auch mal ab. Denn auch für das Networken in den Social Media gilt: Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte macht's.

3. Zeit fürs Networking einplanen! Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel. Sie

müssen es sich erarbeiten. Beschließen Sie deshalb zum Beispiel: Künftig investiere ich zehn Prozent meiner Arbeitszeit in den Auf- und Ausbau von Business-Kontakten. Wer Bekannte nie „einfach mal so“ anruft, besucht oder einlädt, baut zu ihnen keine persönliche Beziehung auf. Im Gegenteil: Die Beziehung erkaltet mit der Zeit. Dies gilt auch für Stammkunden. Auch diese sollten Sie nicht nur kontaktieren, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.

4. Eine gute Vorbereitung ist das A und O! „Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr?“ Das fragen sich Menschen oft, die jemanden kontaktieren möchten – zum Beispiel auf einer Verbandstagung. Dabei ist die Kontaktaufnahme ganz einfach. Angenommen Ihre Zielperson ist Geschäftsführer einer mittelständischen Firma. Dann schauen Sie vorab doch mal auf die Firmenwebseite. Wie präsentiert sich Ihre Zielperson dort? Steht dort eventuell ihr Lebenslauf? Wenn nicht, schauen Sie mal bei Xing oder LinkedIn. Und googeln Sie, was im Internet über Ihre Zielperson und deren Unternehmen steht. Zum Beispiel in der Rubrik „News“ von Google? Vielleicht hat sie Fachartikel geschrieben.

Dann könnte ein Gesprächseinstieg sein: „Herr Meyer (oder Frau Müller), ich las vor kurzem einen Artikel von Ihnen zum Thema x. Der hat mich inspiriert, weil“ Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt fast jedem, und schon ist das Eis gebrochen.

5. Wer gut drauf ist, kommt gut an! Bevor Sie jemanden persönlich kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür? Denn, wenn Sie schlecht drauf sind und eigentlich keine Lust auf Smalltalk haben, spürt Ihr Gegenüber dies – nicht nur anhand Ihrer (Körper-)Sprache. Besonders verräterisch sind Ihre Augen. Lassen Sie das Netzwerken also, wenn Sie schlecht drauf sind, sein. Oder versetzen Sie sich zuvor in eine gute Stimmung.

6. Wertschätzend kommunizieren! Das Ziel beim Netzwerken ist es nicht, kurzfristig einen Deal unter Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das setzt voraus, dass Sie ein echtes Interesse an der Zielperson haben. Ihr sollten Sie signalisieren: „Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant.“ Doch Vorsicht! Werden Sie nicht zum plumpen Schmeichler. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, denn sie wollen ja ein attraktiver Partner sein.

7. Zuerst geben, dann nehmen! Selbstverständlich geht es beim Business Relationship Management letztlich ums Geschäft. Doch

überstürzen Sie nichts. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch. Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu Vorleistungen bereit sein. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch Wissen preisgeben.

8. Kontakte systematisch ausbauen! Einmal geknüpfte Kontakte müssen Sie pflegen, sonst erkalten sie. Das erfordert Zeit – Zeit, die Ihnen im Arbeitsalltag oft fehlt. Tragen Sie deshalb bei Personen, die Ihnen wichtig sind, zum Beispiel ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein: „Müller anrufen“. Sonst ist, ehe Sie sich versehen, ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarmer Kontakt ist wieder kalt.

9. Vernetzen Sie Ihre Kontakte! Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus vielen kreuz und quer miteinander verwobenen Fäden. Wirken Sie deshalb daran mit, auch Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern zu knüpfen – zum Beispiel, indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen.

10. Misten Sie Ihre Kontakte ab und zu aus! Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, gezielt einschlafen. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit – Zeit, die Ihnen zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt. ◀



BARBARA LIEBERMEISTER

Leiterin des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de); die Managementberaterin und Vortragrednerin ist unter anderem Autorin des Buchs „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“

Aufmacherfoto:
Sashkin/fotolia



Das Ziel heisst, generationenübergreifende Zusammenarbeit produktiv zu entwickeln.

ZUSAMMEN GEHT ES BESSER

DIGITAL NATIVES UND IMMIGRANTS FÜHREN

von Barbara Liebermeister

In vielen Betrieben beträgt der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern oft mehrere Jahrzehnte. Entsprechend unterschiedlich sind oft deren Bedürfnisse und Lebensstile sowie Art, Aufgaben anzugehen. Das stellt die Führungskräfte nicht selten vor eine grosse Herausforderung.

Der folgende Satz ist bekannt: «Oh, diese Digital Natives, die lassen sich nur schwer führen, motivieren und ins Team integrieren. Von denen macht jeder sein eigenes Ding.» Solche Klagen hört man als Berater von Führungskräften in Seminaren und Coachings oft. Und fragt man nach, wen die Führungskräfte mit den sogenannten Digital Natives überhaupt meinen, dann zeigt meist: die jungen Mitarbeiter bis Ende 20 – also die Mitarbeiter, die nach 1990 geboren wurden, mit den digitalen Technologien aufwuchsen und deshalb mit ihnen vertraut sind.

Von ihnen werden in der Regel die Digital Immigrants abgegrenzt, die vor 1990 geboren wurden – sprich bevor mit den PCs und Handys der Siegeszug der digitalen Tech-

nologien auf breiter Front begann. Deshalb mussten sie den Umgang mit dieser Technik oft noch im Erwachsenenalter erlernen, weshalb sie diesbezüglich nicht selten recht unsicher und zuweilen sogar ängstlich sind.

BEGRIFFE IN DER SCHUBLADE

Den Digital Natives wird oft unterstellt, sie würden der Work-Life-Balance eine höhere Bedeutung als die Digital Immigrants beimessen. Es gehe ihnen weniger um Titel und Karriere als um die Erfahrung von Sinn auch bei der Arbeit, denn ein «erfülltes» statt «gefülltes» Leben sei ihnen wichtig. So legten zum Beispiel junge Mütter aus dieser Generation oft mehr Wert auf einen firmeneigenen Kindergarten und flexible Arbeitszeiten als ein höheres Gehalt. Und manch Mitt- oder End-Zwanziger, der zum Beispiel

ein passionierter Marathon-Läufer ist, bevorzuge es, Teilzeit zu arbeiten, damit er genug Zeit für sein Training habe.

Erschwert wird die Diskussion darüber, was die Digital Natives von den Digital Immigrants unterscheidet, dadurch, dass diese sich in verschiedenen Lebensphasen befinden, weshalb sie sozusagen automatisch unterschiedliche Bedürfnisse haben. Hinzu kommt: Neben den Begriffen Digital Natives und Immigrants geistern weitere Begriffe durch die Diskussion – nämlich die Begriffe Generation X, Y, und Z.

In der öffentlichen Debatte werden die Digital Natives oft mit der Generation Y gleichgesetzt. Dabei zählen die Soziologen hierzu nicht nur die ab 1990, sondern alle

ab 1980 geborenen Personen. Diese Gleichsetzung ist Nonsense. Das zeigt allein schon die Tatsache, dass zur Generation Y auch die heute 30- bis 38-Jährigen zählen, die nicht selten bereits seit Jahren Schlüsselpositionen in den Unternehmen innehaben und nicht nur leistungsfähig und bereit sind, sondern auch Karriere machen möchten – wenn eventuell auch nicht um jeden Preis. Entsprechend vorsichtig sollte man die Begriffe Generation X, Y und Z gebrauchen – auch um nicht alle Angehörigen einer Altersgruppe über einen Kamm zu scheren. Denn diese waren schon immer verschieden und sind es auch heute.

GESELLSCHAFTLICHER WANDEL UND HALTUNGEN

Dessen ungeachtet haben sich, seit vor fast 30 Jahren die ersten Digital Natives geboren wurden, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stark verändert. Aus diesem Grund sprechen wir heute nicht zufällig von der globalisierten Welt, der VUKA-Welt (Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität), und vom digitalen Zeitalter. Und diese Rahmenbedingungen prägten

ihre Einstellungen und ihr Verhalten – ähnlich wie dies bei der Kriegsgeneration und der Wirtschaftswunder-Generation der Fall war.

So betonen zum Beispiel viele Forscher, die Digital Natives hätten einen stärkeren Selbstverwirklichungsdrang als die Generationen vor ihnen. Zudem seien sie toleranter und offener für andere Kulturen, und sie seien aufgeschlossener für Innovationen und neue Lebensstile. Das mag für die nach 1990 Geborenen stimmen. Vielleicht sind sie aber auch nur jünger und noch nicht festgefahren und spüren noch nicht die Verantwortung auf ihren Schultern, eine Familie zu ernähren.

Dessen ungeachtet haben die nach 1990 geborenen Angehörigen der Generation Y und Generation Z ein grosses Plus: Es gibt relativ wenige von ihnen. Entsprechend heiss werden insbesondere die höher Qualifizierten unter ihnen von den Unternehmen in Zeiten eines steigenden Fach- und Führungskräftemangels umworben. Hinzu kommt nicht selten gerade bei den höher Qualifizierten: Sie wuchsen in wohl-

situierten Familien mit ein, zwei Kindern auf. Deshalb wissen sie schon heute: Irgendwann werde ich ein nicht unbeträchtliches Vermögen erben. Daher müssen sie weniger berufliche Kompromisse eingehen, um für das Alter vorzusorgen. Auch dies beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten.

Aus diesem Grund ist es wichtig, sich mit der Frage zu befassen, wie lassen sich die Digital Natives so in Unternehmen integrieren, dass sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren und eine generationenübergreifende Zusammenarbeit gelingt. Denn in fast allen Unternehmen arbeiten mehrere Generationen unter einem Dach – sieht man von manchen Start-ups ab.

BIS ZU FÜNF GENERATIONEN IM TEAM

Hinzu kommt: Das Rentenalter verschiebt sich in unserer Gesellschaft aufgrund der höheren Lebenserwartung schleichend nach hinten. Deshalb arbeiten heute in vielen Unternehmen bereits Menschen zusammen, deren Altersunterschied bis zu ►

50 Jahre beträgt. In ihnen prallen bis zu fünf von den Soziologen definierte «Generationen» aufeinander:

- > die Traditionalisten (vor 1950 geboren), die heute in der Regel nur noch als Senior-Chefs, in den Unternehmen präsent sind,
- > die Babyboomer (circa 1951 bis 1964 geboren), von denen die älteren Jahrgänge bereits das Rentenalter erreicht haben,
- > die Generation X (1965 bis 1980 geboren), die heute weitgehend das mittlere und obere Führungspersonal in den Unternehmen stellt,
- > die Generation Y (1981 bis 2000 geboren), von denen viele bereits zu den etablierten Leistungsträgern in den Unternehmen zählen, und
- > die Generation Z (ab 2001 geboren), der heute bereits viele Auszubildende in den Betrieben angehören.

Dabei gilt die Faustregel: Je grösser der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern ist, umso unterschiedlicher sind deren Lebens- und Erfahrungshorizonte, was oft zu Reibungsflächen führt. Die veränderte demografische Struktur zeigt sich auch im Bereich Führung: Die alte Hackordnung «Der Chef ist älter als seine Mitarbeiter» ist in den meisten Betrieben schon lange passé. Heute stehen die Führungskräfte oft vor der Herausforderung, nicht nur erheblich

jüngere, sondern auch ältere Mitarbeiter zu führen. Auch dies trägt dazu bei, dass das Führen schwieriger wird. Eine Umfrage des Personaldienstleisters Robert Half unter 2400 Personal- und Finanzmanagern in der Schweiz, Österreich und Deutschland zeigt: Sind drei und mehr Generationen in einem Team vertreten, häufen sich die Schwierigkeiten – nicht nur, weil die Bedürfnisse der Arbeitnehmer altersbedingt unterschiedlich sind, sondern auch ihre Arbeitsmoral beziehungsweise ihre Art, Aufgaben anzugehen.

DIVERSITÄT DER DENK- UND ARBEITSSTILE

Diese unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile erfordern von allen Beteiligten Toleranz sowie die Bereitschaft, sich wechselseitig zu verstehen. Denn jede Generation ist tendenziell anders gestrickt und hat ihre spezifischen Wünsche, Bedürfnisse und Ziele. Darauf müssen sich neben den Arbeitgebern auch die Führungskräfte einstellen, damit sich die Mitglieder ihrer Teams nicht gegenseitig lähmen. Das wechselseitige Verständnis gilt es zu fördern – zum Beispiel, indem man Foren für die Mitarbeiter schafft, um sich generationenübergreifend besser kennen und verstehen zu lernen.

Besteht ein solches Verstehen, können die Stärken, die den verschiedenen Generationen mehr oder weniger zu Recht zuge-

sprochen werden, gezielt genutzt werden – zum Beispiel die Technologie-Affinität der Ypsiloner, der Wunsch, etwas zu bewegen, der Generation X und die aus Erfahrung resultierende Gelassenheit der Babyboomer. Dann kann aus der Vielfalt ein Gewinn fürs Unternehmen und die Mitarbeiter werden.

GENERATIONENÜBERGREIFENDE ZUSAMMENARBEIT

Damit die generationenübergreifende Zusammenarbeit funktioniert, ist es wichtig, den Menschen im Kollegen zu entdecken. Hilfreich sind hierbei folgende Maximen:

1. Die richtige Einstellung macht's. Toleranz beginnt im Kopf: Jeder Mensch ist einzigartig und verfügt über ein individuelles Stärken- und Schwächen-Bündel – altersunabhängig. Die Stärken des jeweils anderen Menschen gilt es zu sehen und zu entdecken.
2. Die Unterschiedlichkeit als Bereicherung sehen. Sich regelmässig fragen: Was kann ich von den Angehörigen der jeweils anderen Generation lernen? Inwieweit kann ich von ihnen profitieren (zum Beispiel beim Probleme-Lösen oder der IT-Anwendung)?
3. Die unterschiedlichen Lebensstile akzeptieren. Insbesondere, wenn es um die Frage nach der Work-Life-Balance und dem Sinn geht, lohnt es sich für die Digital Immigrants nicht selten, sich von den Digital Natives neu inspirieren zu lassen. Zugleich folgen sie jedoch seltener kurzlebigen Moden und Trends.
4. Offen sein für Neues. Sich unvoreingenommen neuen Vorhaben und Ideen nähern gemäss der Maxime: Ausprobieren geht über Studieren. Diese Haltung ist im digitalen Zeitalter nötig, um eingefahrene Pfade zu verlassen.
5. Nicht stets gleich Perfektion anstreben. Wer Neues wagt, findet selten auf Anhieb die perfekte Lösung oder deren Entwicklung dauert im schnelllebigen digitalen Zeitalter oft zu lange. Deshalb gilt es, bei Bedarf auch mal eine 80- oder gar 50-Prozent-Lösung zu akzeptieren, so lange sie das Team dem Ziel näherbringt.
6. Das eigene Verhalten hinterfragen. Dies ist nicht nur eine Voraussetzung fürs Lernen, sondern auch für eine hohe Toleranz gegenüber anderen Denk- und Verhaltensweisen.
7. Sich vom Schubladen-Denken lösen. Sich bewusst machen, dass es «die Digital Natives» oder «Immigrants» ebenso wie «die Deutschen» oder



Auch im digitalen Zeitalter zählen glaubwürdige und authentische Führungskräfte.

8. «die Frauen» oder die «Männer» nicht gibt. Letzlich besteht jede dieser «Schubladen» aus einer Vielzahl von Individuen.
9. Offen und häufiger persönlich kommunizieren. Die Kommunikation mit den digitalen Medien führt schnell zu Missverständnissen und somit Konflikten, da man bei ihr nicht die Person als Ganze wahrnimmt und sieht.
10. Aktiv und bewusst zuhören. Hierzu zählt auch das gezielte Nachfragen, ob man etwas so richtig verstanden hat.

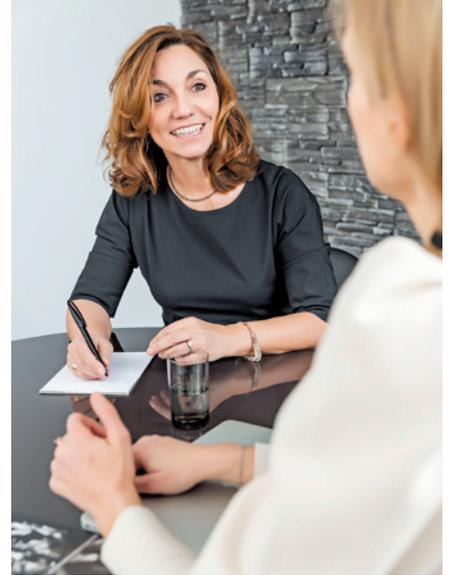
FÜHRUNG ERFORDERT PERSÖNLICHKEITEN

Eine gute, generationenübergreifende Zusammenarbeit gelingt nur, wenn auch die Führungskräfte ein entsprechendes Verhalten zeigen. Sie sollten insbesondere folgende Maximen beherzigen:

1. Vorbild sein. Die obigen Maximen selbst leben und auf deren Einhaltung im Betriebsalltag achten.
2. Verbindlich sein. Sich auf einen Regel- und Absprachen-Katalog im Umgang miteinander verständigen.

3. Offen für konstruktive Kritik sein. Auch wenn sie das eigene Verhalten und Wirken betrifft.
4. Lernbereit sein. Nicht nur Mitarbeiter, auch Führungskräfte sollten ihr Verhalten und dessen Wirkung regelmässig hinterfragen.
5. Die (Entscheidungs-)Macht gezielt gebrauchen. Das heisst auch, die Entscheidungsbefugnis zum Teil bewusst an Digital Natives oder Immigrants oder gemischte Teams aus beiden Personengruppen zu delegieren.
6. Den Menschen zugewandt sein. Das bedeutet auch, mit ihnen mal über Persönliches sprechen und eine offene, angstfreie Kommunikation fördern.

Generell gilt: Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte starke, also glaubwürdig und authentisch wirkende Persönlichkeiten sein, denn nur dann schenken ihnen ihre Mitarbeiter ihr Vertrauen und lassen sich von ihnen führen. Eine solche Führung brauchen gerade generationenübergreifende Teams, da in ihnen unterschiedliche Lebenserfahrungen und -stile aufeinanderprallen. ■



BARBARA LIEBERMEISTER

ist Leiterin des Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt (D).

www.ifidz.de



Networking in der Digitalwelt

Aufbau und Pflege werthaltiger Geschäftsbeziehungen erfordert Zeit und Energie. Hinweise für das systematische Vorgehen beim beruflichen Beziehungs-Netzwerk

1) Nicht blind drauflos kontakten!

Vielmehr sollen Ihr Geschäft und das Ihres Netzwerk-Partners profitieren. Analysieren Sie: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen? Weil sie lukrative Kunden werden könnten? Weil sie wichtige Empfehlungsgeber sein könnten? Weil sie über wertvolles Know-how verfügen?

2) Definieren Sie Kriterien! Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten. Definieren Sie Kriterien: Mit diesen Personen will ich eine Geschäftsbeziehung aufbauen und mit jenen nicht. Lehnen Sie Anfragen, zum Beispiel via Xing, Facebook oder LinkedIn, auch mal ab. Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte macht's.

3) Nehmen Sie sich Zeit dafür! Beschließen Sie zum Beispiel: Künftig investiere ich zehn Prozent meiner Arbeitszeit in den Auf-/Ausbau von Business-Kontakten. Wer Bekannte nie „einfach mal so“ kontaktiert, baut keine persönliche Beziehung auf. Die Beziehung erkaltet mit der Zeit. Auch Stammkunden sollten Sie nicht erst dann kontaktieren, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.

4) Eine gute Vorbereitung ist das A und O! Eventuell ist Ihre Zielperson Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens. Schauen Sie vorab auf die Firmen-Webseite: Wie präsentiert sich Ihre Zielperson dort? Steht dort eventuell ihr Lebenslauf? Wenn nicht: Schauen Sie mal bei Xing oder LinkedIn. Lesen Sie nach, was im Internet über Ihre Zielperson und deren Unternehmen steht.

5) Wer gut drauf ist, kommt gut an! Bevor Sie jemanden kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür? Wenn Sie keine Lust auf Smalltalk haben, spürt dies Ihr Gegenüber: nicht nur durch Ihre (Körper-) Sprache. Besonders verräterisch sind Ihre Augen. Lassen Sie das Networking also sein, wenn Sie schlecht drauf sind, oder versetzen Sie sich zuvor in gute Stimmung.



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt am Main.

6) Kommunizieren Sie wertschätzend! Das Ziel beim Networking ist es, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das setzt voraus, dass Sie ein echtes Interesse an der Zielperson haben. Ihr sollten Sie signalisieren: „Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant.“ Werden Sie aber nicht zum plumpen Schmeichler. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, denn sie wollen ja ein attraktiver Partner sein.

7) Zuerst geben, dann nehmen! Letztlich geht es beim Business Relationship Management ums Geschäft. Doch überstürzen Sie nichts. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch. Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu Vorleistungen bereit sein. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch Wissen preisgeben.

8) Kontakte systematisch ausbauen! Einmal geknüpft Kontakte müssen Sie pflegen, sonst erkalten sie. Dies erfordert Zeit - Zeit, die Ihnen im

Arbeitsalltag oft fehlt. Tragen Sie deshalb bei Personen, die Ihnen wichtig sind, zum Beispiel ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein: „Müller anrufen“. Sonst ist ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarmer Kontakt ist wieder kalt.

9) Vernetzen Sie Ihre Kontakte! Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus vielen kreuz und quer miteinander verwobenen Fäden. Wirken Sie deshalb daran mit, auch Beziehungen zwischen Ihren Netzwerk-Partnern zu knüpfen - zum Beispiel, indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen.

10) Misten Sie Ihre Kontakte ab und zu aus! Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, gezielt einschlafen. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit - Zeit, die Ihnen zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt.

Barbara Liebermeister

Informationen:
www.ifidz.de

Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte authentisch wirkende Persönlichkeiten sein

Die Kunst, „Digital Natives“ und „Digital Immigrants“ zu führen

Barbara Liebermeister

In vielen Betrieben beträgt der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern fast 50 Jahre. Entsprechend unterschiedlich sind oft deren Bedürfnisse und Lebensstile sowie die Art, Aufgaben anzugehen. Das stellt die Führungskräfte nicht selten vor eine große Herausforderung.

Oh, diese Digital Natives, die lassen sich nur schwer führen, motivieren und ins Team integrieren. Von denen macht jeder sein eigenes Ding.“ Solche Klagen hört man als Berater von Führungskräften in Seminaren und Coachings oft. Und fragt man nach, wen die Führungskräfte mit den sogenannten „Digital Natives“ überhaupt meinen, dann zeigt sich meist: die jungen Mitarbeiter bis Ende 20 — also die Mitarbeiter, die nach 1990 geboren wurden, mit den digitalen Technologien aufwuchsen und deshalb mit ihnen vertraut sind.

Von ihnen werden in der Regel die Digital Immigrants abgegrenzt, die vor 1990 geboren wurden — also bevor mit den PCs und Handys der Siegeszug der digitalen Technologien auf breiter Front begann. Deshalb mussten sie den Umgang mit dieser Technik oft noch im Erwachsenenalter erlernen, weshalb sie diesbezüglich nicht selten recht unsicher und zuweilen sogar ängstlich sind.

Begriffe werden schnell zur Schublade

Den Digital Natives wird oft unterstellt, sie mäßen der Work-Life-

Balance eine höhere Bedeutung als die Digital Immigrants bei. Es gehe ihnen weniger um Titel und Karriere als um die Erfahrung von Sinn auch bei der Arbeit, denn ein „erfülltes“ statt „gefülltes“ Leben sei ihnen wichtig. So legten zum Beispiel junge Mütter aus dieser Generation oft mehr Wert auf einen firmeneigenen Kindergarten und flexible Arbeitszeiten als ein höheres Gehalt. Und manch Mitt- oder Endzwanziger, der zum Beispiel ein passionierter Marathonläufer sei? Er bevorzuge es, Teilzeit zu arbeiten, damit er genug Zeit fürs Training habe.

Erschwert wird die Diskussion darüber, was die Digital Natives von den Digital Immigrants unterscheidet, dadurch, dass diese sich in verschiedenen Lebensphasen befinden, weshalb sie sozusagen automatisch unterschiedliche Bedürfnisse haben. Hinzu kommt: Neben den Begriffen Digital Natives und Immigrants geistern weitere Begriffe durch die Diskussion — nämlich die Begriffe Generation X, Y und Z.

In der öffentlichen Debatte werden die Digital Natives oft mit der Generation Y gleichgesetzt. Dabei zählen die Soziologen hierzu nicht nur die ab 1990, sondern alle ab 1980 geborenen Personen. Diese Gleichsetzung ist Nonsense. Das zeigt allein schon die Tatsache, dass zur Generation Y auch die heute 30- bis 38-Jährigen zählen, die nicht selten bereits seit Jahren Schlüsselpositionen in den Unternehmen innehaben und nicht nur leistungsfähig und -be-



Foto: Die Profiberater

Die nach 1990 geborenen Angehörigen der Generationen Y und Z haben den Vorteil, dass es relativ wenige von ihnen gibt - entsprechend werden sie in Zeiten des Fach- und Führungskräftemangels von den Unternehmen umworben

Auch Weihnachten kann man networken

Besinnliches Beisammensein und Beziehungspflege schließen sich nicht aus

Wenn jetzt wieder die Zeit der Weihnachtsessen und -feiern beginnt, ist das für viele auch ein willkommener Anlass, bestehende Kontakte zu pflegen und neue zu knüpfen. Doch kann man eigentlich im Zeitalter von Xing, LinkedIn und Co. noch analog networken? Hier einige Tipps, worauf Sie beim Business-Relationship-Management, also systematischen Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen, achten sollten.

1. Nicht blind drauflos kontakten!

Der Begriff Business-Relationship-Management deutet es an: Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen und deren Pflege ist nie zweckfrei. Vielmehr lautet das übergeordnete Ziel: Ihr Geschäft – und das Ihres Netzwerkpartners – sollen davon profitieren. Analysieren Sie deshalb genau: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen? Zum Beispiel, weil sie lukrative Kunden werden könnten? Oder weil sie wichtige Empfehlungsgeber sein könnten? Oder weil sie über wertvolles Know-how verfügen?

2. Nicht Masse, sondern Klasse!

Das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen kostet Zeit. Deshalb ist es gerade im digitalen Zeitalter wichtig, sich nicht mit Gott und der Welt zu vernetzen. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten. Definieren Sie also Kriterien, anhand derer Sie entscheiden: Mit diesen Personen oder Organisationen will ich eine enge (Geschäfts-)Beziehung aufbauen und mit jenen nicht. Und lehnen Sie Kontaktforderungen, zum Beispiel via Xing, Facebook oder LinkedIn, auch mal ab. Denn auch für das Networken in den Social Media gilt: Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte macht's.

3. Zeit fürs Networking einplanen!

Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel. Sie müssen es sich erarbeiten. Beschließen Sie deshalb zum Beispiel: Künftig investiere ich zehn Prozent meiner Arbeitszeit in den Auf- und Ausbau von Business-Kontak-

ten. Wer Bekannte nie „einfach mal so“ anruft, besucht oder einlädt, baut zu ihnen keine persönliche Beziehung auf. Im Gegenteil: Die Beziehung erkaltet mit der Zeit. Dies gilt auch für Stammkunden. Auch diese sollten Sie nicht nur kontaktieren, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.

4. Eine gute Vorbereitung ist das A und O!

„Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr?“ Das fragen sich Menschen oft, die jemanden kontaktieren möchten – zum Beispiel auf einer Weihnachtsfeier. Dabei ist die Kontaktaufnahme ganz einfach. Angenommen Ihre Zielperson ist Geschäftsführer einer mittelständischen Firma. Dann schauen Sie vorab doch mal auf die Firmenwebseite. Wie präsentiert sich Ihre Zielperson dort? Steht dort eventuell ihr Lebenslauf? Wenn nicht, schauen Sie mal bei Xing oder LinkedIn.

Und googeln Sie, was im Internet über Ihre Zielperson und deren Unternehmen steht. Zum Beispiel in der Rubrik „News“ von Google? Vielleicht hat sie Fachartikel geschrieben. Dann könnte ein Gesprächseinstieg sein: „Herr Meyer (oder Frau Müller), ich las vor kurzem einen Artikel von Ihnen zum Thema x. Der hat mich inspiriert, weil ...“ Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt fast jedem, und schon ist das Eis gebrochen.

5. Wer gut drauf ist, kommt gut an

Bevor Sie jemanden persönlich kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür? Denn wenn Sie schlecht drauf sind und eigentlich keine Lust auf Smalltalk haben, spürt Ihr Gegenüber dies – nicht nur anhand Ihrer (Körper-)Sprache. Besonders verräterisch sind Ihre Augen. Lassen Sie das Networken also sein, wenn Sie schlecht drauf sind. Oder versetzen Sie sich zuvor in eine gute Stimmung.



Barbara Liebermeister
Institut für Führungskultur
im digitalen Zeitalter
(IFIDZ), Frankfurt
www.ifidz.de



6. Wertschätzend kommunizieren

Das Ziel beim Networken ist es nicht, kurzfristig einen Deal unter Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das setzt voraus, dass Sie ein echtes Interesse an der Zielperson haben. Ihr sollten Sie signalisieren: „Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant.“ Doch Vorsicht! Werden Sie nicht zum plumpen Schmeichler. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, denn Sie wollen ja ein attraktiver Partner sein.

7. Zuerst geben, dann nehmen

Selbstverständlich geht es beim Business-Relationship-Management letztlich ums Geschäft. Doch überstürzen Sie nichts. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch. Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu Vorleistungen bereit



Ein betriebliches Weihnachtsessen ist immer auch eine schöne Gelegenheit, Kontakte zu pflegen und zu knüpfen.

sein. Zum Beispiel indem Sie im Gespräch Wissen preisgeben.

8. Kontakte systematisch ausbauen

Einmal geknüpfte Kontakte müssen Sie pflegen, sonst erkalten sie. Das erfordert Zeit – Zeit, die Ihnen im Arbeitsalltag oft fehlt. Tragen Sie deshalb bei Personen, die Ihnen wichtig sind, zum Beispiel ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein „Müller anrufen“. Sonst ist, ehe Sie sich ver-

sehen, ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarne Kontakt ist wieder kalt.

9. Vernetzen Sie Ihre Kontakte

Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus vielen kreuz und quer miteinander verwobenen Fäden. Wirken Sie deshalb daran mit, auch Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern zu knüpfen – zum Beispiel, indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen.

10. Misten Sie Ihre Kontakte ab und zu aus

Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, gezielt einschlafen. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit. Genau die Zeit würde Ihnen zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlen.

11. Vergessen Sie beim nächsten Weihnachtsessen nicht

Es geht nicht nur ums Geschäft! ◀



Bis zu 50 Jahre - so groß ist in manchen Unternehmen der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern. Entsprechend verschieden sind oft deren Lebens- und Arbeitsstile. Das stellt die Führungskräfte zuweilen vor eine große Herausforderung.

„**DIESE DIGITAL NATIVES**, die lassen sich nur schwer führen. Von denen macht jeder sein eigenes Ding.“ Solche Klagen hört man oft von Führungskräften. Dabei meinen sie mit den sogenannten „Digital Natives“ in der Regel die jungen Mitarbeiter bis Ende 20 - die nach 1990 geboren wurden, mit den digitalen Technologien aufwuchsen und deshalb mit ihnen vertraut sind.

Von ihnen werden meist die Digital Immigrants abgegrenzt, die vor 1990 geboren wurden - also bevor mit den PCs und Handys der Siegeszug der digitalen Technologien auf breiter Front begann. Deshalb mussten diese Altersgruppe den Umgang mit dieser Technik oft noch im Erwachsenenalter

erlernen, weshalb sie hierin nicht selten recht unsicher, zuweilen sogar ängstlich sind.

Den Digital Natives wird häufig unterstellt, sie mäßen der Arbeit weniger Bedeutung als die Digital Immigrants bei. Wichtiger als das Karriere-machen sei ihnen die Selbstverwirklichung. Deshalb legten viele zum Beispiel auf flexible Arbeitszeiten mehr wert als auf ein höheres Gehalt. Zudem seien sie offener für andere Kulturen und Lebensstile und aufgeschlossener für Innovationen. Das mag für viele Digital Natives stimmen. Vielleicht sind sie aber auch nur jünger als ihre Kollegen und spüren noch nicht die Last auf ihren Schultern, eine Familie zu ernähren.

Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst Haltungen

Dessen ungeachtet haben sich, seit vor fast 30 Jahren die ersten Digital Natives geboren wurden, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stark verändert, weshalb man heute von der globalisierten

Welt und vom digitalen Zeitalter spricht. Und diese Rahmenbedingungen prägen ihre Einstellungen und ihr Verhalten.

Hinzu kommt ein großes Plus der nach 1990 geborenen Digital Natives bzw. Angehörigen der Generationen Y und Z: Es gibt relativ wenige von ihnen. Entsprechend stark werden speziell die höher Qualifizierten unter ihnen von den Unternehmen in Zeiten eines massiven Fach- und Führungskräfte mangels umworben. Zudem stammen nicht wenige aus wohlhabenden Familien mit ein, zwei Kindern. Deshalb wissen sie schon heute: Irgendwann erbe ich beachtliches Vermögen. Darum müssen sie weniger berufliche Kompromisse eingehen, um fürs Alter vorzusorgen. Auch das beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten.

Bis zu fünf Generationen im Team

Fakt ist: Aufgrund der höheren Lebenserwartung und des steigenden Renteneintrittsalter arbeiten heute in vielen Unternehmen bereits Menschen zusammen, deren Altersunterschied bis zu 50 Jahren beträgt. In ihnen prallen bis zu fünf von den Soziologen definierte „Generationen“ aufeinander:

- **die Traditionalisten** (vor 1950 geboren), die heute in der Regel nur noch als Senior-Chefs in den Unternehmen präsent sind,
- **die Babyboomer** (ca. 1951 bis 1964 geboren), von denen die älteren Jahrgänge bereits das Rentenalter erreicht haben,
- **die Generation X** (1965 bis 1980 geboren), die heute weitgehend das mittlere und obere Führungspersonal in den Betrieben stellt,
- **die Generation Y** (1981 bis 2000 geboren), von denen viele bereits zu den etablierten Leistungsträgern zählen, und
- **die Generation Z** (ab 2001 geboren), der schon viele Auszubildende in den Betrieben angehören.

Dabei gilt die Faustregel: Je größer der Altersunterschied ist, umso unterschiedlicher sind die Lebens- und Erfahrungshorizonte, was oft zu Reibungsflächen führt.

Die veränderte demografische Struktur zeigt sich auch im Bereich Führung: Die alte Hackordnung

„Der Chef ist älter als seine Mitarbeiter“ ist in den meisten Betrieben schon lange passé. Heute stehen die Führungskräfte oft vor der Herausforderung, außer erheblich jüngeren, auch ältere Mitarbeiter zu führen. Auch deshalb wird die Führungsaufgabe schwieriger.

Eine Umfrage des Personaldienstleisters Robert Half unter Personal- und Finanzmanagern zeigt: Sind drei und mehr Generationen in einem Team vertreten, häufen sich die Schwierigkeiten - nicht nur, weil die Bedürfnisse der Arbeitnehmer altersbedingt verschieden sind, sondern auch ihre Art, Aufgaben anzugehen.

Die unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile nutzen

Die unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile erfordern von allen Beteiligten die Bereitschaft, sich zu verstehen. Denn jede Generation ist tendenziell anders gestrickt und hat ihre spezifischen Bedürfnisse. Darauf müssen sich neben den Arbeitgebern auch die Führungskräfte einstellen, sonst lähmen sich die Mitglieder ihrer Teams rasch gegenseitig. Dieses wechselseitige Verständnis gilt es zu fördern - zum Beispiel, indem man Foren schafft, wo sich die Mitarbeiter besser kennen und verstehen lernen - und sei dies nur bei einem Grillabend.

Besteht ein solches Verstehen, können die Stärken, die den einzelnen „Generationen“ zugeschrieben werden, gezielt genutzt werden - zum Beispiel die Technologie-Affinität der Ypsiloner, der Wunsch, etwas zu bewegen, der Generation X und die aus Erfahrung resultierende Gelassenheit der Babyboomer. Dann wird aus der Vielfalt ein Gewinn fürs Unternehmen und die Mitarbeiter.



Barbara Liebermeister

Zur Autorin: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, www.ifidz.de. Sie ist unter anderem Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet“.

FACHKRÄFTE WERBEN

Rückkehr in die Heimat



11

Unterschiedliche Denk- und Arbeitsstile nutzen

Digital Natives und Immigrants führen

BIS ZU 50 JAHRE – so groß ist in manchen Unternehmen der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern. Entsprechend verschieden sind oft deren Lebens- und Arbeitsstile. Das stellt die Führungskräfte zuweilen vor eine große Herausforderung.

„Diese ‚Digital Natives‘, die lassen sich nur schwer führen. Von denen macht jeder sein eigenes Ding.“ Solche Klagen hört man oft von Führungskräften. Dabei meinen sie mit den sogenannten „Digital Natives“ in der Regel die jungen Mitarbeiter bis Ende 20 – die nach 1990 geboren wurden, mit den digitalen Technologien aufwuchsen und deshalb mit ihnen vertraut sind.

Von ihnen werden meist die Digital Immigrants abgegrenzt, die vor 1990 geboren wurden – also bevor mit den PCs und Handys der Siegeszug der digitalen Technologien auf breiter Front begann. Deshalb mussten sie den Umgang mit dieser Technik oft noch im Erwachsenenalter erlernen, weshalb sie hierin nicht selten recht unsicher, zuweilen sogar ängstlich sind.

Den „Digital Natives“ wird häufig unterstellt, sie mäßten der Arbeit weniger Bedeutung als die Digital Immigrants bei. Wichtiger als das Karriere machen sei ihnen die Selbstverwirklichung. Deshalb legten viele zum Beispiel auf flexible Arbeitszeiten mehr Wert als auf ein höheres Gehalt. Zudem seien sie offener für andere Kulturen und Lebensstile und aufgeschlossener für Innovationen. Das mag für viele „Digital Natives“ stimmen. Vielleicht sind sie aber auch nur jünger als ihre Kollegen und spüren noch nicht die Last auf ihren Schultern, eine Familie zu ernähren.

Gesellschaftlicher Wandel

Dessen ungeachtet haben sich, seit vor fast 30 Jahren die ersten „Digital Natives“ geboren wurden, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stark verändert, weshalb man heute von der globalisierten Welt und vom digitalen Zeitalter spricht. Und diese Rahmenbedingungen prägen ihre Einstellungen und ihr Verhalten.

Hinzu kommt ein großes Plus der nach 1990 geborenen „Digital Natives“ beziehungsweise Angehörigen der Generationen Y und Z: Es gibt relativ wenige von ihnen. Entsprechend stark werden speziell die höher Qualifizierten unter ihnen von den Unternehmen in Zeiten eines massiven Fach- und Führungskräftemangels umworben. Zudem stammen nicht wenige aus wohlhabenden Familien mit ein, zwei Kindern. Deshalb wissen sie schon heute: Irgendwann erbe ich beachtliches Vermögen. Darum müssen sie weniger berufliche Kompromisse eingehen, um fürs Alter vorzusorgen. Auch das beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten.

Bis zu fünf Generationen im Team

Fakt ist: Aufgrund der höheren Lebenserwartung und des steigenden Renteneintrittsalter arbeiten heute in vielen Unternehmen bereits Menschen zusammen, deren Altersunterschied bis zu 50 Jahren beträgt. In ihnen prallen bis zu fünf von den Soziologen definierte „Generationen“ aufeinander:

- die Traditionalisten (vor 1950 geboren), die heute in der Regel nur noch als Senior-Chefs in den Unternehmen präsent sind,

- die Babyboomer (etwa 1951 bis 1964 geboren), von denen die älteren Jahrgänge bereits das Rentenalter erreicht haben,

- die Generation X (1965 bis 1980 geboren), die heute weitgehend das mittlere und obere Führungspersonal in den Betrieben stellt,

- die Generation Y (1981 bis 2000 geboren), von denen viele bereits zu den etablierten Leistungsträgern zählen, und

- die Generation Z (ab 2001 geboren), der schon viele Auszubildende in den Betrieben angehören.

Dabei gilt die Faustregel: Je größer der Altersunterschied ist, umso unterschiedlicher sind die Lebens- und Erfahrungshorizonte, was oft zu Reibungsflächen führt.

Die Führungsaufgabe wird schwieriger

Die veränderte demografische Struktur zeigt sich auch im Bereich Führung: Die alte Hackordnung „Der Chef ist älter als seine Mitarbeiter“ ist in den meisten Betrieben schon lange passé. Heute stehen die Führungskräfte oft vor der Herausforderung, außer erheblich jüngeren, auch ältere Mitarbeiter zu führen. Auch deshalb wird die Führungsaufgabe schwieriger.

Eine Umfrage des Personaldienstleisters Robert Half unter Personal- und Finanzmanagern zeigt: Sind drei und mehr Generationen in einem Team vertreten, häufen sich die Schwierigkeiten – nicht nur, weil die Bedürfnisse der Arbeitnehmer altersbedingt verschieden sind, sondern auch ihre Art, Aufgaben anzugehen.

Die unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile nutzen

Die unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile erfordern von allen Beteiligten die Bereitschaft, sich wechselseitig zu verstehen. Denn jede Generation ist tendenziell anders gestrickt und hat ihre spezifischen Bedürfnisse. Darauf müssen sich neben den Arbeitgebern auch die Führungskräfte einstellen, sonst lähmen sich die Mitglieder ihrer Teams rasch gegenseitig. Dieses wechselseitige Verständnis gilt es zu fördern – zum Beispiel indem man Foren schafft, wo sich die Mitarbeiter generationsübergreifend besser kennen und verstehen lernen – und sei dies nur bei einem Grillabend.

Besteht ein solches Verstehen können die Stärken, die den einzelnen „Generationen“ zugeschrieben werden, gezielt genutzt werden – zum Beispiel die Technologie-Affinität der Ypsiloner, der Wunsch, etwas zu bewegen, der Generation X und die aus Erfahrung resultierende Gelassenheit der Babyboomer. Dann wird aus der Vielfalt ein Gewinn fürs Unternehmen und die Mitarbeiter.

Barbara Liebermeister



Je größer der Altersunterschied unter den Kollegen ist, umso unterschiedlicher sind die Lebens- und Erfahrungshorizonte.

Foto: Adobe

Zur Autorin:

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Sie ist unter anderem Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

Personalführung von „Digital Natives“ und „Digital Immigrants“

Barbara Liebermeister, Frankfurt am Main*)

Bis zu 50 Jahre - so groß ist in manchen Unternehmen der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern. Entsprechend verschieden sind oft deren Lebens- und Arbeitsstile. Das stellt die Führungskräfte zuweilen vor eine große Herausforderung. „Diese ‚Digital Natives‘, die lassen sich nur schwer führen. Von denen macht jeder sein eigenes Ding.“ Solche Klagen hört man oft von Führungskräften. Mit „Digital Natives“ meinen sie i. d. R. junge Mitarbeiter bis Ende 20, die nach 1990 geboren wurden und mit den digitalen Technologien aufgewachsen und deshalb mit ihnen vertraut sind.

Von diesen abgegrenzt werden meist die „Digital Immigrants“, die vor 1990 geboren wurden - also bevor mit PCs und Handys der Siegeszug der digitalen Technologien auf breiter Front begann. Deshalb mussten sie den Umgang mit dieser Technik oft noch im Erwachsenenalter erlernen, weshalb sie hierin nicht selten unsicher, zuweilen sogar ängstlich sind.

Den Digital Natives wird häufig unterstellt, sie mäßten der Arbeit weniger Bedeutung bei als die Digital Immigrants. Wichtiger als das Karrieremachen sei ihnen die Selbstverwirklichung. Deshalb legten viele z. B. auf flexible Arbeitszeiten mehr Wert als auf ein höheres Gehalt. Zudem seien sie offener für andere Kulturen und Lebensstile und aufgeschlossener gegenüber Innovationen. Das mag für viele „Digital Natives“ stimmen. Vielleicht sind sie aber auch nur jünger als ihre Kollegen und spüren noch nicht die Last auf ihren Schultern, eine Familie zu ernähren.

Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst Haltungen

Dessen ungeachtet haben sich - seit vor fast 30 Jahren die ersten „Digital Natives“ geboren wurden - die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stark verändert, weshalb man heute von der globalisierten Welt und vom digitalen Zeitalter spricht. Und diese Rahmenbedingungen prägen ihre Einstellungen und ihr Verhalten.

Hinzu kommt ein großes Plus der nach 1990 geborenen „Digital Natives“ bzw. Angehörigen der Generationen Y und Z: Es gibt relativ wenige von ihnen. Entsprechend intensiv werden speziell die höher Qualifizierten unter ihnen von den Unternehmen in Zeiten eines massiven Fach- und Führungskräftemangels umworben. Zudem stammen nicht wenige aus wohlhabenden Familien mit höchstens zwei Kindern. Deshalb wissen sie schon heute: Irgendwann erbe ich beachtliches Vermögen. Darum müssen sie weniger berufliche Kompromisse eingehen, um für das Alter vorzusorgen. Auch das beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten.

Bis zu fünf Generationen im Team

Fakt ist: Aufgrund der höheren Lebenserwartung und des steigenden Renteneintrittsalters arbeiten heutzutage in vielen Unternehmen bereits Menschen zusammen, deren Altersunterschied bis zu 50 Jahre beträgt. Mit ihnen prallen bis zu fünf von den Soziologen definierte „Generationen“ aufeinander:

- die Traditionalisten (vor 1950 geboren), die heute i. d. R. nur noch als Seniorchefs in den Unternehmen präsent sind,
- die Babyboomer (zwischen 1951 und 1964 geboren), von de-

nen die älteren Jahrgänge bereits das Rentenalter erreicht haben,

- die Generation X (zwischen 1965 und 1980 geboren), die heute weitgehend das mittlere und obere Führungspersonal in den Betrieben stellt,
- die Generation Y (zwischen 1981 und 2000 geboren), von denen viele bereits zu den etablierten Leistungsträgern zählen, und
- die Generation Z (ab 2001 geboren), der schon viele Auszubildende in den Betrieben angehören.

Dabei gilt die Faustregel: Je größer der Altersunterschied ist, umso unterschiedlicher sind die Lebens- und Erfahrungshorizonte, was oft zu Reibungsflächen führt.

Die Führungsaufgabe wird schwieriger

Die veränderte demografische Struktur zeigt sich auch im Bereich Führung: Die alte Hackordnung nach dem Motto „Der Chef ist älter als seine Mitarbeiter“ ist in den meisten Betrieben schon lange passé. Heute stehen die Führungskräfte oft vor der Herausforderung, neben erheblich jüngeren auch ältere Mitarbeiter zu führen. Auch deshalb wird die Führungsaufgabe schwieriger.

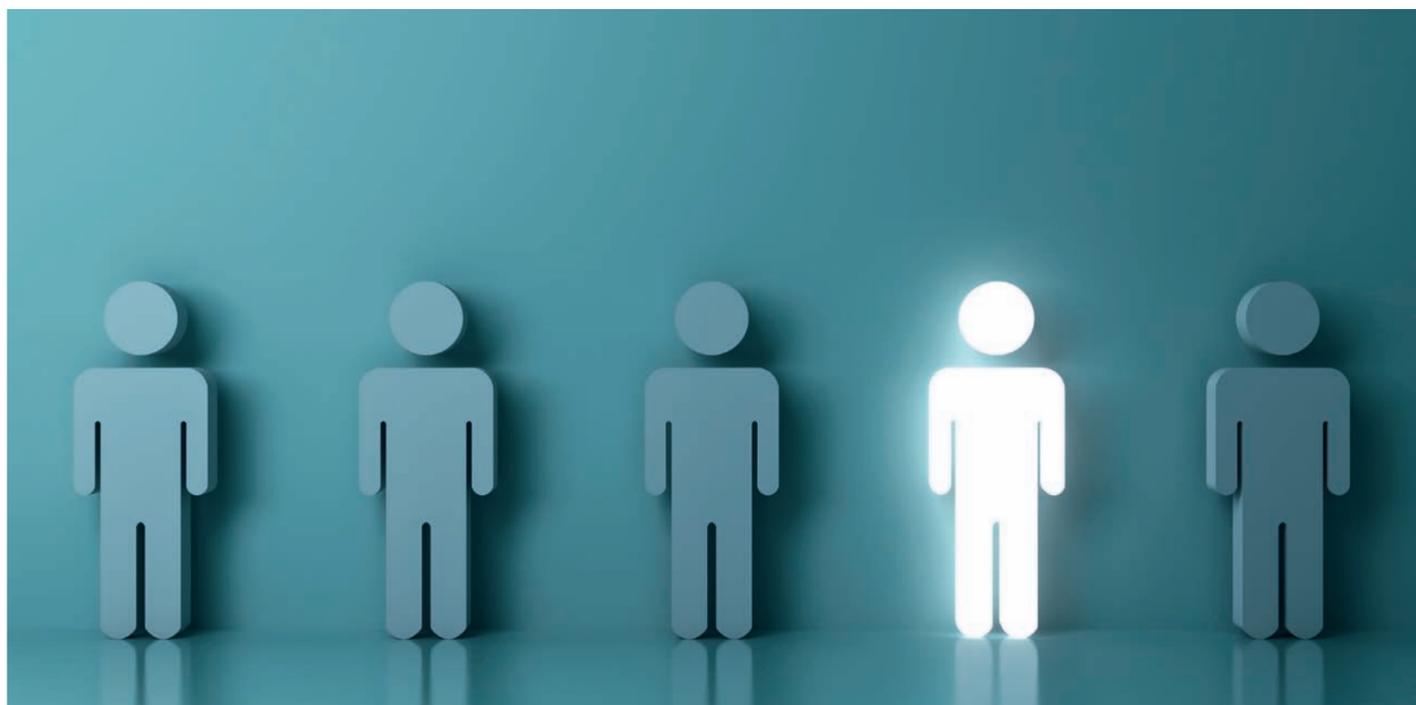
Eine Umfrage des Personaldienstleisters Robert Half unter Personal- und Finanzmanagern zeigt: Sind drei und mehr Generationen in einem Team vertreten, häufen sich die Schwierigkeiten - nicht nur, weil die Bedürfnisse der Arbeitnehmer altersbedingt verschieden sind, sondern auch deshalb, weil Mitarbeiter unterschiedlicher Altersstufen Aufgaben jeweils auf ihre ganz eigene Art und Weise angehen.

Die verschiedenen Denk- und Arbeitsstile nutzen

Die unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile erfordern von allen Beteiligten die Bereitschaft, einander zu verstehen. Denn jede Generation ist tendenziell anders gestrickt und hat ihre spezifischen Bedürfnisse. Darauf müssen sich neben den Arbeitgebern auch die Führungskräfte einstellen, sonst lähmen sich die Mitglieder ihrer Teams rasch gegenseitig. Dieses wechselseitige Verständnis gilt es zu fördern - z. B. durch die Schaffung von Foren, auf denen sich die Mitarbeiter generationsübergreifend besser kennen und verstehen lernen - und sei es nur bei einem Grillabend.

Ist dieses gegenseitige Verständnis vorhanden, lassen sich die Stärken, die den einzelnen „Generationen“ zugeschrieben werden, gezielt nutzen. Dazu gehören etwa die Technologie-Affinität der Y-Jahrgänge, der Wunsch der Generation X, etwas zu bewegen, sowie die aus Erfahrung resultierende Gelassenheit der Babyboomer. Dann wird aus der Vielfalt ein Gewinn für das Unternehmen und die Mitarbeiter.

*) Zur Autorin: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt am Main (www.vifidz.de). Sie ist u. a. Autorin des Buches „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch - Führung entscheidet“.



Kommunizieren wie eine Alpha-Persönlichkeit

LEADERSHIP – In Meetings und Besprechungen registriert man oft: **Einzelne Personen haben in ihnen das Sagen – selbst wenn sie selten das Wort ergreifen.** Das liegt auch an der Art, wie diese „Alpha-Menschen“ kommunizieren und sich präsentieren.

Frankfurt – In Meetings, Verhandlungen und Teambesprechungen registriert man oft: Gewisse Frauen oder Männer haben in ihnen das Sagen. Das sind nicht immer die ranghöchsten Personen. Häufig prägen auch informelle Leader durch ihr Auftreten und Verhalten den Verlauf von Diskussionen und die Entscheidungen stark. Diese „Alpha-Menschen“ haben folgende Merkmale.

1. Alpha-Menschen sind selbstbewusst und strahlen dies aus – Für fast alle offiziellen und informellen Leader gilt: Sie wissen, was sie können, und zu welchen Leistungen sie bereit und fähig sind; außerdem, was sie in der Vergangenheit bereits geleistet und gemeistert haben. Hierauf sind sie stolz. Entsprechend selbstbewusst agieren sie. Das zeigt sich auch in ihrer Körpersprache. Zum Beispiel ihrer aufrechten Körperhaltung. Und ihrem zupackenden Händedruck. Und darin, dass sie Gesprächspartnern selbstsicher in die Augen schauen. Dem entspricht ihre gesprochene Sprache. Sie ist nicht unsicher, sondern selbst-sicher.

2. Alpha-Menschen sprechen eine klare und kraftvolle Sprache – Alpha-

Menschen sind extrem leistungs- und ergebnisorientiert. Sie reden deshalb nicht in langen Schachtelsätzen und um den heißen Brei. Sie bevorzugen kurze, knackige Sätze mit einer klaren Botschaft. Sie sagen nicht „Man könnte ...“, sondern „Wir sollten ...“ oder „Ich werde ...“ Und ihre Aussagen sind nicht wie bei einem Zauderer mit solch relativierenden Adverbien wie „eigentlich“, „vielleicht“, „eventuell“ gespickt.

3. Alpha-Menschen können sich selbst motivieren – Alpha-Menschen wollen etwas bewegen. Und sie haben Ziele. Entsprechend viel Energie haben sie und strahlen sie aus. Und wenn sie wie jeder Mensch mal einen schlechten Tag haben? Dann geben sie sich, wenn es darauf ankommt, einen Ruck, und motivieren sich selbst für die anstehenden Aufgaben – zum Beispiel, indem sie an etwas Schönes wie ihren letzten Urlaub denken. So beeinflussen sie ihre Laune und damit Ausstrahlung positiv.

4. Alpha-Menschen beziehen Position und verstecken sich nicht – Alpha-Menschen gehen, wenn es brenzlich wird, nicht auf Tauchstation. Sie

analysieren dann vielmehr die Situation, um zum passenden Zeitpunkt Position zu beziehen. Denn sie wissen: Gerade wenn die meisten Menschen dazu neigen, den Kopf einzuziehen, ist Führung gefragt. Dann ist es besonders nötig, den Mitarbeitern oder Kollegen Orientierung und Haltung zu geben. Entsprechend klar und pointiert ist in solchen Situationen ihre Sprache. Das heißt, sie flüchten sich nicht in vage Konjunktivaussagen wie: „Wir könnten erwägen ...“. Stattdessen sagen sie beispielsweise: „Aus meiner Warte haben wir zwei Möglichkeiten: Entweder wir ..., oder wir ... Ich plädiere dafür, dass wir ..., weil ...“ Dabei nehmen sie in Kauf, auf Widerspruch zu stoßen – was jedoch selten geschieht. Denn meist sind die anderen froh, dass endlich jemand die Führung übernimmt und die Entscheidung vorantreibt.

5. Alpha-Menschen übernehmen Verantwortung – Alpha-Menschen sind Tat-Menschen. Sie scheuen sich nicht, Verantwortung auch dann zu übernehmen, wenn eine Entscheidung oder Aufgabe risikobehaftet ist. Dann sagen sie zum Beispiel: „Ich kümmere

mich darum, dass ...“. Sie nennen jedoch zugleich Bedingungen, die hierfür erfüllt sein müssen. „Dafür benötige ich ...“ oder: „Im Gegenzug erwarte ich ...“.

6. Alpha-Menschen sind fokussiert (und gut vorbereitet) – Alpha-Menschen sind keine Hasardeure. Im Gegenteil! Sie analysieren, bevor sie zum Beispiel das Wort ergreifen, die Situation und wägen Pro und Kontra ab. Erst dann beziehen sie Position. Entsprechend fundiert und begründet sind in der Regel ihre Aussagen, weshalb die anderen ihnen gerne folgen. Alpha-Menschen gehen auch nur in absoluten Notfällen unvorbereitet in Meetings oder gar Verhandlungen. Sie fragen sich vielmehr im Vorfeld: Was ist das Thema? Welche Möglichkeiten gibt es? Was spricht dafür und was dagegen? Und was ist folglich meine Position? Deshalb hinterlassen sie einen besseren Eindruck als die Kollegen, die unvorbereitet in Meetings schlurfen – gemäß der Maxime „Schauen wir mal, was da kommt“.

7. Alpha-Menschen können und wollen andere Personen (ver-)füh-

ren – Echte Leader haben, wenn sie beruflich mit anderen Menschen kommunizieren, stets das übergeordnete Ziel vor Augen. Und weil sie gut vorbereitet sind, können sie ihre Aufmerksamkeit darauf konzentrieren: Was sagt mein Gegenüber? Welche Bedürfnisse artikuliert er? Welche Signale sendet er aus? Entsprechend sensibel nehmen sie Stimmungen wahr, und können ihre Aussagen deshalb so formulieren, dass andere ihnen vertrauen und sich von ihnen gerne führen lassen. Sie können zudem bei Bedarf andere Menschen motivieren – zum Beispiel, indem sie diese davon träumen lassen, wie schön es wäre, wenn das übergeordnete Ziel erreicht würde. „Stellen Sie sich einmal vor, unser Gewinn würde sich verdoppeln. Dann ...“. Oder: „... wir bräuchten dieses innovative Produkt auf den Markt. Dann ...“.

8. Alpha-Menschen nutzen die (Körper-)Sprache als Instrument – Alpha-Menschen wissen: Es hängt oft davon ab, wie man etwas sagt, ob man sein Ziel erreicht. Entsprechend gezielt wählen sie ihre Worte abhängig vom Gegenüber und der Gesprächssituation. Auch ihre Körpersprache setzen sie gezielt ein. Sei es um Aufmerksamkeit oder Zustimmung zu signalisieren. Aber auch um beispielsweise zu zeigen: Jetzt reicht es, jetzt müssen wir endlich zu Potte kommen.

9. Alpha-Menschen bringen die Dinge auf den Punkt – Alpha-Menschen wollen etwas bewegen. Deshalb werden sie innerlich unruhig, wenn sie das Gefühl haben: Hier werden die Dinge zerredet. Dann ergreifen sie die Initiative und sagen beispielsweise: „Also, ich habe die Diskussion verfolgt. Aus meiner Warte haben wir drei Möglichkeiten: 1. ... 2. ... 3. ... Für 1 spricht, ... Dagegen spricht, ... Für 2 spricht, ... Dagegen spricht ... Deshalb schlage ich vor: Realisieren wir Möglichkeit 3. Denn sie hat folgende Vorzüge: ...“.

10. Alpha-Menschen markieren ihr Revier – Alpha-Menschen wissen, was sie wollen – und was sie nicht wollen. Entsprechend klar bringen sie es zum Ausdruck, wenn (potenzielle) Entscheidungen ihnen „gegen den Strich gehen“. Und da sie in der Regel gut vorbereitet sind, ist ihre Argumentation meist schwer zu widerlegen. Das wissen auch die Menschen, die mit ihnen regelmäßig zu tun haben. Deshalb fragen sie sich in Entscheidungssituationen oft schon vorab: „Was sagt wohl der Mayer ...“ oder „... die Müller dazu?“ Sie beziehen also die Position der Alpha-Menschen schon in ihre Planungen ein. Auch deshalb haben Alpha-Menschen in ihren Unternehmen ein sehr starkes Standing.

Barbara Liebermeister

DIE AUTORIN leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ/www.ifidz.de) in Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist u.a. Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

Von unterschiedlichen Stärken profitieren

Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst Haltungen / Altersunterschiede von bis zu 50 Jahren sind in Betrieben möglich

FRANKFURT AM MAIN // Bis zu 50 Jahre – so groß ist in manchen Unternehmen der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern. Entsprechend verschieden sind oft deren Lebens- und Arbeitsstile. Das stellt die Führungskräfte zuweilen vor eine große Herausforderung.

„Diese Digital Natives, die lassen sich nur schwer führen. Von denen macht jeder sein eigenes Ding.“ Solche Klagen hört man oft von Führungskräften. Dabei meinen sie mit den sogenannten „Digital Natives“ in der Regel die jungen Mitarbeiter bis Ende 20 – die nach 1990 geboren wurden, mit den digitalen Technologien aufwuchsen und deshalb mit ihnen vertraut sind.

Von ihnen werden meist die Digital Immigrants abgegrenzt, die vor 1990 geboren wurden – also bevor mit den PCs und Handys der Siegeszug der digitalen Technologien auf breiter Front begann. Deshalb mussten

sie den Umgang mit dieser Technik oft noch im Erwachsenenalter erlernen und sind oft unsicher.

Den Digital Natives wird häufig unterstellt, sie mäßten der Arbeit weniger Bedeutung als die Digital Immigrants bei. Wichtiger als das Karrieremachen sei ihnen die Selbstverwirklichung. Das mag für manche Digital Natives stimmen. Vielleicht sind sie aber auch nur jünger als ihre Kollegen und spüren noch nicht die Last auf ihren Schultern, eine Familie zu ernähren.

Dessen ungeachtet haben sich, seit vor fast 30 Jahren die ersten Digital Natives geboren wurden, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stark verändert, weshalb man heute von der globalisierten Welt und vom digitalen Zeitalter spricht. Und diese Rahmenbedingungen prägen ihre Einstellungen und ihr Verhalten. Hinzu kommt ein großes Plus der nach 1990 geborenen: Es gibt relativ wenige von ihnen. Entsprechend stark werden speziell die höher Qua-

lifizierten unter ihnen von den Unternehmen umworben. Zudem stammen nicht wenige aus wohlhabenden Familien. Deshalb wissen sie schon heute: Irgendwann erbe ich Vermögen. Auch das beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten. Fakt ist: Aufgrund der höheren Lebenserwartung und des steigenden

Renteneintrittsalters arbeiten heute in vielen Unternehmen bereits Menschen zusammen, deren Altersunterschied bis zu 50 Jahren beträgt. In ihnen prallen bis zu fünf von den Soziologen definierte „Generationen“ aufeinander: die Traditionalisten (vor 1950 geboren), die heute in der Regel nur noch als Senior-Chefs in den Un-

ternehmen präsent sind, die Babyboomer (zirka 1951 bis 1964 geboren), von denen die älteren Jahrgänge bereits das Rentenalter erreicht haben, die Generation X (1965 bis 1980 geboren), die heute weitgehend das mittlere und obere Führungspersonal stellt, die Generation Y (1981 bis 2000 geboren), von denen viele bereits zu den etablierten Leistungsträgern zählen, und die Generation Z (ab 2001 geboren), der schon viele Auszubildende angehören.

Dabei gilt die Faustregel: Je größer der Altersunterschied ist, umso unterschiedlicher sind die Lebens- und Erfahrungshorizonte, was oft zu Reibungsflächen führt.

Die veränderte demografische Struktur zeigt sich auch im Bereich Führung: Die alte Hackordnung „Der Chef ist älter als seine Mitarbeiter“ ist in den meisten Betrieben schon lange passé. Heute stehen die Führungskräfte oft vor der Herausforderung, außer erheblich jüngeren, auch ältere Mitarbeiter zu führen. Auch

dies macht die Führungsaufgabe schwieriger, weil altersbedingt außer den Bedürfnissen der Arbeitnehmer, auch ihre Art, Aufgaben anzugehen, oft sehr verschieden ist.

Die unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile erfordern von allen Beteiligten die Bereitschaft, sich wechselseitig zu verstehen. Dieses Verständnis gilt es zu fördern, zum Beispiel indem man Foren schafft, wo sich die Mitarbeiter generationsübergreifend besser kennen und verstehen lernen – und sei dies nur bei einem Grillabend.

Besteht ein solches Verstehen können die Stärken, die den einzelnen Generationen zugeschrieben werden, gezielt genutzt werden – zum Beispiel die Technologie-Affinität der Ypsiloner, der Wunsch, etwas zu bewegen, der Generation X und die aus Erfahrung resultierende Gelassenheit der Babyboomer. Dann wird aus der Vielfalt ein Gewinn für das Unternehmen und für die Mitarbeiter.

Barbara Liebermeister



ZUR AUTORIN

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter, kurz IFIDZ, in Frankfurt am Main.

www.ifidz.de

Sie ist unter anderem Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.



Kurze Reden bewirken meist mehr als lange Ausführungen. Wenige Ausnahmen bestätigen auch hier die Regel.

Foto: panthermedia.net/kasto

Führungskräfte auf Gedankenreise

JAHRESENDE: Die Weihnachtszeit ist auch eine Zeit der Reden. Die Managementberaterin Barbara Liebermeister weiß, wie Reden zum Jahresabschluss aussehen sollten. Hier zwölf Tipps für Routiniers und Unerfahrene.

VON BARBARA LIEBERMEISTER

Tipp 1: Glaubwürdig und authentisch sein. Der Erfolg einer Rede hängt stark davon ab, inwieweit der Redner die Sympathie seiner Zuhörer gewinnt. Doch wie gewinnt ein Redner diese? Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Die Rede sollte ihm also auf den Leib geschneidert sein. Unglaublich wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich als Witzbold präsentiert oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

Tipp 2: Die Zuhörer auf eine „Gedankenreise“ mitnehmen. Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – etwa durch das kommende Geschäftsjahr. Also sollte er sich im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt an der Reise teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

Tipp 3: Sich vorab überlegen: Wer ist mein Gegenüber? Beim Planen Ihrer Rede sollten Sie wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder sehen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an oder nicht? Denn wenn Ihre Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen: Auf diese können Sie sich beziehen. Sehen sie sich nur einmal pro Jahr, müssen Sie auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Ohr zu finden, z. B. die Entwicklung in der Branche. Oder branchenübergreifende Themen wie Digitalisierung.

Tipp 4: Mit den Zuhörern kommunizieren. Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – selbst wenn nur er spricht, etwa mit den Augen. Tragen Sie deshalb Ihre Rede so frei wie möglich vor. Sprechen Sie das Publikum auch persönlich an – jedoch nicht, indem Sie alle zwei,

Barbara Liebermeister: „Kleine Patzer tragen dazu bei, dass Redner authentisch wirken.“ Foto: Jan Lauer



drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren“ verwenden. Stellen Sie den Zuhörern vielmehr rhetorische Fragen wie „Kennen Sie folgende Situation ...?“ oder „Geht es auch Ihnen so, dass ...?“. Integrieren Sie Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer in Ihre Rede. Ein Schuss Humor und Selbstironie schadet nie.

Tipp 5: Sich kurz fassen und den Anlass bedenken. Je kürzer eine Rede ist, umso besser ist sie meist. Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal 15 min dauern. Denn bei einer Weihnachtsfeier ist das gemeinsame Feiern zentral. Anders ist dies bei einer Rede bei einem Vertriebs-Kick-off zu Jahresbeginn. Sie soll die Zuhörer auf kommende Herausforderungen einstimmen. Also kann die Rede mehr Information enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

Tipp 6: Auf die Kernbotschaften konzentrieren. Eine Rede sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Vielleicht solche: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht einer rosigen Zukunft entgegen. Oder: Dass es unserem Betrieb gut geht, verdanken wir dem Einsatz aller Mitarbeiter.

Tipp 7: Die „Gedankenreise“ vorab planen. Für das inhaltliche Planen Ihrer Rede können Sie die Mindmapping-Methode nutzen. Sie funktioniert wie folgt: Schreiben Sie in die Mitte eines Blattes das Thema oder den Anlass der Rede, etwa „Unternehmensstrategie 2019“. Notieren Sie dann entlang von Linien, die von diesem Zentrum ausgehen, alles, was Ihnen zum Thema einfällt. Zum Beispiel: „Innovation“, „Digitalisierung“, „Vertrieb“. So bekommen Sie einen Überblick über die möglichen Inhalte der Rede. Und wenn Sie merken, es wird zu viel? Dann streichen Sie einfach einige (Seiten-)Arme.

Tipp 8: Knackig einsteigen, feurig enden. Planen Sie den Beginn und Schluss Ihrer Rede besonders sorgfältig. Wie aufmerksam das Publikum Ihnen zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dafür sorgt, dass Ihre Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt – ähnlich wie bei einem Feuerwerk.

Barbara Liebermeister

- Die Autorin leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt).
- Die Wirtschaftswissenschaftlerin und Managementberaterin ist Autorin des Buches „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“. ws
- www.ifidz.de

Tipp 9: Kurze, aussagekräftige Sätze. Eine Rede sollte aus kurzen Sätzen bestehen. Schachtelsätze sind schnell unverständlich und beinhalten die Gefahr, dass der Redner sich verheddert. Dann ist bei ungeübten Rednern oft der Rest der Rede gelaufen. Denn sie werden nervös und verhaspeln sich immer häufiger. Und irgendwann wartet das Publikum nur noch auf Versprecher.

Tipp 10: Eine aktive und bildhafte Sprache. Wichtig ist eine aktive Sprache. Also zum Beispiel „Wir planen ...“ statt „Unsere Planung sieht vor ...“. Durchforsten Sie Ihr Manuskript nach substantivierten Verben wie „Durchführung“ und „Neuorientierung“. Taucht ein solches Wort auf, können Sie davon ausgehen: Diese Aussage kann man verständlicher formulieren.

Tipp 11: Die Rede laut üben. Sicherheit gewinnen Sie vor allem durch eine gute Vorbereitung. Dazu zählt das laute Üben der Rede. Speziell den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese wichtigen Bausteine aus dem Effeff kennen. Halten Sie beim Üben auch die Dauer der Rede zeitlich fest, damit Sie die vorgesehene Zeit nicht überschreiten.

Tipp 12: Bei Pannen die Ruhe bewahren. Geraten Sie nicht in Panik, wenn Sie bei Ihrer Rede – trotz guter Vorbereitung – sich einmal versprechen oder den roten Faden verlieren. Denn das Reden-halten ist nicht Ihr Hauptjob. Kleine Patzer tragen eher dazu bei, dass Sie authentisch wirken. ws

Generationenübergreifende Zusammenarbeit

Digital Natives und Immigrants führen

In vielen Betrieben beträgt der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitenden fast 50 Jahre. Entsprechend unterschiedlich sind oft deren Bedürfnisse und Lebensstile sowie die Art, Aufgaben anzugehen. Das stellt die Führungskräfte nicht selten vor eine grosse Herausforderung.

Von Barbara Liebermeister

«Oh, diese Digital Natives, die lassen sich nur schwer führen, motivieren und ins Team integrieren. Von denen macht jeder sein eigenes Ding.» Solche Klagen hört man als Berater von Führungskräften in Seminaren und Coachings oft. Und fragt man nach, wen die Führungskräfte mit den sogenannten Digital Natives überhaupt meinen, dann zeigt sich meist: die jungen Mitarbeitenden bis Ende 20 – also die Mitarbeitenden, die nach 1990 geboren wurden, mit den digitalen Technologien aufwuchsen und deshalb mit ihnen vertraut sind.

Von ihnen werden in der Regel die Digital Immigrants abgegrenzt, die vor 1990 geboren wurden – also bevor mit den PCs und Handys der Siegeszug der digitalen Technologien auf breiter Front begann. Deshalb mussten sie den Umgang mit dieser Technik oft noch im Erwachsenenalter erlernen, weshalb sie diesbezüglich nicht selten recht unsicher und zuweilen sogar ängstlich sind.

Begriffe werden schnell zur Schublade

Den Digital Natives wird oft unterstellt, sie müssen der Work-life-Balance eine höhere Bedeutung als die Digital Immigrants bei. Es gehe ihnen weniger um Titel und Karriere als um die Erfahrung von Sinn auch bei der Arbeit, denn ein «erfülltes» statt «gefülltes» Leben sei ihnen wichtig. So legten zum Beispiel junge Mütter aus dieser Generation oft mehr Wert auf einen firmeneigenen Kindergarten und flexible Arbeitszeiten als auf ein höheres Gehalt. Und manch Mitt- oder End-Zwanziger, der zum Beispiel ein passionierter Marathon-Läufer sei? Er bevorzuge es, Teilzeit zu arbeiten, damit er genug Zeit fürs Training habe.



Generationen Y und Z: Schwierig zu führen?

Erschwert wird die Diskussion darüber, was die Digital Natives von den Digital Immigrants unterscheidet, dadurch, dass diese sich in verschiedenen Lebensphasen befinden, weshalb sie sozusagen automatisch unterschiedliche Bedürfnisse haben. Hinzu kommt: Neben den Begriffen Digital Natives und Immigrants geistern weitere Begriffe durch die Diskussion – nämlich die Begriffe Generation X, Y und Z.

In der öffentlichen Debatte werden die Digital Natives oft mit der Generation Y gleichgesetzt. Dabei zählen die Soziologen hierzu nicht nur die ab 1990, sondern alle ab 1980 geborenen Personen. Diese Gleichsetzung ist Nonsense. Das zeigt allein schon die Tatsache, dass zur Generation Y auch die heute 30- bis 38-Jährigen zählen, die nicht selten bereits seit Jahren Schlüsselpositionen in den Unternehmen innehaben und nicht nur leistungsfähig und -bereit sind, sondern auch Karriere machen möchten – wenn eventuell auch nicht um jeden Preis. Entsprechend vorsichtig sollte man die Begriffe Generation X, Y und Z gebrauchen – auch um nicht alle Angehörigen einer Altersgruppe über

einen Kamm zu scheren. Denn diese waren schon immer verschieden und sind es auch heute.

Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst Haltungen

Dessen ungeachtet haben sich, seit vor fast 30 Jahren die ersten Digital Natives geboren wurden, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stark verändert, weshalb wir heute nicht zufällig von der globalisierten Welt, der VUKA-Welt und vom digitalen Zeitalter sprechen. Und diese Rahmenbedingungen prägten ihre Einstellungen und ihr Verhalten – ähnlich, wie dies bei der Kriegsgeneration und der Wirtschaftswunder-Generation der Fall war.

So betonen zum Beispiel viele Forscher, die Digital Natives hätten einen stärkeren Selbstverwirklichungsdrang als die Generationen vor ihnen. Zudem seien sie toleranter und offener für andere Kulturen. Ausserdem seien sie aufgeschlossener für Innovationen und neue Lebensstile. Das mag für die nach 1990 Geborenen stimmen. Vielleicht sind sie aber auch nur



jünger und noch nicht festgefahren und spüren noch nicht die Verantwortung auf ihren Schultern, eine Familie zu ernähren.

Dessen ungeachtet haben die nach 1990 geborenen Angehörigen der Generation Y und der Generation Z ein grosses Plus: Es gibt relativ wenige von ihnen. Entsprechend heiss werden insbesondere die höher Qualifizierten unter ihnen von den Unternehmen in Zeiten eines steigenden Fach- und Führungskräftemangels umworben. Hinzu kommt nicht selten gerade bei den höher Qualifizierten: Sie wuchsen in wohlstuierten Familien mit ein, zwei Kindern auf. Deshalb wissen sie schon heute: Irgendwann werde ich ein nicht unbeträchtliches Vermögen erben. Deshalb müssen sie weniger berufliche Kompromisse eingehen, um fürs Alter vorzusorgen. Auch dies beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten.

Deshalb ist es wichtig, sich mit der Frage zu befassen, wie lassen sich die Digital Natives so in Unternehmen integrieren, dass sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren und eine die Generationen übergreifen-

de Zusammenarbeit gelingt. Denn in fast allen Unternehmen arbeiten mehrere Generationen unter einem Dach – sieht man von manchen Start-ups ab.

Bis zu fünf Generationen im Team

Hinzu kommt: Das Rentenalter verschiebt sich in unserer Gesellschaft aufgrund der höheren Lebenserwartung schleichend nach hinten. Deshalb arbeiten heute in vielen Unternehmen bereits Menschen zusammen, deren Altersunterschied bis zu 50 Jahre beträgt. In ihnen prallen bis zu fünf von den Soziologen definierte Generationen aufeinander:

- die Traditionalisten (vor 1950 geboren), die heute in der Regel nur noch als Senior-Chefs in den Unternehmen präsent sind,
- die Babyboomer (ca. 1951 bis 1964 geboren), von denen die älteren Jahrgänge bereits das Rentenalter erreicht haben,
- die Generation X (1965 bis 1980 geboren), die heute weitgehend das mittlere und obere Führungspersonal in den Unternehmen stellt,

- die Generation Y (1981 bis 2000 geboren), von der viele bereits zu den etablierten Leistungsträgern in den Unternehmen zählen, und
- die Generation Z (ab 2001 geboren), der heute bereits viele Auszubildende in den Betrieben angehören.

Dabei gilt die Faustregel: Je grösser der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitenden ist, desto unterschiedlicher sind deren Lebens- und Erfahrungshorizonte, was oft zu Reibungsflächen führt. Die veränderte demografische Struktur zeigt sich auch im Bereich Führung: Die alte Hackordnung «Der Chef ist älter als seine Mitarbeitenden» ist in den meisten Betrieben schon lange passé. Heute stehen die Führungskräfte oft vor der Herausforderung, nicht nur erheblich jüngere, sondern auch ältere Mitarbeitende zu führen. Auch dies trägt dazu bei, dass das Führen schwieriger wird. Eine Umfrage des Personaldienstleisters Robert Half unter 2400 Personal- und Finanzmanagern in der Schweiz, Österreich und Deutschland zeigt: Sind drei und mehr Generationen in einem Team vertreten, häufen sich die

Schwierigkeiten – nicht nur, weil die Bedürfnisse der Arbeitnehmer altersbedingt unterschiedlich sind, sondern auch ihre Arbeitsmoral bzw. ihre Art, Aufgaben anzugehen.

Die Diversität der Denk- und Arbeitsstile nutzen

Diese unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile erfordern von allen Beteiligten Toleranz sowie die Bereitschaft, sich wechselseitig zu verstehen. Denn jede Generation ist tendenziell anders gestrickt und hat ihre spezifischen Wünsche, Bedürfnisse und Ziele. Darauf müssen sich neben den Arbeitgebern auch die Führungskräfte einstellen, damit sich die Mitglieder ihrer Teams nicht gegenseitig lähmen. Das wechselseitige Verständnis gilt es zu fördern – zum Beispiel, indem man Foren für die Mitarbeitenden schafft, um sich generationenübergreifend besser kennen und verstehen zu lernen.

Besteht ein solches Verstehen, können die Stärken, die den verschiedenen Generationen mehr oder weniger zu Recht zugeschrieben werden, gezielt genutzt werden – zum Beispiel die Technologie-Affinität der Ypsiloner, der Wunsch, etwas zu bewegen, der Generation X und die aus Erfahrung resultierende Gelassenheit der Babyboomer. Dann kann aus der Vielfalt ein Gewinn fürs Unternehmen und für die Mitarbeitenden werden.

Die generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern

Damit die generationenübergreifende Zusammenarbeit funktioniert, ist es wichtig, den Menschen im Kollegen zu entdecken. Hilfreich sind hierbei folgende Maximen:

1. Die richtige Einstellung macht's

Toleranz beginnt im Kopf: Jeder Mensch ist einzigartig und verfügt über ein individuelles Stärken- und Schwächen-Bündel – altersunabhängig. Die Stärken des jeweils anderen Menschen gilt es zu sehen und zu entdecken.

2. Die Unterschiedlichkeit als Bereicherung sehen

Sich regelmässig fragen: Was kann ich von den Angehörigen der jeweils anderen Generation lernen? Inwieweit kann

ich von ihnen profitieren (zum Beispiel beim Probleme-Lösen oder bei der IT-Anwendung)?

3. Die unterschiedlichen Lebensstile akzeptieren

Insbesondere wenn es um die Frage nach der Work-life-Balance und dem Sinn geht, lohnt es sich für die Digital Immigrants nicht selten, sich von den Digital Natives neu inspirieren zu lassen. Zugleich folgen sie jedoch seltener kurzlebigen Moden und Trends.

4. Offen sein für Neues

Sich unvoreingenommen neuen Vorhaben und Ideen nähern gemäss der Maxime: Ausprobieren geht über Studieren. Diese Haltung ist im digitalen Zeitalter nötig, um eingefahrene Pfade zu verlassen.

5. Nicht stets gleich Perfektion anstreben

Wer Neues wagt, findet selten auf Anhieb die perfekte Lösung, oder deren Entwicklung dauert im schnelllebigen digitalen Zeitalter oft zu lange. Deshalb gilt es, bei Bedarf auch mal eine 80- oder gar 50-Prozent-Lösung zu akzeptieren, solange sie das Team dem Ziel näherbringt.

6. Das eigene Verhalten hinterfragen

Dies ist nicht nur eine Voraussetzung fürs Lernen, sondern auch für eine hohe Toleranz gegenüber anderen Denk- und Verhaltensweisen.

7. Sich vom Schubladendenken lösen

Sich bewusst machen, dass es die Digital Natives oder Immigrants ebenso wie «die Schweizer» oder «die Frauen» bzw. «die Männer» nicht gibt. Letzlich besteht jede dieser Schubladen aus einer Vielzahl von Individuen.

8. Offen und häufiger persönlich kommunizieren

Die Kommunikation mit den digitalen Medien führt schnell zu Missverständnissen und somit Konflikten, da man bei ihr nicht die Person als ganze wahrnimmt und sieht.

9. Aktiv und bewusst zuhören

Hierzu zählt auch das gezielte Nachfragen, ob man etwas so richtig verstanden hat.

Führung erfordert Persönlichkeiten

Eine gute, generationenübergreifende Zusammenarbeit gelingt nur, wenn auch die Führungskräfte ein entsprechendes Verhalten zeigen. Sie sollten insbesondere folgende Maximen beherzigen:

1. Vorbild sein

Die obigen Maximen selbst leben und auf deren Einhaltung im Betriebsalltag achten.

2. Verbindlich sein

Sich auf einen Regel- und Absprachen-Katalog im Umgang miteinander verständigen.

3. Offen für konstruktive Kritik sein

Auch wenn sie das eigene Verhalten und Wirken betrifft.

4. Lernbereit sein

Nicht nur Mitarbeitende, auch Führungskräfte sollten ihr Verhalten und dessen Wirkung regelmässig hinterfragen.

5. Die (Entscheidungs-)Macht gezielt gebrauchen

Das heisst auch, die Entscheidungsbefugnis zum Teil bewusst an Digital Natives oder Immigrants oder gemischte Teams aus beiden Personengruppen zu delegieren.

6. Den Menschen zugewandt sein

Das bedeutet auch, mit ihnen mal über Persönliches sprechen und eine offene, angstfreie Kommunikation fördern.

Generell gilt: Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte starke, also glaubwürdig und authentisch wirkende, Persönlichkeiten sein, denn nur dann schenken ihnen ihre Mitarbeitenden ihr Vertrauen und lassen sich von ihnen führen. Eine solche Führung brauchen gerade generationenübergreifende Teams, da in ihnen unterschiedliche Lebenserfahrungen und -stile aufeinanderprallen.



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, das Unternehmen dabei unterstützt, ihren Mitarbeitenden die Kompetenzen zu vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen (www.ifidz.de). Sie ist u.a. Autorin des Buchs *Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet*.

Führungskräfte als Innovationshindernis

30.03.2018 | Sind Sie ein Innovationsblockierer? Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte nehmen Führungskräfte in Deutschland in der Regel nicht als Innovatoren und Innovationstreiber wahr. Zu diesem Ergebnis kommt die „Leadership-Trend-Barometer“ genannte Online-Befragung des Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt.



Bild: Coloures-Pic – stock.adobe

An ihr nahmen 136 Personen teil, von denen zwei Drittel als Führungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene von Unternehmen arbeiteten. Ein Drittel der Befragten waren Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung sowie Vertreter aus Wissenschaft, Forschung und Verbänden.

Führungskräften fehlt der Mut zum Risiko

Den Umfrageergebnissen zufolge empfinden nur 13 % der Befragten die Führungskräfte in Unternehmen als kreativ und innovativ. Auch Kompetenzen, die eine wesentliche Voraussetzung für eine hohe Innovationsfähigkeit sind, wie zum Beispiel Neugierde, Mut und Risikobereitschaft, schreiben sie ihnen eher selten zu. Fast jeder zweite Teilnehmer der Umfrage konstatiert bei den Führungskräften einen Mangel an Neugierde (49 %). Fast ebenso viele empfinden sie als risikoscheu und wenig mutig (48 %).

„Dieses Ergebnis hat uns überrascht“, betont die Institutsleiterin Barbara Liebermeister. „Zwar wissen wir aus anderen Studien, dass Führungskräfte teilweise als Innovationshindernis wahrgenommen werden. Doch damit, dass neun von zehn der Befragten Führungskräfte als eher unkreativ und wenig innovativ einstufen, hatten wir nicht gerechnet.“ Die Umfrage bestätigt eine Studie der TU München und des Personaldienstleisters Hays von 2016. Sie kam zum Ergebnis: 40 % der Mitarbeiter von Unternehmen erachten ihren Chef als größtes Innovationshindernis.

Kreativität wichtiger als Leadership?

Auch Leadership als Prinzip ist für viele Befragungsteilnehmer für den Innovationserfolg eher unwichtig. 72 % von ihnen antworteten auf die Frage, was für den Erfolg einer Idee wichtig ist, Kreativität sei entscheidender als Leadership. „Auch dieses Ergebnis hat uns leicht überrascht“, betont Liebermeister, „denn ohne Leadership können Innovationen selten erfolgreich umgesetzt werden: Aus einer guten Idee entsteht bei schlechter Führung meist nichts; bei guter Führung kann jedoch aus einer eher mittelmäßigen Idee beispielsweise ein erfolgreiches Produkt entstehen.“

Das negative Innovationsimage der Führungskräfte sowie des Leaderships im Allgemeinen spiegelt sich auch in der Bewertung der Unternehmenskultur wider. So sind drei Viertel der Befragten (74 %) der Auffassung, Innovationen scheitern häufiger an der Unternehmenskultur als an den finanziellen Mitteln. Da Führungskräfte die Kultur eines Unternehmens stark prägen, liegt die Vermutung nahe, dass dahinter auch negative Erfahrungen der Befragten mit Führungskräften stehen.

Wenn Innovation nicht als Führungsleistung wahrgenommen wird, wird sie stattdessen als Teamleistung gesehen, könnte man meinen. Dies bestätigen die Umfrageergebnisse nicht: Nur jeder zweite Befragte ist der Auffassung, dass Innovationen fast immer Teamleistungen sind. „In vielen Köpfen existiert anscheinend noch die Vorstellung, Innovationen werden in erster Linie durch einen einsamen, genialen Erfinder bewirkt“, kommentiert Liebermeister.

Mehr disruptives Denken gefragt

In der Umfrage wurde auch nach der Wahrnehmung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Organisationen gefragt. Diese stellt sich zwar insgesamt recht positiv dar. Jedoch sind 60 % der Befragten der Auffassung, in ihrem beruflichen Umfeld werde wenig von Grund auf „radikal neu gedacht“. Das für den digitalen Wandel erforderliche disruptive Denken schätzen die Teilnehmer also als schwach ein. „Das deckt sich mit unserer Meta-Studie ‚Führungskompetenzen im digitalen Zeitalter‘“, betont Patrick Merke, Mitglied der Institutsleitung und Studienleiter, „bei der wir ebenfalls zum Ergebnis kamen: Disruptives Denken hat in Deutschland noch einen geringen Stellenwert.“

Die Befragten sehen den Standort Deutschland insgesamt jedoch überwiegend positiv. 59 % von ihnen sind der Meinung, Deutschland sei insgesamt innovativ und veränderungsbereit genug. „Ein Fazit unserer Umfrage ist, dass in der Entwicklung der Führungskräfte noch viel Potenzial für den Innovationserfolg von Unternehmen ruht, und Führungskräfte könnten und sollten mehr dafür tun, dass sie ihre Rolle als Innovationsträger und -treiber erkennbar wahrnehmen“, konstatiert Liebermeister. „Unter anderem, indem sie disruptiver denken und mehr

Mut zum Experimentieren zeigen.“

Über den Autor

Bernhard Kuntz leitet die Marketing-Agentur Die Profilberater

PRAXISMANAGEMENT 16.03.2018

Führen im digitalen Zeitalter – Mission (im)possible?



[Barbara Liebermeister](#)

E-Mail: bl@barbara-liebermeister.com

Digitalisierung hin oder her: Auch künftig werden Führungskräfte Menschen – und keine Maschinen und Algorithmen – führen. Das sollten sich Führungskräfte immer wieder ins Bewusstsein rufen. Dann gelingt ihnen auch das Führen im digitalen Zeitalter – 12 Thesen.

These 1: Persönlichkeit lässt sich nicht digitalisieren!



Menschen bleiben Menschen, daran ändern die innovativsten Informations- und Kommunikationstechnologien nichts. Deshalb erfordert die zunehmende Digitalisierung sogar ein Mehr an Sozialkompetenz und Empathie in den Unternehmen – denn den Mitarbeitern fehlen in der von permanenter Veränderung und geringer Planbarkeit geprägten VUVA-Welt zunehmend der gewünschte Halt und die benötigte Orientierung.

These 2: Menschen können nur durch Menschen geführt werden!

Skype, iPhone und Co vereinfachen zwar häufig unser Leben – kein Computerprogramm der Welt ersetzt jedoch agile Führungspersönlichkeiten, die für die Menschen in ihrem Umfeld Impuls- und Ideengeber sowie Motivatoren sind.

These 3: Führungskraft – lieber Menschenkenner als Fachexperte!

Führungskräfte haben immer seltener einen Wissensvorsprung vor ihren Mitarbeitern. Sie müssen auf deren Expertise (und Loyalität) vertrauen. Stattdessen wird es zu einer Kernaufgabe von Führung, Spezialisten beziehungsweise Mitarbeiter mit Spezialwissen in Teams einzubinden und deren individuelle Stärken zu fördern.

These 4: Kreativität ist nicht programmierbar!

Kreativität ist eine Voraussetzung für Innovation und eine der zentralen Fähigkeiten, die uns Menschen von Maschinen unterscheidet. „Teamspirit entwickeln“, „Konflikte lösen“ und „Identifikation mit dem Job schaffen“ – bei diesen Aufgaben helfen nur agile Führungspersönlichkeiten und keine Nullen und Einsen.

These 5: Das Prinzip von Befehl und Gehorsam hat ausgedient!

Moderne Führungskräfte sind keine Alles-besser-Wisser – und Anweisungen wie „Tue dies oder das, dann haben wir Erfolg“ sind heutzutage nicht mehr zielführend. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter müssen sich vielmehr auf Augenhöhe begegnen und gemeinsam im Prozess ermitteln, welche Lösungen zielführend sind.

These 6: Die Antwort auf die Technisierung lautet mehr emotionale Intelligenz!

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen und ihrem Umfeld zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten. Deshalb steigt die Bedeutung von emotionaler Intelligenz für den Führungserfolg.

These 7: Führung muss Orientierung, Halt und Sicherheit geben!

Je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Unternehmensumfeld ist, desto stärker sehnen sich die Mitarbeiter nach Orientierung und Halt sowie Sicherheit. Dieses Bedürfnis können letztlich nur ihre Führungskräfte befriedigen, wenn sonst alles im Umfeld „schwankt“. Das setzt einen vertrauensvollen und wertschätzenden Umgang miteinander voraus.

These 8: Führung ist Beziehung – Leader aus Fleisch und Blut sind gefordert!

Sich als Chef kurz Zeit nehmen, sich zusammensetzen und Probleme und Verbesserungsvorschläge gemeinsam erörtern, ist allemal besser als eine emotionslose E-Mail zu senden – denn hierbei ist die Führungskraft (und der Mitarbeiter) nicht als Mensch erfahrbar. Körpersprache und Tonalität, Mimik und Gestik gehen verloren. Missverständnisse sind somit vorprogrammiert, die sich negativ auf die Beziehungsqualität auswirken.

These 9: Führung heißt, Menschen erreichen und Sinn stiften!

Die „digital natives“ der Generation Y lassen sich durch die Aussicht auf Prestige und Status im Job kaum beeindruckend und emotional binden. Vielmehr stehen für die Leistungsträger von morgen Sinnsuche und Selbstverwirklichung im Vordergrund. Ähnlich ist dies bei den Leistungsträgern von heute, die oft „digital immigrants“ sind. Auch sie wollen bei Vorhaben wissen „Warum?“ und fragen sich „Was bedeutet das für mich – beruflich und privat?“. Gefragt sind deshalb kreative Führungsmethoden, die die individuellen, persönlichen Bedürfnisse berücksichtigen.

These 10: Empathie schafft die Erfolgsvoraussetzungen!

Sich in die Gefühlswelt des Gegenübers hineinzusetzen, ist ein enorm wichtiges Führungsinstrument. Denn wenn die Mitarbeiter positiv gestimmt sind, weil sie sich wohl und gewertschätzt fühlen, sind sie auch bereit, sich zu engagieren – und somit ist die wichtigste Voraussetzung auch für Innovation erfüllt.

These 11: Führungskräfte müssen zu einer „Marke“ werden!

Führungskräfte sollten sich ihrer Werte, Überzeugungen und Stärken bewusst sein und diese kommunizieren, damit sie für ihre Mitarbeiter zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Denn nur wer authentisch ist und erkennbar zu seinen Werten und Überzeugungen steht, gewinnt das Vertrauen von Menschen – also auch das der Mitarbeiter.

Anzeige

These 12: Ohne Vernetzung läuft nichts!

1000 Facebook-Freunde kann jeder haben (... und notfalls kaufen). Sich offline zu vernetzen ist aufwendiger, jedoch erfolgsentscheidend. Kontakte und Beziehungen können zwar online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus. Professionelles Netzwerken erfordert das Beste aus beiden Welten.

Foto: contrastwerkstatt – stock.adobe.com

Neue Arbeitswelt Emotionales Führungsverhalten wird für die Zukunft wichtig

08.06.18 | Autor / Redakteur: Barbara Liebermeister* / [Sariana Kunze](#)



Die neue Arbeitswelt braucht keine klassischen Führungskräfte mehr, viel wichtiger werden Beziehungsmanager mit emotionalem Führungsverhalten. (Bild: gemeinfrei / [CC0](#))

Im digitalen Zeitalter, das von Veränderungen in der Arbeitswelt geprägt ist, ist eine gute Führung entscheidend für das Wohlergehen der Mitarbeiter. Wichtiger denn je werden Beziehungsmanager mit emotionalem Führungsverhalten.

Die digitale Transformation verändert viele Unternehmen, doch eines nicht: den Mensch als Mitarbeiter. Er wünscht sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr, je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist. Doch wer soll dem Mitarbeiter dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist für Mitarbeiter eine Führungskraft wichtig, auf die sie bauen und vertrauen können.

Zugleich muss und wird sich Führung im digitalen Zeitalter jedoch radikal verändern – unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeiter und ihr Tun. Sie müssen diese zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Außerdem müssen sie stärker mit den anderen Führungskräften kooperieren und mit ihnen die Arbeit der Mitarbeiter koordinieren. Zudem setzen die für die externen oder internen Kunden erbrachten Lösungen stets mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Deshalb haben sie seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitern und stehen beim Erbringen der gewünschten Leistung immer häufiger vor Herausforderungen, für die sie und ihre Bereiche noch keine Lösung haben.

Von der Führungskraft zum Beziehungsmanager werden

Darum können die Führungskräfte ihren Mitarbeitern seltener sagen „Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg“. Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten, was

könnte die richtige Lösung sein, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist. Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Ein möglicher Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter effektiv zusammenarbeiten können; außerdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeiter zu inspirieren, so dass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren. Viele Führungskräfte haben das in der Vergangenheit schon getan, meist jedoch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeiter. In den Unternehmen der Zukunft sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – außerdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber gar nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen – unabhängig davon, ob es sich hierbei um Organisationen oder Einzelpersonen handelt.

Führungskräfte müssen also ein stets komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen heterogener werden: „Digital Natives“ müssen mit „Digital Immigrants“ kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeiter mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. All diese Individuen soll eine Führungskraft führen und inspirieren. Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff „Alpha Intelligence“ belegt, da dieses Bündel aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Ziel: Ein emotionaler Leader werden

Hierbei lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also regelmäßig ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt sich als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den persönlichen Wünschen, Bedürfnissen und Interessen der Netzwerkpartner. Der dritte Kompetenzbereich ist die Digitalintelligenz.

Ein zentrales Element hierbei ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht, und es die ergebenden Chancen aktiv zu nutzen gilt. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie in den meisten Branchen der zentrale Veränderungstreiber ist.

Diese Kompetenz zeigt sich nicht darin, dass eine Führungskraft beispielsweise der beste Programmierer ist. Sie zeigt sich vielmehr darin, dass sich die betreffende Person – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen

Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftretts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie zum Beispiel das Unternehmen Audi seinen Kunden mit dem Slogan „Vorsprung durch Technik“ oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan „Freude am Fahren“. Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen.

Also lautet die erste Anforderung an Führungskräfte, die sich zu einer Persönlichkeitsmarke entwickeln möchten: Sie müssen sich ihrer Werte und Überzeugungen sowie Stärken und Schwächen bewusst werden; denn erst aus dem Bewusstsein hierfür erwächst das erforderliche Selbstverständnis für unsere mögliche Wirkung. Dieses hilft Führungskräften wiederum nicht nur an Schönwetter-Tagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt „stürmt und schneit“, eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist ein deutliches Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

Führungskraft zu einer Marke ausbilden

Für den Führungserfolg ist in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt (volatility, uncertainty, complexity und ambiguity) Vertrauen sehr wichtig. Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für ihre Mitarbeiter und die Mitglieder ihres Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert.

* Barbara Liebermeister, Leitung, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)

Copyright © 2018 - Vogel Communications Group

<https://www.ahgz.de/>

Freitag, 3. August 2018

FRANKFURT. Von nichts, kommt nichts – das gilt auch für berufliche Netzwerke. Denn nicht nur das Knüpfen von Kontakten, sondern auch deren Pflege erfordert Zeit und Energie, so [Barbara Liebermeister](#), Leiterin des [Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter](#) (IFIDZ) in Frankfurt. In ihrem Buch „Effizientes Networking“ beschreibt die Managementberaterin wie sich aus Kontakten werthaltige Geschäftsbeziehungen entwickeln lassen. Zehn Tipps, worauf es beim Business Relationship Management ankommt, verrät sie bereits hier:



1. Nicht blind drauflos kontakten!

Der Begriff Business Relationship Management deutet es an: Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen und deren Pflege ist nie zweckfrei. Vielmehr lautet das übergeordnete Ziel: Ihr Geschäft – und das Ihres Netzwerkpartners – sollen davon profitieren. Analysieren Sie deshalb genau: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen? Zum Beispiel, weil sie lukrative Kunden werden könnten? Oder weil sie wichtige Empfehlungsgeber sein könnten? Oder weil sie über wertvolles Know-how verfügen?

2. Nicht Masse, sondern Klasse

Das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen kostet Zeit. Deshalb ist es gerade im digitalen Zeitalter wichtig, sich nicht mit Gott und der Welt zu vernetzen. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten. Definieren Sie also Kriterien, anhand derer Sie entscheiden: Mit diesen Personen oder Organisationen will ich eine enge (Geschäfts-)Beziehung aufbauen und mit jenen nicht. Und lehnen Sie Kontaktforderungen, zum Beispiel via Xing, Facebook oder LinkedIn, auch mal ab. Denn auch fürs Networking in den Social Media gilt: Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte macht's.

3. Zeit fürs Networking einplanen

Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel. Sie müssen es sich erarbeiten. Beschließen Sie deshalb zum Beispiel: Künftig investiere ich 10 Prozent meiner Arbeitszeit in den Auf- und Ausbau von Business-Kontakten. Wer Bekannte nie „einfach mal so“ anruft, besucht oder

einlädt, baut zu ihnen keine persönliche Beziehung auf. Im Gegenteil: Die Beziehung erkaltet mit der Zeit. Dies gilt auch für Stammkunden. Auch diese sollten Sie nicht nur kontaktieren, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.

4. Eine gute Vorbereitung ist das A und O

„Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr?“ Das fragen sich Menschen oft, die jemanden kontaktieren möchten – zum Beispiel auf einer Verbandstagung. Dabei ist die Kontaktaufnahme ganz einfach. Angenommen Ihre Zielperson ist Geschäftsführer einer mittelständischen Firma. Dann schauen Sie vorab doch mal auf die Firmenwebseite? Wie präsentiert sich Ihre Zielperson dort? Steht dort eventuell ihr Lebenslauf? Wenn nicht, schauen Sie mal bei Xing oder LinkedIn. Und googeln Sie, was im Internet über Ihre Zielperson und deren Unternehmen steht. Zum Beispiel in der Rubrik „News“ von Google? Vielleicht hat sie Fachartikel geschrieben. Dann könnte ein Gesprächseinstieg sein: „Herr Meyer (oder Frau Müller), ich las vor kurzem einen Artikel von Ihnen zum Thema X. Der hat mich inspiriert, weil“ Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt fast jedem, und schon ist das Eis gebrochen.

5. Wer gut drauf ist, kommt gut an

Bevor Sie jemanden persönlich kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür? Denn, wenn Sie schlecht drauf sind und eigentlich keine Lust auf Smalltalk haben, spürt Ihr Gegenüber dies – nicht nur anhand Ihrer (Körper-)Sprache. Besonders verräterisch sind Ihre Augen. Lassen Sie das Networking also, wenn Sie schlecht drauf sind, sein. Oder versetzen Sie sich zuvor in eine gute Stimmung.

6. Wertschätzend kommunizieren

Das Ziel beim Netzwerken ist es nicht, kurzfristig einen Deal unter Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das setzt voraus, dass Sie ein echtes Interesse an der Zielperson haben. Ihr sollten Sie signalisieren: „Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant.“ Doch Vorsicht! Werden Sie nicht zum plumpen Schmeichler. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, denn sie wollen ja ein attraktiver Partner sein.

7. Zuerst geben, dann nehmen

Selbstverständlich geht es beim Business Relationship Management letztlich ums Geschäft. Doch überstürzen Sie nichts. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch. Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu Vorleistungen bereit sein. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch Wissen preisgeben.

8. Kontakte systematisch ausbauen

Einmal geknüpfte Kontakte müssen Sie pflegen, sonst erkalten sie. Das erfordert Zeit – Zeit, die Ihnen im Arbeitsalltag oft fehlt. Tragen Sie deshalb bei Personen, die Ihnen wichtig sind, zum Beispiel ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein: „Müller anrufen“. Sonst ist, ehe Sie sich versehen, ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarmer Kontakt ist wieder kalt.

9. Vernetzen Sie Ihre Kontakte

Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus vielen kreuz und quer miteinander verwobenen Fäden. Wirken Sie deshalb daran mit, auch Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern zu knüpfen – zum Beispiel, indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen.

10. Misten Sie Ihre Kontakte ab und zu aus

Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, gezielt einschlafen. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit – Zeit, die Ihnen zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt.

Soziale Kompetenz adé? Kommunizieren im digitalen Zeitalter - ZWP online

PSYCHOLOGIE 01.08.2018



Barbara Liebermeister

E-Mail: bl@barbara-liebermeister.com

Die modernen Kommunikationsmedien verleiten uns oft dazu, mit anderen Menschen „en passant“, also beiläufig, zu kommunizieren. Das kann dramatische Konsequenzen für die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben.

Unser Kommunikationsverhalten hat sich stark verändert. Früher wurden kurze Fragen an oder von Freunden und Kollegen, Kunden und Lieferanten meist mit einem Telefonat geklärt, heute geschieht das häufig per Mail oder Chat-Nachricht. Bei dieser „modernen“ Kommunikation bleibt oft eines auf der Strecke: der Mensch mit seinen Bedürfnissen. Jeder Mensch möchte als Individuum wahr- und ernstgenommen werden. Als Kunde möchte er umworben werden, als Mitarbeiter wünscht er sich Wertschätzung und Anerkennung und als Geschäftspartner benötigt er den Augenkontakt, um Vertrauen aufzubauen.

Ein unreflektierter Umgang mit diesen Bedürfnissen und den modernen Kommunikationsmedien kann dramatische Auswirkungen auf die Qualität unserer Kontakte und Beziehungen haben. Deshalb hier einige Tipps, wie Sie im digitalen Zeitalter, eine gewinnende, weil die Menschen wertschätzende Kommunikation führen.

Tipp 1: Human Awareness (persönliche Zuwendung)

Der persönliche Kontakt zählt nach wie vor. Das wird zum Beispiel bei der Vernetzung über die sozialen Medien oft vergessen. Eine hohe Zahl digitaler Kontakte mag beeindruckend auf Außenstehende wirken, doch letztlich entscheidet die Qualität und nicht die Zahl der Kontakte über die Tragfähigkeit Ihres Netzwerks. Die Qualität Ihrer Kontakte können Sie vor allem dadurch steigern, dass Sie diese auch offline, also im realen Leben pflegen.

Tipp 2: Social Awareness (soziale Kompetenz)

Eher „robuste“ Zeitgenossen verstehen Empathie oft falsch. Sie sind überspitzt formuliert der Auffassung: Ich muss auch lachen, wenn dies mein Gegenüber tut. Und wenn er weint? Sollte ich das ebenfalls tun. Dies kann ein Ausdruck von Empathie sein, ist es aber nicht zwangsläufig.

Viel wichtiger ist es, dem Anderen zuzuhören und ihn als Mensch wahr- und anzunehmen. Aus der hieraus erwachsenden Verbindung und Vertrauensgrundlage entwickeln empathische Menschen dann Lösungen oder Ideen, die dem anderen im Idealfall helfen, beispielsweise sein Problem zu lösen.

Tipp 3: Incident Awareness (Gespür für den Moment)

Die Wahl des Kommunikationsmediums beeinflusst den Verlauf und Ausgang einer Situation entscheidend. So macht es zum Beispiel einen gewaltigen Unterschied, ob man ein Lob per Mail, Telefon oder von Angesicht zu Angesicht formuliert. Dasselbe gilt für Kritik oder das Treffen von Absprachen.

Gerade wenn wir unter Zeitdruck stehen, neigen wir oft dazu, mit anderen Menschen zum Beispiel per Mail zu kommunizieren – in der Hoffnung, Zeit zu sparen, sowie aufgrund der irrigen Annahme, immer schnell reagieren zu müssen. Wer schnell reagiert, macht jedoch häufiger Fehler und vergisst oft entscheidende Details. Und vor allem bleiben bei der schnellen Kommunikation per Mail oder Chat, so nebenbei, häufig die Wertschätzung und Anerkennung für den anderen auf der Strecke. Kommunikation reduziert sich auf Information.

Tipp 4: Digital Awareness (digitale Glaubwürdigkeit)

Halten Sie (und Ihr Unternehmen) im realen Leben, was Sie online versprechen? Angenommen Sie werben mit den Begriffen „persönlich“ und „vertrauenswürdig“ um Kunden. Dann passen Telefonate auf offener Straße, in der Flughafenlobby oder im Zug – wo jeder mithören kann – nicht zu diesem (Werbe-)Versprechen.

Bei der Digital Awareness geht es darum, die Botschaften, die Sie bei der digitalen Kommunikation aussenden, mit denen im persönlichen Kontakt zu synchronisieren, damit Sie (und Ihr Unternehmen) glaubwürdig wirken. Insbesondere die Generation Y und noch stärker die nachrückende Generation Z misst diesem Faktor eine hohe Bedeutung bei. Für sie entscheidet die Glaubwürdigkeit und Authentizität einer Person, Organisation oder Marke darüber, ob sie ihr vertrauen. Dessen sollten sich gerade Führungskräfte und Verkäufer bewusst sein.

Tipp 5: Timeout-Awareness (Auszeiten nehmen)

Definieren Sie Zeiten, in denen sie sich vor allem um sich selbst und die Menschen in Ihrem Umfeld kümmern – Zeiten also, in denen Ihr PC und Smartphone ausgeschaltet ist. Denn woran messen Ihre Kollegen oder Mitarbeiter zum Beispiel in Besprechungen, welche Bedeutung Sie ihnen und dem behandelten Thema beimessen? Auch daran, ob besagte Medien ausgeschaltet sind. Denn nur dann können Sie sich voll und ganz auf die Situation und Ihr Gegenüber konzentrieren. Das sollte – von begründeten Ausnahmen abgesehen – eigentlich selbstverständlich sein.



Führung im digitalen Zeitalter

Digital Natives und Immigrants führen

29.08.18 | Autor / Redakteur: Barbara Liebermeister / [Susanne Reinshagen](#)



Eine gute generationenübergreifende Zusammenarbeit gelingt nur, wenn die Führungskräfte glaubwürdig und authentisch wirkende Persönlichkeiten sind. (Bild: gemeinfrei / [CCO](#))

In vielen Betrieben beträgt der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern fast 50 Jahre. Entsprechend unterschiedlich sind oft deren Bedürfnisse und Lebensstile sowie Art, Aufgaben anzugehen. Das stellt die Führungskräfte nicht selten vor eine große Herausforderung.

„Oh, diese Digital Natives, die lassen sich nur schwer führen, motivieren und ins Team integrieren. Von denen macht jeder sein eigenes Ding.“ Solche Klagen hört man als Berater von Führungskräften in Seminaren und Coachings oft. Und fragt man nach, wen die Führungskräfte mit den sogenannten Digital Natives überhaupt meinen, dann zeigt meist:

die jungen Mitarbeiter bis Ende 20 – also die Mitarbeiter, die nach 1990 geboren wurden, mit den digitalen Technologien aufwuchsen und deshalb mit ihnen vertraut sind.

Von ihnen werden in der Regel die Digital Immigrants abgegrenzt, die vor 1990 geboren wurden – also bevor mit den PCs und Handys der Siegeszug der digitalen Technologien auf breiter Front begann. Deshalb mussten sie den Umgang mit dieser Technik oft noch im Erwachsenenalter erlernen, weshalb sie diesbezüglich nicht selten recht unsicher und zuweilen sogar ängstlich sind.

Bitkom Akademie

Kein Beruf kommt mehr ohne Digitalkompetenz aus

Begriffe werden schnell zur Schublade

Den Digital Natives wird oft unterstellt, sie mäßen der Work-life-balance eine höhere Bedeutung bei als die Digital Immigrants. Es gehe ihnen weniger um Titel und Karriere als um die Erfahrung von Sinn auch bei der Arbeit, denn ein er-fülltes statt ge-fülltes Leben sei ihnen wichtig. So legten zum Beispiel junge Mütter aus dieser Generation oft mehr Wert auf einen firmeneigenen Kindergarten und flexible Arbeitszeiten als ein höheres Gehalt. Und manch Mitt- oder End-Zwanziger, der zum Beispiel ein passionierter Marathon-Läufer sei? Er bevorzuge es, Teilzeit zu arbeiten, damit er genug Zeit fürs Training habe.

Erschwert wird die Diskussion darüber, was die Digital Natives von den Digital Immigrants unterscheidet, dadurch, dass diese sich in verschiedenen Lebensphasen befinden, weshalb sie sozusagen automatisch unterschiedliche Bedürfnisse haben. Hinzu kommt: Neben den Begriffen Digital Natives und Immigrants geistern weitere Begriffe durch die Diskussion – nämlich die Begriffe Generation X, Y und Z.

In der öffentlichen Debatte werden die Digital Natives oft mit der Generation Y gleichgesetzt. Dabei zählen die Soziologen hierzu nicht nur die ab 1990, sondern alle ab 1980 geborenen Personen. Diese Gleichsetzung ist Nonsens. Das zeigt allein schon die Tatsache, dass zur Generation Y auch die heute 30- bis 38-Jährigen zählen, die nicht selten bereits seit Jahren Schlüsselpositionen in den Unternehmen innehaben und nicht nur leistungsfähig und – bereit sind, sondern auch Karriere machen möchten – wenn eventuell auch nicht um jeden Preis. Entsprechend vorsichtig sollte man die Begriffe Generation X, Y und Z gebrauchen – auch um nicht alle Angehörigen einer Altersgruppe über einen Kamm zu scheren. Denn diese waren schon immer verschieden und sind es auch heute.

Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst Haltungen

Dessen ungeachtet haben sich, seit vor fast 30 Jahren die ersten Digital Natives geboren wurden, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stark verändert, weshalb wir heute nicht zufällig von der globalisierten Welt, der VUKA-Welt und vom digitalen Zeitalter sprechen. Und diese Rahmenbedingungen prägten ihre Einstellungen und ihr Verhalten – ähnlich wie dies bei der Kriegsgeneration und der Wirtschaftswunder-Generation der Fall war.

So betonen zum Beispiel viele Forscher, die digital Natives hätten einen stärkeren Selbstverwirklichungsdrang als die Generationen vor ihnen. Zudem seien sie toleranter und offener für andere Kulturen. Außerdem seien sie aufgeschlossener für Innovationen und neue Lebensstile. Das mag für die nach 1990 Geborenen stimmen. Vielleicht sind sie aber auch nur jünger und noch nicht festgefahren und spüren noch nicht die Verantwortung auf ihren Schultern, eine Familie zu ernähren.

Dessen ungeachtet haben die nach 1990 geborenen Angehörigen der Generation Y und Generation Z ein großes Plus: Es gibt relativ wenige von ihnen. Entsprechend heiß werden insbesondere die höher Qualifizierten unter ihnen von den Unternehmen in Zeiten eines steigenden Fach- und Führungskräftemangels umworben. Hinzu kommt nicht selten gerade bei den höher Qualifizierten: Sie wuchsen in wohlhabenden Familien mit ein, zwei Kindern auf. Deshalb wissen sie schon heute: Irgendwann werde ich ein nicht unbeträchtliches Vermögen erben. Deshalb müssen sie weniger berufliche Kompromisse eingehen, um fürs Alter vorzusorgen. Auch dies beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten.

Deshalb ist es wichtig, sich mit der Frage zu befassen, wie lassen sich die Digital Natives so in Unternehmen integrieren, dass sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren und eine die Generationen übergreifende Zusammenarbeit gelingt. Denn in fast allen Unternehmen arbeiten mehrere Generationen unter einem Dach – sieht man von manchen Start-ups ab.

Bis zu fünf Generationen im Team

Hinzu kommt: Das Rentenalter verschiebt sich in unserer Gesellschaft aufgrund der höheren Lebenserwartung schleichend nach hinten. Deshalb arbeiten heute in vielen Unternehmen bereits Menschen zusammen, deren Altersunterschied bis zu 50 Jahre beträgt. In ihnen prallen bis zu fünf von den Soziologen definierte „Generationen“ aufeinander:

- die Traditionalisten (vor 1950 geboren), die heute in der Regel nur noch als Senior-Chefs, in den Unternehmen präsent sind,
- die Babyboomer (ca. 1951 bis 1964 geboren), von denen die älteren Jahrgänge bereits das Rentenalter erreicht haben,

- die Generation X (1965 bis 1980 geboren), die heute weitgehend das mittlere und obere Führungspersonal in den Unternehmen stellt,
- die Generation Y (1981 bis 2000 geboren), von denen viele bereits zu den etablierten Leistungsträgern in den Unternehmen zählen, und
- die Generation Z (ab 2001 geboren), der heute bereits viele Auszubildende in den Betrieben angehören.

Dabei gilt die Faustregel: Je grösser der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern ist, umso unterschiedlicher sind deren Lebens- und Erfahrungshorizonte, was oft zu Reibungsflächen führt. Die veränderte demografische Struktur zeigt sich auch im Bereich Führung: Die alte Hackordnung „Der Chef ist älter als seine Mitarbeiter“ ist in den meisten Betrieben schon lange passé. Heute stehen die Führungskräfte oft vor der Herausforderung, nicht nur erheblich jüngere, sondern auch ältere Mitarbeiter zu führen. Auch dies trägt dazu bei, dass das Führen schwieriger wird.

Eine Umfrage des Personaldienstleisters Robert Half unter 2400 Personal- und Finanzmanagern in Deutschland, Österreich und der Schweiz zeigt: Sind drei und mehr Generationen in einem Team vertreten, häufen sich die Schwierigkeiten – nicht nur, weil die Bedürfnisse der Arbeitnehmer altersbedingt unterschiedlich sind, sondern auch ihre Arbeitsmoral beziehungsweise ihre Art, Aufgaben anzugehen.

Die Diversität der Denk- und Arbeitsstile nutzen

Diese unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile erfordern von allen Beteiligten Toleranz sowie die Bereitschaft, sich wechselseitig zu verstehen. Denn jede Generation ist tendenziell anders gestrickt und hat ihre spezifischen Wünsche, Bedürfnisse und Ziele. Darauf müssen sich neben den Arbeitgebern auch die Führungskräfte einstellen, damit sich die Mitglieder ihrer Teams nicht gegenseitig lähmen. Das wechselseitige Verständnis gilt es zu fördern – zum Beispiel, indem man Foren für die Mitarbeiter schafft, um sich generationsübergreifend besser kennen und verstehen zu lernen.

Besteht ein solches Verstehen können die Stärken, die den verschiedenen Generationen mehr oder weniger zu Recht zugeschrieben werden, gezielt genutzt werden – zum Beispiel die Technologie-Affinität der Ypsiloner, der Wunsch, etwas zu bewegen, der Generation X und die aus Erfahrung resultierende Gelassenheit der Babyboomer. Dann kann aus der Vielfalt ein Gewinn fürs Unternehmen und die Mitarbeiter werden.

Die generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern

Damit die generationenübergreifende Zusammenarbeit funktioniert, ist es wichtig, den Menschen im Kollegen zu entdecken. Hilfreich sind hierbei folgende Maximen:

- Die richtige Einstellung macht's. Toleranz beginnt im Kopf: Jeder Mensch ist einzigartig und verfügt über ein individuelles Stärken- und Schwächen-Bündel – altersunabhängig. Die Stärken des jeweils anderen Menschen gilt es zu sehen und zu entdecken.
- Die Unterschiedlichkeit als Bereicherung sehen. Sich regelmäßig fragen: Was kann ich von den Angehörigen der jeweils anderen Generation lernen? Inwieweit kann ich von ihnen profitieren (zum Beispiel beim Problemlösen oder der IT-Anwendung)?
- Die unterschiedlichen Lebensstile akzeptieren. Insbesondere, wenn es um die Frage nach der Work-life-balance und dem Sinn geht, lohnt es sich für die Digital Immigrants nicht selten, sich von den Digital Natives neu inspirieren zu lassen. Zugleich folgen sie jedoch seltener kurzlebigen Moden und Trends.
- Offen sein für Neues. Sich unvoreingenommen neuen Vorhaben und Ideen nähern gemäß der Maxime: Ausprobieren geht über Studieren. Diese Haltung ist im digitalen Zeitalter nötig, um eingefahrene Pfade zu verlassen.
- Nicht stets gleich Perfektion anstreben. Wer Neues wagt, findet selten auf Anhieb die perfekte Lösung oder deren Entwicklung dauert im schnelllebigen digitalen Zeitalter oft zu lange. Deshalb gilt es, bei Bedarf auch mal eine 80- oder gar 50-%-Lösung zu akzeptieren, so lange sie das Team dem Ziel näher bringt.
- Das eigene Verhalten hinterfragen. Dies ist nicht nur eine Voraussetzung fürs Lernen, sondern auch für eine hohe Toleranz gegenüber anderen Denk- und Verhaltensweisen.
- Sich vom Schubladen-Denken lösen. Sich bewusst machen, dass es „die Digital Natives“ oder „Immigrants“ ebenso wie „die Deutschen“ oder „die Frauen“ beziehungsweise „Männer“ nicht gibt. Letztlich besteht jede dieser Schubladen aus einer Vielzahl von Individuen.
- Offen und häufiger persönlich kommunizieren. Die Kommunikation über die digitalen Medien führt schnell zu Missverständnissen und somit Konflikten, da man bei ihr nicht die Person als Ganzes wahrnimmt und sieht.
- Aktiv und bewusst zuhören. Hierzu zählt auch das gezielte Nachfragen, ob man etwas so richtig verstanden hat.

Führung erfordert Persönlichkeiten

Eine gute, generationenübergreifende Zusammenarbeit gelingt nur, wenn auch die Führungskräfte ein entsprechendes Verhalten zeigen. Sie sollten insbesondere folgende Maximen beherzigen.

- Vorbild sein. Die obigen Maximen selbst leben und auf deren Einhaltung im Betriebsalltag achten.
- Verbindlich sein. Sich auf einen Regel- und Absprachen-Katalog im Umgang miteinander verständigen.
- Offen für konstruktive Kritik sein. Auch wenn sie das eigene Verhalten und Wirken betrifft.
- Lernbereit sein. Nicht nur Mitarbeiter, auch Führungskräfte sollten ihr Verhalten und dessen Wirkung regelmäßig hinterfragen.
- Die (Entscheidungs-)Macht gezielt gebrauchen. Das heißt auch, die Entscheidungsbefugnis zum Teil bewusst an Digital Natives oder Immigrants oder gemischte Teams aus beiden Personengruppen zu delegieren.
- Den Menschen zugewandt sein. Das bedeutet auch, mit ihnen mal über Persönliches sprechen und eine offene, angstfreie Kommunikation fördern.

Generell gilt: Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte starke, also glaubwürdig und authentisch wirkende Persönlichkeiten sein, denn nur dann schenken ihnen ihre Mitarbeiter ihr Vertrauen und lassen sich von ihnen führen. Eine solche Führung brauchen gerade generationenübergreifende Teams, da in ihnen unterschiedliche Lebenserfahrungen und -stile aufeinander prallen.

*** *Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, das Unternehmen dabei unterstützt, ihren Mitarbeitern die Kompetenzen zu vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen. Sie ist unter anderem Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.**

Networking im digitalen Zeitalter | Online-Magazin zu den Themen Finanzen, Marketing-, Vertrieb

Fabienne Du Pont

by • 29. August 2018



Der Aufbau und die Pflege werthaltiger Geschäftsbeziehungen erfordert Zeit und Energie. Deshalb sollten Unternehmer, Führungskräfte und Vertriebler beim Auf- und Ausbau ihres beruflichen Beziehungsnetzwerks systematisch vorgehen.

Fließtext: Von nichts, kommt nichts – das gilt auch für das Networking. Denn nicht nur das Knüpfen von Kontakten, auch deren Pflege erfordert Zeit und Energie. Deshalb hier einige Tipps, worauf Sie beim Business Relationship Management, also systematischen Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen, achten sollten.

- 1. Nicht blind drauflos kontakten!** Der Begriff Business Relationship Management deutet es an: Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen und deren Pflege ist nie zweckfrei. Vielmehr lautet das übergeordnete Ziel: Ihr Geschäft – und das Ihres Netzwerkpartners – sollen davon profitieren. Analysieren Sie deshalb genau: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen? Zum Beispiel, weil sie lukrative Kunden werden könnten? Oder weil sie wichtige Empfehlungsgeber sein könnten? Oder weil sie über wertvolles Know-how verfügen?
- 2. Nicht Masse, sondern Klasse!** Das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen kostet Zeit. Deshalb ist es gerade im digitalen Zeitalter wichtig, sich nicht mit Gott und der Welt zu vernetzen. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten. Definieren Sie also Kriterien, anhand derer Sie entscheiden: Mit diesen Personen oder Organisationen will ich eine enge (Geschäfts-)Beziehung aufbauen und mit jenen nicht. Und lehnen Sie Kontaktforderungen, zum Beispiel via Xing, Facebook oder LinkedIn, auch mal ab. Denn auch für das Netzwerken in den

- Social Media gilt: Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte macht's.
- 3. Zeit fürs Networking einplanen!** Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel. Sie müssen es sich erarbeiten. Beschließen Sie deshalb zum Beispiel: Künftig investiere ich zehn Prozent meiner Arbeitszeit in den Auf- und Ausbau von Business-Kontakten. Wer Bekannte nie „einfach mal so“ anruft, besucht oder einlädt, baut zu ihnen keine persönliche Beziehung auf. Im Gegenteil: Die Beziehung erkaltet mit der Zeit. Dies gilt auch für Stammkunden. Auch diese sollten Sie nicht nur kontaktieren, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.
 - 4. Eine gute Vorbereitung ist das A und O!** „Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr?“ Das fragen sich Menschen oft, die jemanden kontaktieren möchten – zum Beispiel auf einer Verbandstagung. Dabei ist die Kontaktaufnahme ganz einfach. Angenommen Ihre Zielperson ist Geschäftsführer einer mittelständischen Firma. Dann schauen Sie vorab doch mal auf die Firmenwebseite? Wie präsentiert sich Ihre Zielperson dort? Steht dort eventuell ihr Lebenslauf? Wenn nicht, schauen Sie mal bei Xing oder LinkedIn. Und googeln Sie, was im Internet über Ihre Zielperson und deren Unternehmen steht. Zum Beispiel in der Rubrik „News“ von Google? Vielleicht hat sie Fachartikel geschrieben. Dann könnte ein Gesprächseinstieg sein: „Herr Meyer (oder Frau Müller), ich las vor kurzem einen Artikel von Ihnen zum Thema x. Der hat mich inspiriert, weil“ Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt fast jedem, und schon ist das Eis gebrochen.
 - 5. Wer gut drauf ist, kommt gut an!** Bevor Sie jemanden persönlich kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür? Denn, wenn Sie schlecht drauf sind und eigentlich keine Lust auf Smalltalk haben, spürt Ihr Gegenüber dies – nicht nur anhand Ihrer (Körper-)Sprache. Besonders verräterisch sind Ihre Augen. Lassen Sie das Netzwerken also, wenn Sie schlecht drauf sind, sein. Oder versetzen Sie sich zuvor in eine gute Stimmung.
 - 6. Wertschätzend kommunizieren!** Das Ziel beim Netzwerken ist es nicht, kurzfristig einen Deal unter Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das setzt voraus, dass Sie ein echtes Interesse an der Zielperson haben. Ihr sollten Sie signalisieren: „Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant.“ Doch Vorsicht! Werden Sie nicht zum plumpen Schmeichler. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, denn sie wollen ja ein attraktiver Partner sein.
 - 7. Zuerst geben, dann nehmen!** Selbstverständlich geht es beim Business Relationship Management letztlich ums Geschäft. Doch überstürzen Sie nichts. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch. Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu Vorleistungen bereit sein. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch Wissen preisgeben.
 - 8. Kontakte systematisch ausbauen!** Einmal geknüpfte Kontakte müssen Sie pflegen, sonst erkalten sie. Das erfordert Zeit – Zeit, die Ihnen im Arbeitsalltag oft fehlt. Tragen Sie deshalb bei Personen, die Ihnen wichtig sind, zum Beispiel ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein: „Müller anrufen“. Sonst ist, ehe Sie sich versehen, ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarmer Kontakt ist wieder kalt.
 - 9. Vernetzen Sie Ihre Kontakte!** Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus vielen kreuz und quer miteinander verwobenen Fäden. Wirken Sie deshalb daran mit, auch Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern zu knüpfen – zum Beispiel, indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen.

- 10. Misten Sie Ihre Kontakte ab und zu aus!** Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, gezielt einschlafen. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit – Zeit, die Ihnen zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt.

Barbara Liebermeister

Elektronik

<https://www.elektroniknet.de/elektronik/beruf-karriere/generationskonflikt-am-arbeitsplatz-vermeiden-aber-wie-156855-Seite-3.html>

Treffen der Generationen

Generationskonflikt am Arbeitsplatz vermeiden – aber wie?

20.08.2018 - von **Barbara Liebermeister**

Heute arbeiten in vielen Unternehmen bis zu fünf Generationen zusammen und stellen Führungskräfte vor große Herausforderungen.

In vielen Betrieben treffen verschiedene Generationen aufeinander.

Entsprechend unterschiedlich sind oft die Bedürfnisse und Lebensstile sowie die Art, Aufgaben anzugehen. Was bedeutet das für die Führungskräfte?



© fizkes | Shutterstock.com

»Oh, diese Digital Natives, die lassen sich nur schwer führen, motivieren und ins Team integrieren. Von denen macht jeder sein eigenes Ding«, solche Klagen hören Berater von Führungskräften in Seminaren und Coachings häufig. Doch werden die Führungskräfte gefragt, wen sie mit den sogenannten **Digital Natives** überhaupt meinen, dann heißt es: Die jungen Mitarbeiter bis Ende 20 – also die Mitarbeiter, die nach 1990 geboren wurden, mit den digitalen Techniken aufwuchsen und deshalb mit ihnen vertraut sind.

Von ihnen werden die **Digital Immigrants** abgegrenzt, die vor 1990 geboren wurden – also bevor mit den PCs und Handys der Siegeszug der digitalen Technologien auf breiter Front begann. Deshalb mussten sie den Umgang mit dieser Technik oft noch im Erwachsenenalter erlernen, weshalb sie dabei nicht selten unsicher und zuweilen ängstlich sind.

Begriffe werden schnell zur Schublade

Digital Natives wird oft unterstellt, sie sähen in der **Work-Life-Balance** eine höhere Bedeutung als Digital Immigrants. Es gehe ihnen weniger um Titel und Karriere als um die Erfahrung von Sinn auch bei der Arbeit, denn ein »er-fülltes« statt »ge-fülltes« Leben sei ihnen wichtig. So legten zum Beispiel junge Mütter aus dieser Generation oft mehr Wert auf einen firmeneigenen Kindergarten und flexible Arbeitszeiten als ein höheres Gehalt. Und manch Mitt- oder End-Zwanziger, der zum Beispiel ein passionierter Marathon-Läufer sei? Er bevorzuge es, Teilzeit zu arbeiten, damit er genug Zeit fürs Training habe.

Erschwert wird die Diskussion über die **Unterschiede** der Digital Natives und Digital Immigrants dadurch, dass sie sich in verschiedenen Lebensphasen befinden und darum automatisch unterschiedliche Bedürfnisse haben. Hinzu kommt: Neben den Begriffen Digital Natives und Immigrants geistern weitere Begriffe durch die Diskussion – nämlich die Begriffe Generation X, Y und Z.

In der öffentlichen Debatte werden die Digital Natives oft mit der Generation Y gleichgesetzt. Dabei zählen die Soziologen hierzu nicht nur die ab 1990, sondern alle ab 1980 geborenen Personen. **Doch diese Gleichsetzung ist Unsinn.** Das zeigt allein schon die Tatsache, dass zur Generation Y auch die heute 30- bis 38-Jährigen zählen, die nicht selten bereits seit Jahren Schlüsselpositionen in den Unternehmen innehaben und nicht nur leistungsfähig und –bereit sind, sondern auch Karriere machen möchten – wenn eventuell auch nicht um jeden Preis. Entsprechend vorsichtig sollte man die Begriffe Generation X, Y und Z gebrauchen – auch um nicht alle Angehörigen einer Altersgruppe über einen Kamm zu scheren. Denn diese waren schon immer verschieden und sind es auch heute.

Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst Haltungen

Seit der Geburt der ersten Digital Natives vor fast 30 Jahren, haben sich die gesellschaftlichen **Rahmenbedingungen** stark verändert. Wir sprechen heute von der globalisierten Welt, der VUKA-Welt und vom digitalen Zeitalter. Diese Rahmenbedingungen prägten die Einstellungen und das Verhalten – ähnlich wie es bei der Kriegsgeneration und der Wirtschaftswunder-Generation der Fall war.

So betonen zum Beispiel viele Forscher, die Digital Natives hätten einen stärkeren **Selbstverwirklichungsdrang** als die Generationen vor ihnen. Zudem seien sie toleranter und offener für andere Kulturen sowie aufgeschlossener für Innovationen und neue Lebensstile. Das mag für die nach 1990 Geborenen stimmen. Vielleicht sind sie jünger und noch nicht festgefahren und spüren noch nicht die Verantwortung auf ihren Schultern, eine Familie zu ernähren.

Dessen ungeachtet haben die nach 1990 geborenen Angehörigen der Generation Y und Generation Z einen großen **Vorteil**: Es gibt relativ wenige von ihnen. Entsprechend heiß werden insbesondere die höher Qualifizierten unter ihnen von den Unternehmen in Zeiten eines steigenden Fach- und Führungskräfte mangels umworben. Hinzu kommt nicht selten gerade bei den höher Qualifizierten: Sie wuchsen in wohlhabenden Familien mit ein, zwei Kindern auf. Deshalb wissen sie schon heute: Irgendwann werde ich ein nicht unbeträchtliches Vermögen erben. Darum müssen sie weniger berufliche Kompromisse eingehen, um fürs Alter vorzusorgen. Auch das beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten.

Für Führungskräfte ist also folgende **Frage** wichtig: Wie lassen sich die Digital Natives so ins Unternehmen integrieren, dass sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren und eine Generation übergreifende Zusammenarbeit gelingt. Denn in fast allen Unternehmen arbeiten mehrere Generationen unter einem Dach – sieht man von manchen Start-ups ab.

Bis zu fünf Generationen im Team

Das Rentenalter verschiebt sich in unserer Gesellschaft aufgrund der höheren Lebenserwartung schleichend nach hinten. Bereits jetzt arbeiten in vielen Unternehmen Menschen zusammen, deren Altersunterschied bis zu 50 Jahre beträgt. Es prallen bis zu fünf von den Soziologen definierte Generationen aufeinander:

- die **Traditionalisten** (vor 1950 geboren), die heute in der Regel nur noch als Senior-Chefs, in den Unternehmen präsent sind,
- die **Babyboomer** (ca. 1951 bis 1964 geboren), von denen die älteren Jahrgänge bereits das Rentenalter erreicht haben,
- die **Generation X** (1965 bis 1980 geboren), die heute weitgehend das mittlere und obere Führungspersonal in den Unternehmen stellt,

- die **Generation Y** (1981 bis 2000 geboren), von denen viele bereits zu den etablierten Leistungsträgern in den Unternehmen zählen, und
- die **Generation Z** (ab 2001 geboren), der heute bereits viele Auszubildende in den Betrieben angehören.

Dabei gilt die Faustregel: Je größer der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern, desto unterschiedlicher sind deren Lebens- und Erfahrungshorizonte, was oft zu Reibungsflächen führt. Die veränderte demografische Struktur zeigt sich auch im Bereich Führung: Die alte Hackordnung »Der Chef ist älter als seine Mitarbeiter« ist in den meisten Betrieben schon lange passé.

Heute stehen die Führungskräfte oft vor der Herausforderung, nicht nur erheblich jüngere, sondern auch ältere Mitarbeiter zu führen. Auch das trägt dazu bei, dass das Führen schwieriger wird. Eine Umfrage des Personaldienstleisters Robert Half unter 2.400 Personal- und Finanzmanagern in der Schweiz, Österreich und Deutschland zeigt: Sind drei und mehr Generationen in einem Team vertreten, **häufen sich die Schwierigkeiten** – nicht nur, weil die Bedürfnisse der Arbeitnehmer altersbedingt unterschiedlich sind, sondern auch ihre Arbeitsmoral oder ihre Art, Aufgaben anzugehen.

Die Diversität der Denk- und Arbeitsstile nutzen

Unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile erfordern von allen Beteiligten **Toleranz sowie die Bereitschaft**, sich wechselseitig zu verstehen. Denn jede Generation ist tendenziell anders gestrickt und hat ihre spezifischen Wünsche, Bedürfnisse und Ziele. Darauf müssen sich neben den Arbeitgebern auch die Führungskräfte einstellen, damit sich die Mitglieder ihrer Teams nicht gegenseitig lähmen. Das wechselseitige Verständnis gilt es zu fördern – zum Beispiel, indem man Foren für die Mitarbeiter schafft, um sich generationsübergreifend besser kennen und verstehen zu lernen.

Besteht ein solches Verstehen können die Stärken, die den verschiedenen Generationen zugeschrieben werden, gezielt genutzt werden – zum Beispiel die Technik-Affinität der Ypsiloner, der Wunsch, etwas zu bewegen, der Generation X und die aus Erfahrung resultierende Gelassenheit der Babyboomer. Dann kann aus der Vielfalt ein Gewinn fürs Unternehmen und die Mitarbeiter werden.

Die generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern

Damit die **generationenübergreifende Zusammenarbeit funktioniert**, ist es wichtig, den Menschen im Kollegen zu entdecken. Hilfreich sind hierbei folgende Maximen:

1. Die richtige Einstellung macht's. Toleranz beginnt im Kopf: Jeder Mensch ist einzigartig und verfügt über ein individuelles Stärken- und Schwächen-Bündel – altersunabhängig. Die Stärken des jeweils anderen Menschen gilt es zu sehen und zu entdecken.
2. Die Unterschiedlichkeit als Bereicherung sehen. Sich regelmäßig fragen: Was kann ich von den Angehörigen der jeweils anderen Generation lernen? Inwieweit kann ich von ihnen profitieren (zum Beispiel beim Probleme-lösen oder der IT-Anwendung)?
3. Die unterschiedlichen Lebensstile akzeptieren. Insbesondere, wenn es um die Frage nach der Work-life-balance und dem Sinn geht, lohnt es sich für die Digital Immigrants nicht selten, sich von den Digital Natives neu inspirieren zu lassen. Zugleich folgen sie jedoch seltener kurzlebigen Moden und Trends.

4. Offen sein für Neues. Sich unvoreingenommen neuen Vorhaben und Ideen nähern gemäß der Maxime: Ausprobieren geht über Studieren. Diese Haltung ist im digitalen Zeitalter nötig, um eingefahrene Pfade zu verlassen.
5. Nicht stets gleich Perfektion anstreben. Wer Neues wagt, findet selten auf Anhieb die perfekte Lösung oder deren Entwicklung dauert im schnelllebigen digitalen Zeitalter oft zu lange. Deshalb gilt es, bei Bedarf auch mal eine 80- oder gar 50-Prozent-Lösung zu akzeptieren, so lange sie das Team dem Ziel näher bringt.
6. Das eigene Verhalten hinterfragen. Dies ist nicht nur eine Voraussetzung fürs Lernen, sondern auch für eine hohe Toleranz gegenüber anderen Denk- und Verhaltensweisen.
7. Sich vom Schubladen-Denken lösen. Sich bewusst machen, dass es »die Digital Natives« oder »Immigrants« ebenso wie »die Deutschen« oder »die Frauen« bzw. »Männer« nicht gibt. Letzlich besteht jede dieser Schubladen aus einer Vielzahl von Individuen.
8. Offen und häufiger persönlich kommunizieren. Die Kommunikation mit den digitalen Medien führt schnell zu Missverständnissen und somit Konflikten, da bei ihr nicht die Person als Ganze wahrgenommen und gesehen wird.
9. Aktiv und bewusst zuhören, Hierzu zählt auch das gezielte Nachfragen, ob man etwas so richtig verstanden hat.

Führung erfordert Persönlichkeiten

Eine gute, generationenübergreifende Zusammenarbeit gelingt nur, wenn auch die **Führungskräfte** ein entsprechendes Verhalten zeigen. Sie sollten insbesondere folgende Maximen beherzigen.

1. Vorbild sein. Die obigen Maximen selbst leben und auf deren Einhaltung im Betriebsalltag achten.
2. Verbindlich sein. Sich auf einen Regel- und Absprachen-Katalog im Umgang miteinander verständigen.
3. Offen für konstruktive Kritik sein. Auch wenn sie das eigene Verhalten und Wirken betrifft.
4. Lernbereit sein. Nicht nur Mitarbeiter, auch Führungskräfte sollten ihr Verhalten und dessen Wirkung regelmäßig hinterfragen.
5. Die (Entscheidungs-)Macht gezielt gebrauchen. Das heißt auch, die Entscheidungsbefugnis zum Teil bewusst an Digital Natives oder Immigrants oder gemischte Teams aus beiden Personengruppen zu delegieren.
6. Den Menschen zugewandt sein. Das bedeutet auch, mit ihnen mal über Persönliches sprechen und eine offene, angstfreie Kommunikation fördern.

Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte starke, also glaubwürdig und authentisch wirkende Persönlichkeiten sein, denn nur dann schenken ihnen ihre Mitarbeiter ihr Vertrauen und lassen sich von ihnen führen. Eine solche Führung brauchen gerade generationenübergreifende Teams, da in ihnen unterschiedliche Lebenserfahrungen und -stile aufeinanderprallen.

Die Autorin

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, das Unternehmen dabei unterstützt, ihren Mitarbeitern die Kompetenzen zu vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen (www.ifidz.de). Sie ist u.a. Autorin des Buchs »Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet«.

Zehn Tipps fürs Networking

BARBARA LIEBERMEISTER

17. August 2018, 13:26

26 POSTINGS



foto: klaus ranger

Vom Einfädeln in die Jobwelt bei der Karrieremesse bis zum "Marathon" des Berufslebens: Professionelles Networking hilft.

Networking heißt, Geschäftskontakte aufzubauen und zu pflegen. Für den Erfolg gibt es klare Regeln:

1. Nicht blind drauflos kontakten Der Begriff Business Relationship Management deutet es an: Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen und deren Pflege ist nie zweckfrei. Vielmehr lautet das übergeordnete Ziel: Ihr Geschäft – und das Ihres Netzwerkpartners – sollen davon profitieren. Analysieren Sie deshalb genau: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen? Zum Beispiel, weil sie lukrative Kunden werden könnten? Oder weil sie wichtige Empfehlungsgeber sein könnten? Oder weil sie über wertvolles Know-how verfügen?

2. Nicht Masse, sondern Klasse Das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen kostet Zeit. Deshalb ist es gerade im digitalen Zeitalter wichtig, sich nicht mit Gott und der Welt zu vernetzen. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten. Definieren Sie also Kriterien, anhand derer Sie entscheiden: Mit diesen Personen oder Organisationen will ich eine enge (Geschäfts-)Beziehung aufbauen und mit jenen nicht. Und lehnen Sie Kontaktanfragen, zum Beispiel via Xing, Facebook oder LinkedIn, auch mal ab. Denn auch für das Networken in den Social Media gilt: Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte macht's.

3. Zeit fürs Networking einplanen Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel. Sie müssen es sich erarbeiten. Beschließen Sie deshalb zum Beispiel: Künftig investiere ich zehn Prozent meiner Arbeitszeit in den Auf- und Ausbau von Business-Kontakten. Wer Bekannte nie "einfach mal so" anruft, besucht oder einlädt, baut zu ihnen keine persönliche Beziehung auf. Im Gegenteil: Die Beziehung erkaltet mit der Zeit. Dies gilt auch für Stammkunden. Auch diese sollten Sie nicht nur kontaktieren, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.

4. Eine gute Vorbereitung ist das A und O "Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr?" Das fragen sich Menschen oft, die jemanden kontaktieren möchten – zum Beispiel auf einer Verbandstagung. Dabei ist die Kontaktaufnahme ganz einfach. Angenommen Ihre Zielperson ist Geschäftsführer einer mittelständischen Firma. Dann schauen Sie vorab doch mal auf die Firmenwebseite? Wie präsentiert sich Ihre Zielperson dort? Steht dort eventuell ihr Lebenslauf? Wenn nicht, schauen Sie mal bei Xing oder LinkedIn. Und googeln Sie, was im Internet über Ihre Zielperson und deren Unternehmen steht. Zum Beispiel in der Rubrik "News" von Google? Vielleicht hat sie Fachartikel geschrieben. Dann könnte ein Gesprächseinstieg sein: "Herr Meyer (oder Frau Müller), ich las vor kurzem einen Artikel von Ihnen zum Thema x. Der hat mich inspiriert, weil" Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt fast jedem, und schon ist das Eis gebrochen.

5. Wer gut drauf ist, kommt gut an Bevor Sie jemanden persönlich kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür? Denn, wenn Sie schlecht drauf sind und eigentlich keine Lust auf Smalltalk haben, spürt Ihr Gegenüber dies – nicht nur anhand Ihrer (Körper-)Sprache. Besonders verräterisch sind Ihre Augen. Lassen Sie das Netzwerken also, wenn Sie schlecht drauf sind, sein. Oder versetzen Sie sich zuvor in eine gute Stimmung.

6. Wertschätzend kommunizieren Das Ziel beim Netzwerken ist es nicht, kurzfristig einen Deal unter Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das setzt voraus, dass Sie ein echtes Interesse an der Zielperson haben. Ihr sollten Sie signalisieren: "Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant." Doch Vorsicht! Werden Sie nicht zum plumpen Schmeichler. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, denn sie wollen ja ein attraktiver Partner sein.

7. Zuerst geben, dann nehmen Selbstverständlich geht es beim Business Relationship Management letztlich ums Geschäft. Doch überstürzen Sie nichts. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch. Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu Vorleistungen bereit sein. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch Wissen preisgeben.

8. Kontakte systematisch ausbauen Einmal geknüpfte Kontakte müssen Sie pflegen, sonst erkalten sie. Das erfordert Zeit – Zeit, die Ihnen im Arbeitsalltag oft fehlt. Tragen Sie deshalb bei Personen, die Ihnen wichtig sind, zum Beispiel ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein: "Müller anrufen". Sonst ist, ehe Sie sich versehen, ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarmer Kontakt ist wieder kalt.

9. Vernetzen Sie Ihre Kontakte Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus vielen kreuz und quer miteinander verwobenen Fäden. Wirken Sie deshalb daran mit, auch Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern zu knüpfen – zum Beispiel, indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen.

10. Misten Sie Ihre Kontakte ab und zu aus Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, gezielt einschlafen. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit – Zeit, die Ihnen zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt. Barbara Liebermeister, 17.8.2018)

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt

© STANDARD Verlagsgesellschaft m.b.H. 2018

Alle Rechte vorbehalten. Nutzung ausschließlich für den privaten Eigenbedarf.
Eine Weiterverwendung und Reproduktion über den persönlichen Gebrauch hinaus ist nicht gestattet.

15.08.2018 Branche

Wie man Digital Natives und Immigrants führt



"Oh, diese Digital Natives, die lassen sich nur schwer führen, motivieren und ins Team integrieren. Von denen macht jeder sein eigenes Ding." Solche Klagen hört man als Berater von Führungskräften in Seminaren und Coachings oft. Und fragt man nach, wen die Führungskräfte mit den so genannten Digital Natives überhaupt meinen, dann sind meist die jungen Mitarbeiter bis Ende 20 gemeint – die nach 1990 geboren wurden, mit den digitalen Technologien aufwuchsen und deshalb mit diesen vertraut sind.

Von ihnen werden in der Regel die Digital Immigrants abgegrenzt, die vor 1990 geboren wurden - also bevor mit den PCs und Handys der Siegeszug der digitalen Technologien auf breiter Front begann.

Begriffe werden schnell zur Schublade

Erschwert wird die Diskussion darüber, was die Digital Natives von den Digital Immigrants unterscheidet, dadurch, dass diese sich in verschiedenen Lebensphasen befinden, weshalb sie sozusagen automatisch unterschiedliche Bedürfnisse haben. Hinzu kommt: Neben den Begriffen Digital Natives und Immigrants geistern weitere Begriffe durch die Diskussion – nämlich die Begriffe Generation X, Y sowie Z.

In der öffentlichen Debatte werden die Digital Natives oft mit der Generation Y gleichgesetzt. Dabei zählen die Soziologen hierzu nicht nur die ab 1990, sondern alle ab 1980 geborenen Personen. Diese Gleichsetzung ist Nonsens. Das zeigt allein schon die Tatsache, dass zur Generation Y auch die heute 30- bis 38-Jährigen zählen, die nicht selten Schlüsselpositionen in den Unternehmen innehaben und nicht nur leistungsfähig und -bereit sind, sondern auch Karriere machen möchten – wenn eventuell auch nicht um jeden Preis. Entsprechend vorsichtig sollte man die Begriffe Generation X, Y und Z gebrauchen – auch um nicht alle Angehörigen einer Altersgruppe über einen Kamm zu scheren. Denn diese waren schon immer verschieden und sind es auch heute.

Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst Haltungen

Dessen ungeachtet haben sich, seit vor fast 30 Jahren die ersten Digital Natives geboren wurden, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stark verändert. So betonen zum Beispiel viele Forscher, die digital Natives hätten einen stärkeren Selbstverwirklichungsdrang als die Generationen vor ihnen. Zudem seien sie offener für andere Kulturen, Innovationen und neue Lebensstile. Das mag für die nach 1990 Geborenen stimmen. Vielleicht sind sie aber auch nur jünger und noch nicht festgefahren und spüren noch nicht die Verantwortung, eine Familie zu ernähren.

Dessen ungeachtet haben die nach 1990 geborenen Angehörigen der Generation Y und Generation Z ein großes Plus: Es gibt relativ wenige. Entsprechend heiß werden insbesondere die höher Qualifizierten unter ihnen von den Unternehmen in Zeiten eines steigenden Fach- und Führungskräftemangels umworben. Hinzu kommt nicht selten gerade bei den höher Qualifizierten: Sie wuchsen in wohl-situierten Familien auf. Deshalb wissen sie schon heute: Irgendwann werde ich ein nicht unbeträchtliches Vermögen erben. Deshalb müssen sie weniger berufliche Kompromisse eingehen, um fürs Alter vorzusorgen. Auch dies beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten.

Deshalb ist es wichtig, sich mit der Frage zu befassen, wie lassen sich die Digital Natives so in Unternehmen integrieren, dass sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren und eine die Generationen übergreifende Zusammenarbeit gelingt. Denn in fast allen Unternehmen arbeiten mehrere Generationen unter einem Dach.

Bis zu fünf Generationen im Team

Das Rentenalter verschiebt sich aufgrund der höheren Lebenserwartung schleichend nach hinten. Deshalb arbeiten heute in vielen Unternehmen bereits Menschen zusammen, deren Altersunterschied bis zu 50 Jahre beträgt. In ihnen prallen bis zu fünf "Generationen" aufeinander:

- **die Traditionalisten (vor 1950 geboren), die heute in der Regel nur noch als Senior-Chefs, in den Unternehmen präsent sind,**
- **die Babyboomer (1951 bis 1964 geboren), von denen die älteren Jahrgänge bereits das Rentenalter erreicht haben,**
- **die Generation X (1965 bis 1980 geboren), die heute weitgehend das mittlere und obere Führungspersonal in den Unternehmen stellt,**
- **die Generation Y (1981 bis 2000 geboren), von denen viele bereits zu den etablierten Leistungsträgern in den Unternehmen zählen, und**
- **die Generation Z (ab 2001 geboren), der heute bereits viele Auszubildende in den Betrieben angehören.**

Die veränderte demografische Struktur zeigt sich auch im Bereich Führung: Die Regel "Der Chef ist älter als seine Mitarbeiter" ist in den meisten Betrieben schon lange passé. Heute stehen die Führungskräfte oft vor der Herausforderung, nicht nur erheblich jüngere, sondern auch ältere Mitarbeiter zu führen. Auch dies trägt dazu bei, dass das Führen schwieriger wird.

Die Diversität der Denk- und Arbeitsstile nutzen

Die unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile erfordern von allen Beteiligten Toleranz sowie die Bereitschaft, sich wechselseitig zu verstehen. Denn jede Generation ist tendenziell anders gestrickt und hat ihre spezifischen Wünsche, Bedürfnisse und Ziele. Darauf müssen sich neben den Arbeitgebern auch die Führungskräfte einstellen, damit sich die Mitglieder ihrer Teams nicht gegenseitig lähmen. Das wechselseitige Verständnis gilt es zu fördern – etwa, indem man Foren für die Mitarbeiter schafft, um sich generationsübergreifend besser kennen und verstehen zu lernen.

Besteht ein solches Verstehen können die Stärken, die den verschiedenen Generationen zugeschrieben werden, gezielt genutzt werden – zum Beispiel die Technologie-Affinität der Ypsiloner, der Wunsch, etwas zu bewegen, der Generation X und die aus Erfahrung resultierende Gelassenheit der Babyboomer.

Die generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern

Damit die generationenübergreifende Zusammenarbeit funktioniert, ist es wichtig, den Menschen im Kollegen zu entdecken. Hilfreich sind hierbei folgende Maximen:

Die richtige Einstellung macht's

Toleranz beginnt im Kopf: Jeder Mensch ist einzigartig und verfügt über ein individuelles Stärken- und Schwächen-Bündel – altersunabhängig. Die Stärken des jeweils anderen Menschen gilt es zu sehen und zu entdecken.

Die Unterschiedlichkeit als Bereicherung sehen

Sich regelmäßig fragen: Was kann ich von den Angehörigen der jeweils anderen Generation lernen? Inwieweit kann ich von ihnen profitieren?

Die unterschiedlichen Lebensstile akzeptieren

Insbesondere, wenn es um die Frage nach der Work life balance geht, lohnt es sich für die Digital Immigrants nicht selten, sich von den Digital Natives neu inspirieren zu lassen. Zugleich folgen sie jedoch seltener kurzlebigen Moden und Trends.

Offen sein für Neues

Sich unvoreingenommen neuen Vorhaben und Ideen nähern gemäß der Maxime: Ausprobieren geht über Studieren. Diese Haltung ist im digitalen Zeitalter nötig, um eingefahrene Pfade zu verlassen.

Nicht stets gleich Perfektion anstreben

Wer Neues wagt, findet selten auf Anhieb die perfekte Lösung oder deren Entwicklung dauert im schnelllebigen digitalen Zeitalter oft zu lange. Deshalb gilt es, bei Bedarf auch mal eine 80- oder gar 50-Prozent-Lösung zu akzeptieren, so lange sie das Team dem Ziel näher bringt.

Das eigene Verhalten hinterfragen

Dies ist nicht nur eine Voraussetzung fürs Lernen, sondern auch für eine hohe Toleranz gegenüber anderen Denk- und Verhaltensweisen.

Sich vom Schubladen-Denken lösen

Sich bewusst machen, dass es die Digital Natives oder Immigrants ebenso wie die Deutschen oder die Frauen beziehungsweise Männer nicht gibt. Letzlich besteht jede dieser Schubladen aus einer Vielzahl von Individuen

Führung erfordert Persönlichkeiten

Eine gute, generationenübergreifende Zusammenarbeit gelingt nur, wenn auch die Führungskräfte ein entsprechendes Verhalten zeigen. Sie sollten insbesondere folgende Maximen beherzigen.

Vorbild sein

Die obigen Maximen selbst leben und auf deren Einhaltung im Betriebsalltag achten.

Verbindlich sein

Sich auf einen Regel- und Absprachen-Katalog im Umgang miteinander verständigen.

Offen für konstruktive Kritik sein

Auch wenn sie das eigene Verhalten und Wirken betrifft.

Lernbereit sein

Nicht nur Mitarbeiter, auch Führungskräfte sollten ihr Verhalten und dessen Wirkung regelmäßig hinterfragen.

Die (Entscheidungs-)Macht gezielt gebrauchen

Das heißt auch, die Entscheidungsbefugnis zum Teil bewusst an Digital Natives oder Immigrants oder gemischte Teams aus beiden Personengruppen zu delegieren.

Den Menschen zugewandt sein

Das bedeutet auch, mit ihnen mal über Persönliches sprechen und eine offene, angstfreie Kommunikation fördern.

Generell gilt: Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte starke, also glaubwürdig und authentisch wirkende Persönlichkeiten sein, denn nur dann schenken ihnen ihre Mitarbeiter ihr Vertrauen und lassen sich von ihnen führen. Eine solche Führung brauchen gerade generationenübergreifende Teams, da in ihnen unterschiedliche Lebenserfahrungen und -stile aufeinander prallen.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, das Unternehmen dabei unterstützt, ihren Mitarbeitern die Kompetenzen zu vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen (www.ifidz.de).

Autor(en): Barbara Liebermeister

Digital Natives und Immigrants führen

15.08.18 | Autor / Redakteur: *Barbara Liebermeister / Susanne Reinshagen

In vielen Betrieben beträgt der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern fast 50 Jahre. Entsprechend unterschiedlich sind oft deren Bedürfnisse und Lebensstile sowie Art, Aufgaben anzugehen. Das stellt die Führungskräfte nicht selten vor eine grosse Herausforderung.

„Oh, diese Digital Natives, die lassen sich nur schwer führen, motivieren und ins Team integrieren. Von denen macht jeder sein eigenes Ding.“ Solche Klagen hört man als Berater von Führungskräften in Seminaren und Coachings oft. Und fragt man nach, wen die Führungskräfte mit den sogenannten „Digital Natives“ überhaupt meinen, dann zeigt meist: die jungen Mitarbeiter bis Ende 20 – also die Mitarbeiter, die nach 1990 geboren wurden, mit den digitalen Technologien aufwuchsen und deshalb sie mit ihnen vertraut sind.

Von ihnen werden in der Regel die Digital Immigrants abgegrenzt, die vor 1990 geboren wurden – also bevor mit den PCs und Handys der Siegeszug der digitalen Technologien auf breiter Front begann. Deshalb mussten sie den Umgang mit dieser Technik oft noch im Erwachsenenalter erlernen, weshalb sie diesbezüglich nicht selten recht unsicher und zuweilen sogar ängstlich sind.

Begriffe werden schnell zur Schublade

Den Digital Natives wird oft unterstellt, sie müssen der Work-life-balance eine höhere Bedeutung als die Digital Immigrants bei. Es gehe ihnen weniger um Titel und Karriere als um die Erfahrung von Sinn auch bei der Arbeit, denn ein „er-fülltes“ statt „ge-fülltes“ Leben sei ihnen wichtig. So legten zum Beispiel junge Mütter aus dieser Generation oft mehr Wert auf einen firmeneigenen Kindergarten und flexible Arbeitszeiten als ein höheres Gehalt. Und manch Mitt- oder End-Zwanziger, der zum Beispiel ein passionierter Marathon-Läufer sei? Er bevorzuge es, Teilzeit zu arbeiten, damit er genug Zeit fürs Training habe.

Anzeige

Grosse Velo-Verlosung: Klicken Sie **hier!**

Ausstellung auf der **SINDEX**
28.-30. August, Halle 2.1, Stand C03



AMSLER LINEAR **SMM** **MSM**



Immer auf dem Laufenden bleiben

Erschwert wird die Diskussion darüber, was die Digital Natives von den Digital Immigrants unterscheidet, dadurch, dass diese sich in verschiedenen Lebensphasen befinden, weshalb sie sozusagen automatisch unterschiedliche Bedürfnisse haben. Hinzu kommt: Neben den Begriffen Digital Natives und Immigrants geistern weitere Begriffe durch die Diskussion – nämlich die Begriffe Generation X, Y und Z.

In der öffentlichen Debatte werden die Digital Natives oft mit der Generation Y gleichgesetzt. Dabei zählen die Soziologen hierzu nicht nur die ab 1990, sondern alle ab 1980 geborenen Personen. Diese Gleichsetzung ist Nonsens. Das zeigt allein schon die Tatsache, dass zur Generation Y auch die heute 30- bis 38-Jährigen zählen, die nicht selten bereits seit Jahren Schlüsselpositionen in den Unternehmen innehaben und nicht nur leistungsfähig und –bereit sind, sondern auch Karriere machen möchten – wenn eventuell auch nicht um jeden Preis. Entsprechend vorsichtig sollte man die Begriffe Generation X, Y und Z gebrauchen – auch um nicht alle Angehörigen einer Altersgruppe über einen Kamm zu scheren. Denn diese waren schon immer verschieden und sind es auch heute.



Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst Haltungen

Dessen ungeachtet haben sich, seit vor fast 30 Jahren die ersten Digital Natives geboren wurden, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stark verändert, weshalb wir heute nicht zufällig von der globalisierten Welt, der [VUKA-Welt](#) und vom digitalen Zeitalter sprechen. Und diese Rahmenbedingungen prägten ihre Einstellungen und ihr Verhalten – ähnlich wie dies bei der Kriegsgeneration und der Wirtschaftswunder-Generation der Fall war.

So betonen zum Beispiel viele Forscher, die digital Natives hätten einen stärkeren Selbstverwirklichungsdrang als die Generationen vor ihnen. Zudem seien sie toleranter und offener für andere Kulturen. Ausserdem seien sie aufgeschlossener für Innovationen und neue Lebensstile. Das mag für die nach 1990 Geborenen stimmen. Vielleicht sind sie aber auch nur jünger und noch nicht festgefahren und spüren noch nicht die Verantwortung auf ihren Schultern, eine Familie zu ernähren.

Dessen ungeachtet haben die nach 1990 geborenen Angehörigen der Generation Y und Generation Z ein grosses Plus: Es gibt relativ wenige von ihnen. Entsprechend heiss werden insbesondere die höher Qualifizierten unter ihnen von den Unternehmen in Zeiten eines steigenden Fach- und Führungskräftemangels umworben. Hinzu kommt nicht selten gerade bei den höher Qualifizierten: Sie wuchsen in wohlhabenden Familien mit ein, zwei Kindern auf. Deshalb wissen sie schon heute: Irgendwann werde ich ein nicht unbeträchtliches Vermögen erben. Deshalb müssen sie weniger berufliche Kompromisse eingehen, um fürs Alter

vorzusorgen. Auch dies beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten.

Deshalb ist es wichtig, sich mit der Frage zu befassen, wie lassen sich die Digital Natives so in Unternehmen integrieren, dass sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren und eine die Generationen übergreifende Zusammenarbeit gelingt. Denn in fast allen Unternehmen arbeiten mehrere Generationen unter einem Dach – sieht man von manchen Start-ups ab.





Elektronik

Networking im digitalen Zeitalter 10 Tipps für die Kontaktpflege

07.08.2018

Barbara Liebermeister



© Sashkin | Shutterstock.com

Das Netzwerk muss gepflegt werden.

Der Aufbau und die Pflege werthaltiger Geschäftsbeziehungen erfordert Zeit und Energie. Entsprechend systematisch sollten Unternehmer, Führungskräfte und Vertriebler beim Auf- und Ausbau ihres beruflichen Beziehungsnetzwerks vorgehen.

Von nichts, kommt nichts – das gilt auch für das Networking. Denn nicht nur das Knüpfen von Kontakten, sondern auch deren Pflege erfordert Zeit und Energie. Deshalb hier einige Tipps, worauf Sie beim Business Relationship Management – also systematischen Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen – achten sollten.

1. Nicht blind drauflos kontakten

Der Begriff Business Relationship Management deutet es an: Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen und deren Pflege ist nie zweckfrei. Vielmehr lautet das übergeordnete Ziel: Ihr Geschäft – und das Ihres Netzwerkpartners – sollen davon profitieren. **Analysieren** Sie deshalb genau: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen? Zum Beispiel, weil sie lukrative Kunden werden könnten? Oder weil sie wichtige Empfehlungsgeber sein könnten? Oder weil sie über wertvolles Know-how

verfügen?

2. Nicht Masse, sondern Klasse

Das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen kostet Zeit. Deshalb ist es gerade im digitalen Zeitalter wichtig, sich nicht mit Gott und der Welt zu vernetzen. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten. Definieren Sie also Kriterien, anhand derer Sie entscheiden: Mit diesen Personen oder Organisationen will ich eine enge (Geschäfts-)Beziehung aufbauen und mit jenen nicht. Und lehnen Sie **Kontaktanfragen**, zum Beispiel via Xing, Facebook oder LinkedIn, auch mal ab. Denn auch für das Networken in den Social Media gilt: Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte macht's.

3. Zeit fürs Networking einplanen

Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel. Sie müssen es sich erarbeiten. Beschließen Sie deshalb zum Beispiel: Künftig investiere ich **zehn Prozent meiner Arbeitszeit** in den Auf- und Ausbau von Business-Kontakten. Wer Bekannte nie »einfach mal so« anruft, besucht oder einlädt, baut zu ihnen keine persönliche Beziehung auf. Im Gegenteil: Die Beziehung erkaltet mit der Zeit. Dies gilt auch für Stammkunden. Auch diese sollten Sie nicht nur kontaktieren, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.

4. Eine gute Vorbereitung ist das A und O

»Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr?« Das fragen sich Menschen oft, die jemanden kontaktieren möchten – zum Beispiel auf einer Verbandstagung. Dabei ist die **Kontaktaufnahme** ganz einfach. Angenommen Ihre Zielperson ist Geschäftsführer einer mittelständischen Firma. Dann schauen Sie vorab doch mal auf die Firmenwebseite. Wie präsentiert sich Ihre Zielperson dort? Steht dort eventuell ihr Lebenslauf? Wenn nicht, schauen Sie mal bei Xing oder LinkedIn. Und googeln Sie, was im Internet über Ihre Zielperson und deren Unternehmen steht. Zum Beispiel in der Rubrik »News« von Google? Vielleicht hat sie Fachartikel geschrieben. Dann könnte ein Gesprächseinstieg sein: »Herr Meyer (oder Frau Müller), ich las vor kurzem einen Artikel von Ihnen zum Thema x. Der hat mich inspiriert, weil« Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt fast jedem, und schon ist das Eis gebrochen.

5. Wer gut drauf ist, kommt gut an

Bevor Sie jemanden persönlich kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen **Stimmung** dafür? Denn, wenn Sie schlecht drauf sind und eigentlich keine Lust auf Smalltalk haben, spürt Ihr Gegenüber dies – nicht nur anhand Ihrer (Körper-)Sprache. Besonders verräterisch sind Ihre Augen. Lassen Sie das Networken also, wenn Sie schlecht drauf sind, sein. Oder versetzen Sie sich zuvor in eine gute Stimmung.

6. Wertschätzend kommunizieren

Das Ziel beim Networken ist es nicht, kurzfristig einen Deal unter Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das setzt voraus, dass Sie ein **echtes Interesse** an der Zielperson haben. Ihr sollten Sie signalisieren: »Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant.« Doch Vorsicht! Werden Sie nicht zum plumpen Schmeichler. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, denn sie wollen ja ein attraktiver Partner sein.

7. Zuerst geben, dann nehmen

Selbstverständlich geht es beim Business Relationship Management letztlich ums Geschäft. Doch überstürzen Sie nichts. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch. Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu **Vorleistungen** bereit sein. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch Wissen preisgeben.

8. Kontakte systematisch ausbauen

Einmal geknüpfte Kontakte müssen Sie pflegen, sonst **erkalten** sie. Das erfordert Zeit – Zeit, die Ihnen im

Arbeitsalltag oft fehlt. Tragen Sie deshalb bei Personen, die Ihnen wichtig sind, zum Beispiel ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein: »Müller anrufen«. Sonst ist, ehe Sie sich versehen, ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarmer Kontakt ist wieder kalt.

9. Vernetzen Sie Ihre Kontakte

Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus vielen kreuz und quer miteinander **verwobenen Fäden**. Wirken Sie deshalb daran mit, auch Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern zu knüpfen – zum Beispiel, indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen.

10. Misten Sie Ihre Kontakte ab und zu aus

Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, **gezielt einschlafen**. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit – Zeit, die Ihnen zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt.

Die Autorin: **Barbara Liebermeister**

leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des Buchs »Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln«.



Alternatives Drucklayout:

› Text und Bilder (<https://www.cio.de/a/print/3589535>)

Link: <https://www.cio.de/a/networking-im-digitalen-zeitalter,3589535>

Zehn Tipps für Führungskräfte

Networking im digitalen Zeitalter

Datum: 26.09.2018

Autor(en): Barbara Liebermeister

Der Aufbau und die Pflege werthaltiger Geschäftsbeziehungen erfordert Zeit und Energie. Deshalb sollten Unternehmer und Führungskräfte beim Auf- und Ausbau ihres beruflichen Beziehungsnetzwerks systematisch vorgehen.

Von nichts, kommt nichts - das gilt auch für das Networking. Denn nicht nur das Knüpfen von Kontakten, auch deren Pflege erfordert Zeit und Energie. Deshalb hier einige Tipps, worauf Sie beim Business Relationship Management, also systematischen Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen, achten sollten.

Nicht blind drauflos kontakten

- Der Begriff Business Relationship Management deutet es an: Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen und deren Pflege ist nie zweckfrei. Vielmehr lautet das übergeordnete Ziel: Ihr Geschäft - und das Ihres Netzwerkpartners - sollen davon profitieren. Analysieren Sie deshalb genau: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen? Zum Beispiel, weil sie lukrative Kunden werden könnten? Oder weil sie wichtige Empfehlungsgeber sein könnten? Oder weil sie über wertvolles Know-how verfügen?

Nicht Masse, sondern Klasse

- Das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen kostet Zeit. Deshalb ist es gerade im digitalen Zeitalter wichtig, sich nicht mit Gott und der Welt zu vernetzen. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen

unterhalten. Definieren Sie also Kriterien, anhand derer Sie entscheiden: Mit diesen Personen oder Organisationen will ich eine enge (Geschäfts-)Beziehung aufbauen und mit jenen nicht. Und lehnen Sie Kontaktanfragen, zum Beispiel via Xing, Facebook oder LinkedIn, auch mal ab. Denn auch für das Networken bei Social Media gilt: Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte macht's.

Zeit fürs Networking einplanen

- Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel. Sie müssen es sich erarbeiten. Beschließen Sie deshalb zum Beispiel: Künftig investiere ich zehn Prozent meiner Arbeitszeit in den Auf- und Ausbau von Business-Kontakten. Wer Bekannte nie "einfach mal so" anruft, besucht oder einlädt, baut zu ihnen keine persönliche Beziehung auf. Im Gegenteil: Die Beziehung erkaltet mit der Zeit. Dies gilt auch für Stammkunden. Auch diese sollten Sie nicht nur kontaktieren, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.

Eine gute Vorbereitung ist das A und O

- "Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr?" Das fragen sich Menschen oft, die jemanden kontaktieren möchten - zum Beispiel auf einer Verbandstagung. Dabei ist die Kontaktaufnahme ganz einfach. Angenommen Ihre Zielperson ist Geschäftsführer einer mittelständischen Firma. Dann schauen Sie vorab doch mal auf die Firmenwebseite? Wie präsentiert sich Ihre Zielperson dort? Steht dort eventuell ihr Lebenslauf? Wenn nicht, schauen Sie mal bei Xing oder LinkedIn.

Und googeln Sie, was im Internet über Ihre Zielperson und deren Unternehmen steht. Zum Beispiel in der Rubrik "News" von Google? Vielleicht hat sie Fachartikel geschrieben. Dann könnte ein Gesprächseinstieg sein: "Herr Meyer (oder Frau Müller), ich las vor kurzem einen Artikel von Ihnen zum Thema x. Der hat mich inspiriert, weil" Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt fast jedem, und schon ist das Eis gebrochen.

Wer gut drauf ist, kommt gut an

- Bevor Sie jemanden persönlich kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür? Denn, wenn Sie schlecht drauf sind und eigentlich keine Lust auf Smalltalk haben, spürt Ihr Gegenüber dies - nicht nur anhand Ihrer (Körper-)Sprache. Besonders verräterisch sind Ihre Augen. Lassen Sie das Networken also, wenn Sie schlecht drauf sind, sein. Oder versetzen Sie sich zuvor in eine gute Stimmung.

Wertschätzend kommunizieren

- [Hinweis auf Bildergalerie: **Die wichtigsten Small-Talk-Regeln**] ^{gal1}

Das Ziel beim Netzwerken ist es nicht, kurzfristig einen Deal unter Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das setzt voraus, dass Sie ein echtes Interesse an der Zielperson haben. Ihr sollten Sie signalisieren: "Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant." Doch Vorsicht! Werden Sie nicht zum plumpen Schmeichler. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, denn sie wollen ja ein attraktiver Partner sein.

Zuerst geben, dann nehmen

- Selbstverständlich geht es beim Business Relationship Management letztlich ums Geschäft. Doch überstürzen Sie nichts. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch. Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu Vorleistungen bereit sein. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch Wissen preisgeben.

Kontakte systematisch ausbauen

- Einmal geknüpfte Kontakte müssen Sie pflegen, sonst erkalten sie. Das erfordert Zeit - Zeit, die Ihnen im Arbeitsalltag oft fehlt. Tragen Sie deshalb bei Personen, die Ihnen wichtig sind, zum Beispiel ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein: "Müller anrufen". Sonst ist, ehe Sie sich versehen, ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarmer Kontakt ist wieder kalt.

Vernetzen Sie Ihre Kontakte

- Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus vielen kreuz und quer miteinander verwobenen Fäden. Wirken Sie deshalb daran mit, auch Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern zu knüpfen - zum Beispiel, indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen.

Misten Sie Ihre Kontakte ab und zu aus

- Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, gezielt einschlafen. Auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit - Zeit, die Ihnen zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt.

Networking im digitalen Zeitalter – 10 Thesen



Details

Kategorie: **Standpunkte**

Veröffentlicht: Sonntag, 16. September 2018 14:45

Beitrag



Ein Beitrag aus unserer »Standpunkte«-Reihe von Barbara Liebermeister, Frankfurt.

Der Aufbau und die Pflege werthaltiger Geschäftsbeziehungen erfordern Zeit und Energie. Deshalb sollten Unternehmer, Führungskräfte und Vertriebler beim Auf- und Ausbau ihres beruflichen Beziehungsnetzwerks systematisch vorgehen.

Von nichts, kommt nichts – das gilt auch für das Networking. Denn nicht nur das Knüpfen von Kontakten, auch deren Pflege erfordert Zeit und Energie. Deshalb hier einige Tipps, worauf Sie beim Business Relationship Management, also systematischen

Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen, achten sollten.

1. Nicht blind drauflos kontakten!

Der Begriff Business Relationship Management deutet es an: Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen und deren Pflege ist nie zweckfrei. Vielmehr lautet das übergeordnete Ziel: Ihr Geschäft – und das Ihres Netzwerkpartners – sollen davon profitieren. Analysieren Sie deshalb genau: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen? Zum Beispiel, weil sie lukrative Kunden werden könnten? Oder weil sie wichtige Empfehlungsgeber sein könnten? Oder weil sie über wertvolles Know-how verfügen?

2. Nicht Masse, sondern Klasse!

Das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen kostet Zeit. Deshalb ist es gerade im digitalen Zeitalter wichtig, sich nicht mit Gott und der Welt zu vernetzen. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten. Definieren Sie also Kriterien, anhand derer Sie entscheiden: Mit diesen Personen oder Organisationen will ich eine enge (Geschäfts-)Beziehung aufbauen und mit jenen nicht. Und lehnen Sie Kontaktanfragen, zum Beispiel via Xing, Facebook oder LinkedIn, auch mal ab. Denn auch für das Networken in den Social Media gilt: Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte macht's.

3. Zeit fürs Networking einplanen!

Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel. Sie müssen es sich erarbeiten. Beschließen Sie deshalb zum Beispiel: Künftig investiere ich zehn Prozent meiner Arbeitszeit in den Auf- und Ausbau von Business-Kontakten. Wer Bekannte nie »einfach mal so« anruft, besucht oder einlädt, baut zu ihnen keine persönliche Beziehung auf. Im Gegenteil: Die Beziehung erkaltet mit der Zeit. Dies gilt auch für Stammkunden. Auch diese sollten Sie nicht nur kontaktieren, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.

4. Eine gute Vorbereitung ist das A und O!

»Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr?« Das fragen sich Menschen oft, die jemanden kontaktieren möchten – zum Beispiel auf einer Verbandstagung. Dabei ist die Kontaktaufnahme ganz einfach. Angenommen Ihre Zielperson ist Geschäftsführer einer mittelständischen Firma. Dann schauen Sie vorab doch mal auf die Firmenwebseite? Wie präsentiert sich Ihre Zielperson dort? Steht dort eventuell ihr Lebenslauf? Wenn nicht, schauen Sie mal bei Xing oder LinkedIn. Und googeln Sie, was im Internet über Ihre Zielperson und deren Unternehmen steht. Zum Beispiel in der Rubrik »News« von Google? Vielleicht hat sie Fachartikel geschrieben. Dann könnte ein Gesprächseinstieg sein: »Herr Meyer

(oder Frau Müller), ich las vor kurzem einen Artikel von Ihnen zum Thema x. Der hat mich inspiriert, weil« Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt fast jedem, und schon ist das Eis gebrochen.

5. **Wer gut drauf ist, kommt gut an!**

Bevor Sie jemanden persönlich kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür? Denn, wenn Sie schlecht drauf sind und eigentlich keine Lust auf Smalltalk haben, spürt Ihr Gegenüber dies – nicht nur anhand Ihrer (Körper-)Sprache. Besonders verräterisch sind Ihre Augen. Lassen Sie das Networken also, wenn Sie schlecht drauf sind, sein. Oder versetzen Sie sich zuvor in eine gute Stimmung.

6. **Wertschätzend kommunizieren!**

Das Ziel beim Netzwerken ist es nicht, kurzfristig einen Deal unter Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das setzt voraus, dass Sie ein echtes Interesse an der Zielperson haben. Ihr sollten Sie signalisieren: »Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant.« Doch Vorsicht! Werden Sie nicht zum plumpen Schmeichler. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, denn sie wollen ja ein attraktiver Partner sein.

7. **Zuerst geben, dann nehmen!**

Selbstverständlich geht es beim Business Relationship Management letztlich ums Geschäft. Doch überstürzen Sie nichts. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch. Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu Vorleistungen bereit sein. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch Wissen preisgeben.

8. **Kontakte systematisch ausbauen!**

Einmal geknüpfte Kontakte müssen Sie pflegen, sonst erkalten sie. Das erfordert Zeit – Zeit, die Ihnen im Arbeitsalltag oft fehlt. Tragen Sie deshalb bei Personen, die Ihnen wichtig sind, zum Beispiel ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein: »Müller anrufen«. Sonst ist, ehe Sie sich versehen, ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarmer Kontakt ist wieder kalt.

9. **Vernetzen Sie Ihre Kontakte!**

Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus vielen kreuz und quer miteinander verwobenen Fäden. Wirken Sie deshalb daran mit, auch Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern zu knüpfen – zum Beispiel, indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen.

10. **Misten Sie Ihre Kontakte ab und zu aus!**

Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, gezielt einschlafen. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit – Zeit, die Ihnen zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt.

LINKS

Weitere [Standpunkte]-Beiträge ...

Über die Autorin



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des Buchs „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“..

buchreport

Human Resources

Human Resources

Freitag, 14. September 2018

INTERGENERATIONAL LEADERSHIP

Alt und Jung zusammenbringen

*In vielen Betrieben beträgt der Altersunterschied zwischen den ältesten und den jüngsten Mitarbeitern fast 50 Jahre. Entsprechend unterschiedlich sind oft deren Bedürfnisse und Lebensstile sowie deren Art, Aufgaben anzugehen. Nicht selten eine große Herausforderung für Führungskräfte. Wie Intergenerational Leadership gelingt, beschreibt **Barbara Liebermeister**, Beraterin für Führung und Business Relationship Management, im **HR-Channel von buchreport.de**.*



Barbara Liebermeister

„Oh, diese Digital Natives, die lassen sich nur schwer führen, motivieren und ins Team integrieren. Von denen macht jeder sein eigenes Ding.“ Solche Klagen hört man als Berater von Führungskräften in Seminaren und Coachings oft. Und fragt man nach, wen die Führungskräfte mit den sogenannten „Digital Natives“ überhaupt meinen, dann zeigt sich meist: die jungen Mitarbeiter Anfang oder Mitte 20 – also die Mitarbeiter, die nach 1990 geboren wurden und mit digitalen Technologien aufwuchsen, weshalb sie mit ihnen vertraut sind.

Von den Digital Natives werden in der Regel die Digital Immigrants abgegrenzt, die vor 1990 geboren wurden – also bevor mit den PCs und Handys der Siegeszug der digitalen Technologien auf breiter Front begann. Deshalb mussten sie den Umgang mit dieser Technik oft noch im Erwachsenenalter erlernen, weshalb sie diesbezüglich nicht selten recht unsicher und zuweilen sogar ängstlich sind.

Begriffe werden schnell zur Schublade

Den Digital Natives wird im gesellschaftlichen Diskurs oft unterstellt, sie mäßten der Work-Life-Balance eine höhere Bedeutung bei als die Digital Immigrants. Es gehe ihnen weniger um Titel und Karriere als um die Erfahrung von Sinn auch bei der Arbeit, da ihnen ein „erfülltes“ statt eines „ge-füllten“ Lebens wichtig sei. So legten zum Beispiel junge Mütter aus dieser Generation oft mehr Wert auf einen firmeneigenen Kindergarten und flexible Arbeitszeiten als auf ein höheres Gehalt. Und manch ein Mitt- oder End-Zwanziger, der zum Beispiel ein passionierter Marathon-Läufer sei? Er bevorzuge es, Teilzeit zu arbeiten, damit er genug Zeit fürs Training habe.

Erschwert wird die Diskussion darüber, was die Digital Natives von den Digital Immigrants unterscheidet, dadurch, dass diese sich in verschiedenen Lebensphasen befinden, weshalb sie sozusagen naturgegebenweise unterschiedliche Bedürfnisse haben. Hinzu kommt: Neben den Begriffen Digital Natives und Immigrants geistern weitere Begriffe durch die Diskussion – nämlich die Begriffe Generation X, Y und Z.



Personalkonzepte für die Zukunft

Mehr zum Thema Personalmanagement und -führung lesen Sie im **HR-Channel** von buchreport und Channel-Partner Bommersheim Consulting. [Hier mehr](#)

In der öffentlichen Diskussion werden die Digital Natives oft mit der Generation Y gleichgesetzt. Dabei zählen die Soziologen hierzu nicht nur die ab 1990 geborenen, sondern alle ab 1980 geborenen Personen. Diese Gleichsetzung ist Nonsense. Das zeigt allein schon die Tatsache, dass zur Generation Y auch die heute 30- bis 38-jährigen zählen, die nicht selten bereits seit Jahren Schlüsselpositionen in den Unternehmen innehaben und täglich beweisen, dass sie nicht nur leistungsfähig und -bereit sind, sondern auch Karriere machen möchten – wenn eventuell auch nicht um jeden Preis. Entsprechend vorsichtig sollte man die Begriffe Generation X, Y und Z gebrauchen – auch um nicht Angehörige einer Altersgruppe über einen Kamm zu scheren. Denn diese waren schon immer verschieden und sind es auch heute.

Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst Haltungen

Dessen ungeachtet haben sich, seit vor fast 30 Jahren die ersten Digital Natives geboren wurden, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stark verändert, weshalb wir heute nicht zufällig von der globalisierten Welt, der VUKA-Welt (Welt der Volatilität,

Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) und vom digitalen Zeitalter sprechen. Und diese Rahmenbedingungen prägten ihre Einstellungen und ihr Verhalten – ähnlich wie dies bei der Kriegsgeneration und der Wirtschaftswunder-Generation der Fall war.

So betonen zum Beispiel viele Forscher, die Digital Natives hätten einen stärkeren Freiheits- und Selbstverwirklichungsdrang als die Generationen vor ihnen. Zudem seien sie toleranter und offener für andere Kulturen. Außerdem seien sie aufgeschlossener für Innovationen und neue Lebensstile. Das mag für die nach 1990 Geborenen stimmen. Vielleicht sind sie aber auch nur jünger und noch nicht so festgefahren und spüren noch nicht die Verantwortung auf ihren Schultern, eine Familie zu ernähren.

Dessen ungeachtet haben die nach 1990 geborenen Angehörigen der Generation Y sowie der Generation Z ein großes Plus: Es gibt relativ wenige von ihnen. Entsprechend heiß werden insbesondere die höher Qualifizierten unter ihnen von den Unternehmen in Zeiten eines steigenden Fach- und Führungskräftemangels umworben. Hinzu kommt nicht selten gerade bei den höher Qualifizierten: Sie wuchsen in wohlbetuchten Familien mit ein, zwei Kindern auf. Deshalb wissen sie schon heute: Irgendwann werde ich ein nicht unbeträchtliches Vermögen erben. Deshalb müssen sie weniger berufliche Kompromisse eingehen, um fürs Alter vorzusorgen. Auch dies beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten.

Deshalb ist es wichtig, sich mit der Frage zu befassen, wie sich diese Personen so in Unternehmen integrieren lassen, dass sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren und eine die Generationen übergreifende Zusammenarbeit gelingt. Denn in fast allen Unternehmen – sieht man von manchen Start-ups ab – arbeiten mehrere Generationen unter einem Dach.

Bis zu fünf Generationen im Team

Hinzu kommt: Das Rentenalter verschiebt sich in unserer Gesellschaft aufgrund der höheren Lebenserwartung schleichend nach hinten. Deshalb arbeiten heute in vielen Unternehmen bereits Menschen zusammen, deren Altersunterschied bis zu 50 Jahre beträgt. In ihnen prallen bis zu fünf von den Soziologen definierte „Generationen“ aufeinander:

- die Traditionalisten (vor 1950 geboren), die heute in der Regel nur noch als Senior-Chefs in den Unternehmen präsent sind,
- die Babyboomer (ca. 1951 bis 1964 geboren), von denen die älteren Jahrgänge bereits das Rentenalter erreicht haben,
- die Generation X (1965 bis 1980 geboren), die heute weitgehend das mittlere und obere Führungspersonal in den Unternehmen stellt,
- die Generation Y (1981 bis 2000 geboren), von denen viele bereits zu den etablierten Leistungsträgern in den Unternehmen zählen, und
- die Generation Z (ab 2001 geboren), der heute bereits viele Auszubildende in den Betrieben angehören.

Dabei gilt die Faustregel: Je größer der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern ist, umso unterschiedlicher sind deren Lebens- und Erfahrungshorizonte, was oft zu Reibungsflächen führt. Die veränderte demografische Struktur zeigt sich auch auf der

Führungsebene: Die alte Hackordnung „Der Chef ist älter als seine Mitarbeiter“ ist in den meisten Betrieben schon lange passé. Heute stehen die Führungskräfte oft vor der Herausforderung, nicht nur erheblich jüngere, sondern auch ältere Mitarbeiter zu führen. Auch dies trägt dazu bei, dass das Führen schwieriger wird. Eine Umfrage des Personaldienstleisters **Robert Half** unter 2.400 Personal- und Finanzmanagern in der Schweiz, Österreich und Deutschland zeigt: Sind drei und mehr Generationen in einem Team vertreten, häufen sich die Schwierigkeiten – nicht nur, weil die Bedürfnisse der Arbeitnehmer altersbedingt unterschiedlich sind, sondern auch ihre Arbeitsmoral bzw. ihre Art, Aufgaben anzugehen.

Die Diversität der Denk- und Arbeitsstile nutzen

Diese unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile erfordern von allen Beteiligten Toleranz sowie die Bereitschaft, miteinander zu sprechen und sich zu verstehen. Denn jede Generation ist tendenziell anders gestrickt und hat ihre spezifischen Wünsche, Bedürfnisse und Ziele. Darauf müssen sich neben den Arbeitgebern auch deren Führungskräfte einstellen, damit sich die Mitglieder ihrer Teams nicht gegenseitig lähmen. Dieses wechselseitige Verständnis gilt es zu fördern – zum Beispiel, indem man Foren für die Mitarbeiter schafft, um sich generationsübergreifend besser kennen und verstehen zu lernen.

Versteht man einander, können die Stärken, die den verschiedenen Generationen mehr oder weniger zu Recht zugeschrieben werden, gezielt genutzt werden – zum Beispiel die Technologie-Affinität der Ypsiloner, der Wunsch der Generation X, etwas zu bewegen, und die aus Erfahrung resultierende Gelassenheit der Babyboomer. Dann kann aus der Vielfalt ein Gewinn fürs Unternehmen und die Mitarbeiter werden.



Bild: Pixabay

Die generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern

Wichtig ist es zur Förderung der generationenübergreifenden Zusammenarbeit generell, den Menschen im Kollegen zu entdecken. Hilfreich sind hierbei folgende Maximen:

1. **Die richtige Einstellung macht's. Toleranz beginnt im Kopf:** Jeder Mensch ist einzigartig und verfügt über ein individuelles Stärken- und Schwächen-Bündel – altersunabhängig. Die Stärken des jeweils anderen Menschen gilt es zu sehen und zu entdecken.
2. **Die Unterschiedlichkeit als Bereicherung sehen.** Sich regelmäßig fragen: Was kann ich von den Angehörigen der jeweils anderen Generation lernen? Inwieweit kann ich von ihnen profitieren (zum Beispiel beim Problemlösen oder der IT-Anwendung)?
3. **Die unterschiedlichen Lebensstile akzeptieren.** Insbesondere, wenn es um die Frage nach der Work-Life-Balance und dem Sinn geht, lohnt es sich für die Digital Immigrants nicht selten, sich von den Digital Natives neu inspirieren zu lassen. Zugleich folgen sie jedoch seltener kurzlebigen Moden und Trends.
4. **Offen sein für Neues.** Sich unvoreingenommen neuen Vorhaben und Ideen nähern gemäß der Maxime: Ausprobieren geht über Studieren. Diese Haltung ist im digitalen Zeitalter nötig, um eingefahrene Pfade zu verlassen.

5. **Nicht stets gleich Perfektion anstreben.** Wer Neues wagt, findet selten auf Anhieb die perfekte Lösung, oder deren Entwicklung dauert im schnelllebigen digitalen Zeitalter oft zu lange. Deshalb gilt es, bei Bedarf auch mal eine 80- oder gar 50-Prozent-Lösung zu akzeptieren, solange sie das Team dem Ziel näherbringt.
6. **Das eigene Verhalten hinterfragen.** Dies ist nicht nur eine Voraussetzung fürs Lernen, sondern auch für eine hohe Toleranz gegenüber anderen Denk- und Verhaltensweisen.
7. **Sich vom Schubladen-Denken lösen.** Sich bewusst machen, dass es „die Digital Natives“ oder „Immigrants“ ebenso wie „die Deutschen“ oder „die Frauen“ bzw. „Männer“ in Reinform nicht gibt. Letztlich besteht jede dieser „Schubladen“ aus einer Vielzahl von Individuen.
8. **Offen und häufiger persönlich kommunizieren.** Die Kommunikation über digitale Medien führt schnell zu Missverständnissen und somit zu Konflikten, da man bei ihr nicht die Person als Ganzes wahrnimmt und sieht.
9. **Aktiv und bewusst zuhören.** Hierzu zählt auch das gezielte Nachfragen, ob man etwas so richtig verstanden hat.

Führung erfordert Persönlichkeiten

Eine gute generationenübergreifende Zusammenarbeit gelingt nur, wenn auch die Führungskräfte ein entsprechendes Verhalten zeigen. Sie sollten insbesondere folgende Maximen beherzigen:

1. **Vorbild sein.** Die obigen Maximen selbst leben und auf deren Einhaltung im Betriebsalltag achten.
2. **Verbindlich sein.** Sich auf einen Regel- und Absprachen-Katalog im Umgang miteinander verständigen.
3. **Offen für konstruktive Kritik sein** – auch wenn sie das eigene Verhalten und Wirken betrifft.
4. **Lernbereit sein.** Nicht nur Mitarbeiter, auch Führungskräfte sollten ihr Verhalten und dessen Wirkung regelmäßig hinterfragen.
5. **Die (Entscheidungs-)Macht gezielt gebrauchen.** Das heißt auch, die Entscheidungsbefugnis zum Teil bewusst an Digital Natives oder Immigrants oder gemischte Teams aus beiden Personengruppen zu delegieren.
6. **Den Menschen zugewandt sein.** Das bedeutet auch, mit ihnen mal über Persönliches sprechen und eine offene, angstfreie Kommunikation fördern.

Generell gilt: Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte starke, also glaubwürdig und authentisch wirkende Persönlichkeiten sein, denn nur dann schenken ihnen ihre Mitarbeiter ihr Vertrauen und lassen sich von ihnen führen. Eine solche Führung brauchen gerade generationenübergreifende Teams, da in ihnen unterschiedliche Lebenserfahrungen und -stile aufeinanderprallen.

Barbara Liebermeister leitet das *Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)*, Frankfurt, das Unternehmen dabei unterstützt, ihren Mitarbeitern die Kompetenzen zu

vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen (www.ifidz.de). Sie ist u.a. Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

Themen: Altersunterschied Barbara Liebermeister Digital Immigrant
Digital Native Digitale Technologie Digitales Zeitalter Fachkräftemangel
Generation Y Generationenübergreifendes Team Intergenerational Leadership
VUKA-Welt

BUSINESS RELATIONSHIP

So funktioniert Networking im digitalen Zeitalter

Am 5. September 2018 von [Barbara](#)[Liebermeister](#)[Noch kein Kommentar](#)

Der Aufbau und die Pflege werthaltiger Geschäftsbeziehungen, das sogenannte Networking, erfordert Zeit und Energie. Deshalb sollten Unternehmer, Führungskräfte und Vertriebler beim Auf- und Ausbau ihres beruflichen Beziehungsnetzwerks systematisch vorgehen.



Networking bedeutet harte Arbeit – auch hier gilt: von Nichts kommt Nichts. Foto: ©carloscastilla/Depositphotos.com

Von nichts, kommt nichts – das gilt auch für das [Networking](#). Denn nicht nur das Knüpfen von Kontakten, auch deren Pflege erfordert Zeit und Energie. Deshalb hier einige Tipps, worauf Sie beim Business Relationship Management, das heißt systematischen Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen, achten sollten.

1. Nicht blind drauflos kontakten!

Der Begriff Business Relationship Management deutet es an: Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen und deren Pflege ist nie zweckfrei. Vielmehr lautet das übergeordnete Ziel: Ihr Geschäft – und das Ihres Netzwerkpartners – sollen davon profitieren. Analysieren Sie deshalb genau: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen? Zum Beispiel, weil sie lukrative Kunden werden könnten? Oder weil sie wichtige Empfehlungsgeber sein könnten? Oder weil sie über wertvolles Know-how verfügen?

2. Nicht Masse, sondern Klasse!

Das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen kostet Zeit. Deshalb ist es gerade im digitalen Zeitalter wichtig, sich nicht mit Gott und der Welt zu vernetzen. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten. Definieren Sie daher Kriterien, anhand derer Sie entscheiden: Mit diesen Personen oder Organisationen will ich eine enge (Geschäfts-)Beziehung aufbauen und mit jenen nicht. Und lehnen Sie Kontaktanfragen, zum Beispiel via Xing, Facebook oder LinkedIn, auch mal ab. Denn auch für das Networken in den Social Media gilt: Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte macht's.

3. Zeit fürs Networking einplanen!

Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel. Sie müssen es sich erarbeiten. Beschließen Sie deshalb zum Beispiel: Künftig investiere ich zehn Prozent meiner Arbeitszeit in den Auf- und Ausbau von Business-Kontakten. Wer Bekannte nie „einfach mal so“ anruft, besucht oder einlädt, baut zu ihnen keine persönliche Beziehung auf. Im Gegenteil: Die Beziehung erkaltet mit der Zeit. Dies gilt auch für Stammkunden. Auch diese sollten Sie nicht nur kontaktieren, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.

4. Eine gute Vorbereitung ist das A und O!

„Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr?“ Das fragen sich Menschen oft, die jemanden kontaktieren möchten – zum Beispiel auf einer Verbandstagung. Dabei ist die Kontaktaufnahme ganz einfach. Angenommen Ihre Zielperson ist Geschäftsführer einer mittelständischen Firma. Dann schauen Sie vorab doch mal auf die Firmenwebseite. Wie präsentiert sich Ihre Zielperson dort? Steht dort eventuell ihr Lebenslauf? Wenn nicht, schauen Sie mal bei Xing oder LinkedIn. Und googeln Sie, was im Internet über Ihre Zielperson und deren Unternehmen steht. Zum Beispiel in der Rubrik „News“ von Google? Vielleicht hat sie Fachartikel geschrieben. Dann könnte ein Gesprächseinstieg sein: „Herr Meyer (oder Frau Müller), ich las vor kurzem einen Artikel von Ihnen zum Thema x. Der hat mich inspiriert, weil“ Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt fast jedem, und schon ist das Eis gebrochen.

5. Wer gut drauf ist, kommt gut an!

Bevor Sie jemanden persönlich kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür? Denn, wenn Sie schlecht drauf sind und eigentlich keine Lust auf [Smalltalk](#) haben, spürt Ihr Gegenüber dies – nicht nur anhand Ihrer (Körper-)Sprache. Besonders verräterisch sind Ihre Augen. Lassen Sie das Networking, wenn Sie schlecht drauf sind, sein. Oder versetzen Sie sich zuvor in eine gute Stimmung.

6. Wertschätzend kommunizieren!

Das Ziel beim Netzwerken ist es nicht, kurzfristig einen Deal unter Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das setzt voraus, dass Sie ein echtes Interesse an der Zielperson haben. Ihr sollten Sie signalisieren: „Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant.“ Doch Vorsicht! Werden Sie nicht zum plumpen Schmeichler. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, denn sie wollen ja ein attraktiver Partner sein.

7. Zuerst geben, dann nehmen!

Selbstverständlich geht es beim Business Relationship Management letztlich ums Geschäft. Doch überstürzen Sie nichts. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch. Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu Vorleistungen bereit sein. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch Wissen preisgeben.

8. Kontakte systematisch ausbauen!

Einmal geknüpfte Kontakte müssen Sie pflegen, sonst erkalten sie. Das erfordert Zeit – Zeit, die Ihnen im Arbeitsalltag oft fehlt. Tragen Sie deshalb bei Personen, die Ihnen wichtig sind, zum Beispiel ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein: „Müller anrufen“. Sonst ist, ehe Sie sich versehen, ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarmer Kontakt ist wieder kalt.

9. Vernetzen Sie Ihre Kontakte!

Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus vielen kreuz und quer miteinander verwobenen Fäden. Wirken Sie deshalb daran mit, auch Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern zu knüpfen – zum Beispiel, indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen.

10. Misten Sie Ihre Kontakte ab und zu aus!

Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, gezielt einschlafen. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit – Zeit, die Ihnen zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt.



Über den Autor

Barbara Liebermeister

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt. Es unterstützt Unternehmen dabei, ihren Mitarbeitern die Kompetenzen zu vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen. Im April erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“. www.barbara-liebermeister.de



Networking in der digitalen Zeit | 10 Tipps

VON GASTAUTOR ([HTTPS://WWW.HRWEB.AT/AUTHOR/GASTAUTOR/](https://www.hrweb.at/author/gastautor/)) AM 30AUG2018 LESEZEIT CA. 4 MIN

FACHARTIKEL ([HTTPS://WWW.HRWEB.AT/CATEGORY/PURE_FACHINHALTE/FACHARTIKEL/](https://www.hrweb.at/category/pure_fachinhalte/fachartikel/))

Von nichts, kommt nichts – das gilt auch für das Networking. Denn nicht nur das Knüpfen von Kontakten, auch deren Pflege erfordert Zeit und Energie. Deshalb hier einige Tipps, worauf Sie beim Business Relationship Management, also systematischen Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen, achten sollten.

Autorin zu „Networking“: Barbara Liebermeister

10 Networking Tipps

1. Nicht blind drauflos kontakten!

Der Begriff Business Relationship Management deutet es an: Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen und deren Pflege ist nie zweckfrei. Vielmehr lautet das übergeordnete Ziel: Ihr Geschäft – und das Ihres Netzwerkpartners – sollen davon profitieren. Analysieren Sie deshalb genau: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen? Zum Beispiel, weil sie lukrative Kunden werden könnten? Oder weil sie wichtige Empfehlungsgeber sein könnten? Oder weil sie über wertvolles Know-how verfügen?

2. Nicht Masse, sondern Klasse!

Das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen kostet Zeit. Deshalb ist es gerade im digitalen Zeitalter wichtig, sich nicht mit Gott und der Welt zu vernetzen. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten. Definieren Sie also Kriterien, anhand derer Sie entscheiden: Mit diesen Personen oder Organisationen will ich eine enge (Geschäfts-)Beziehung aufbauen und mit jenen nicht. Und lehnen Sie Kontaktanfragen, zum Beispiel via Xing, Facebook oder LinkedIn, auch mal ab. Denn auch für das Networken in den Social Media gilt: Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte macht's.

3. Zeit fürs Networking einplanen!

Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel. Sie müssen es sich erarbeiten. Beschließen Sie deshalb zum Beispiel: Künftig investiere ich zehn Prozent meiner Arbeitszeit in den Auf- und Ausbau von Business-Kontakten. Wer Bekannte nie „einfach mal so“ anruft, besucht oder einlädt, baut zu ihnen keine persönliche Beziehung auf. Im Gegenteil: Die Beziehung erkaltet mit der Zeit. Dies gilt auch für Stammkunden. Auch diese sollten Sie nicht nur kontaktieren, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.

4. Eine gute Vorbereitung ist das A und O!

„Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr?“ Das fragen sich Menschen oft, die jemanden kontaktieren möchten – zum Beispiel auf einer Verbandstagung. Dabei ist die Kontaktaufnahme ganz einfach. Angenommen Ihre Zielperson ist Geschäftsführer einer mittelständischen Firma. Dann schauen Sie vorab doch mal auf die Firmenwebseite? Wie präsentiert sich Ihre Zielperson dort? Steht dort eventuell ihr Lebenslauf? Wenn nicht, schauen Sie mal bei Xing oder LinkedIn. Und googeln Sie, was im Internet über Ihre Zielperson und deren Unternehmen steht. Zum Beispiel in der Rubrik „News“ von Google? Vielleicht hat sie Fachartikel geschrieben. Dann könnte ein Gesprächseinstieg sein: „Herr Meyer (oder Frau Müller), ich las vor kurzem einen Artikel von Ihnen zum Thema x. Der hat mich inspiriert, weil“ Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt fast jedem, und schon ist das Eis gebrochen.

5. Wer gut drauf ist, kommt gut an!

Bevor Sie jemanden persönlich kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür? Denn, wenn Sie schlecht drauf sind und eigentlich keine Lust auf Smalltalk haben, spürt Ihr Gegenüber dies – nicht nur anhand Ihrer (Körper-)Sprache. Besonders verräterisch sind Ihre Augen. Lassen Sie das Networken also, wenn Sie schlecht drauf sind, sein. Oder versetzen Sie sich zuvor in eine gute Stimmung.

6. Beim Networking wertschätzend kommunizieren!

Das Ziel beim Networken ist es nicht, kurzfristig einen Deal unter Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das setzt voraus, dass Sie ein echtes Interesse an der Zielperson haben. Ihr sollten Sie signalisieren: „Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant.“ Doch Vorsicht! Werden Sie nicht zum plumpen Schmeichler. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, denn sie wollen ja ein attraktiver Partner sein.

7. Zuerst geben, dann nehmen!

Selbstverständlich geht es beim Business Relationship Management letztlich ums Geschäft. Doch überstürzen Sie nichts. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch. Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu Vorleistungen bereit sein. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch Wissen preisgeben.

8. Kontakte systematisch ausbauen!

Einmal geknüpfte Kontakte müssen Sie pflegen, sonst erkalten sie. Das erfordert Zeit – Zeit, die Ihnen im Arbeitsalltag oft fehlt. Tragen Sie deshalb bei Personen, die Ihnen wichtig sind, zum Beispiel ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein: „Müller anrufen“. Sonst ist, ehe Sie sich versehen, ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarne Kontakt ist wieder kalt.

9. Vernetzen Sie Ihre Kontakte!

Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus vielen kreuz und quer miteinander verwobenen Fäden. Wirken Sie deshalb daran mit, auch Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern zu knüpfen – zum Beispiel, indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen.

10. Misten Sie Ihre Kontakte ab und zu aus!

Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, gezielt einschlafen. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit – Zeit, die Ihnen zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt.

Gast-Autorin

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de (<http://www.ifidz.de>)). Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des Buchs „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“.

Digital Natives und Immigrants führen



In vielen Betrieben beträgt der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern fast 50 Jahre. Entsprechend unterschiedlich sind oft deren Bedürfnisse und Lebensstile sowie die Art, Aufgaben anzugehen. Das stellt die Führungskräfte nicht selten vor eine große Herausforderung.

„Oh, diese Digital Natives, die lassen sich nur schwer führen, motivieren und ins Team integrieren. Von denen macht jeder sein eigenes Ding.“ Solche Klagen hört man als Berater von Führungskräften in Seminaren und Coachings oft. Und fragt man nach, wen die Führungskräfte mit den sogenannten „Digital Natives“ überhaupt meinen, dann zeigt meist: die jungen Mitarbeiter bis Ende 20 – also die Mitarbeiter, die nach 1990 geboren wurden, mit den digitalen Technologien aufwuchsen und deshalb sie mit ihnen vertraut sind.

Von ihnen werden in der Regel die Digital Immigrants abgegrenzt, die vor 1990 geboren wurden – also bevor mit den PCs und Handys der Siegeszug der digitalen Technologien auf breiter Front begann. Deshalb mussten sie den Umgang mit dieser Technik oft noch im Erwachsenenalter erlernen, weshalb sie diesbezüglich nicht selten recht unsicher und zuweilen sogar ängstlich sind.

Begriffe werden schnell zur Schublade

Den Digital Natives wird oft unterstellt, sie mäßen der Work-life-balance eine höhere Bedeutung als die Digital Immigrants bei. Es gehe ihnen weniger um Titel und Karriere als um die Erfahrung von Sinn auch bei der Arbeit, denn ein „erfülltes“ statt „ge-fülltes“ Leben sei ihnen wichtig. So legten zum Beispiel junge Mütter aus dieser Generation oft mehr Wert auf einen firmeneigenen Kindergarten und flexible Arbeitszeiten als ein höheres Gehalt. Und manch Mitt- oder End-Zwanziger, der zum Beispiel ein passionierter Marathon-Läufer sei? Er bevorzuge es, Teilzeit zu arbeiten, damit er genug Zeit fürs Training habe.

Erschwert wird die Diskussion darüber, was die Digital Natives von den Digital Immigrants unterscheidet, dadurch, dass diese sich in verschiedenen Lebensphasen befinden, weshalb sie sozusagen automatisch unterschiedliche Bedürfnisse haben. Hinzu kommt: Neben den Begriffen Digital Natives und Immigrants geistern weitere Begriffe durch die Diskussion – nämlich die Begriffe Generation X, Y und Z.

In der öffentlichen Debatte werden die Digital Natives oft mit der Generation Y gleichgesetzt. Dabei zählen die Soziologen hierzu nicht nur die ab 1990, sondern alle ab 1980 geborenen Personen. Diese Gleichsetzung ist Nonsense. Das zeigt allein schon die Tatsache, dass zur Generation Y auch die heute 30- bis 38-Jährigen zählen, die nicht selten bereits seit Jahren Schlüsselpositionen in den Unternehmen innehaben und nicht nur leistungsfähig und –bereit sind, sondern auch Karriere machen möchten – wenn eventuell auch nicht um jeden Preis. Entsprechend vorsichtig sollte man die Begriffe Generation X, Y und Z gebrauchen – auch um nicht alle Angehörigen einer Altersgruppe über einen Kamm zu scheren. Denn diese waren schon immer verschieden und sind es auch heute.

Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst Haltungen

Dessen ungeachtet haben sich, seit vor fast 30 Jahren die ersten Digital Natives geboren wurden, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stark verändert, weshalb wir heute nicht zufällig von der globalisierten Welt, der VUKA-Welt und vom digitalen Zeitalter sprechen. Und diese Rahmenbedingungen prägten ihre Einstellungen und ihr Verhalten – ähnlich wie dies bei der Kriegsgeneration und der Wirtschaftswunder-Generation der Fall war.

So betonen zum Beispiel viele Forscher, die digital Natives hätten einen stärkeren Selbstverwirklichungsdrang als die Generationen vor ihnen. Zudem seien sie toleranter und offener für andere Kulturen. Außerdem seien sie aufgeschlossener für Innovationen und neue Lebensstile. Das mag für die nach 1990 Geborenen stimmen. Vielleicht sind sie aber auch nur jünger und noch nicht festgefahren und spüren noch nicht die Verantwortung auf ihren Schultern, eine Familie zu ernähren.

Dessen ungeachtet haben die nach 1990 geborenen Angehörigen der Generation Y und Generation Z ein großes Plus: Es gibt relativ wenige von ihnen. Entsprechend heiß werden insbesondere die höher Qualifizierten unter ihnen von den Unternehmen in Zeiten eines steigenden Fach- und Führungskräftemangels umworben. Hinzu kommt nicht selten gerade bei den höher Qualifizierten: Sie wuchsen in wohl-situierten Familien mit ein, zwei Kindern auf. Deshalb wissen sie schon heute: Irgendwann werde ich ein nicht unbeträchtliches Vermögen erben. Deshalb müssen sie weniger berufliche Kompromisse eingehen, um fürs Alter vorzusorgen. Auch dies beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten.

Deshalb ist es wichtig, sich mit der Frage zu befassen, wie lassen sich die Digital Natives so in Unternehmen integrieren, dass sie sich mit ihrer Arbeit

identifizieren und eine die Generationen übergreifende Zusammenarbeit gelingt. Denn in fast allen Unternehmen arbeiten mehrere Generationen unter einem Dach – sieht man von manchen Start-ups ab.

Bis zu fünf Generationen im Team

Hinzu kommt: Das Rentenalter verschiebt sich in unserer Gesellschaft aufgrund der höheren Lebenserwartung schleichend nach hinten. Deshalb arbeiten heute in vielen Unternehmen bereits Menschen zusammen, deren Altersunterschied bis zu 50 Jahre beträgt. In ihnen prallen bis zu fünf von den Soziologen definierte „Generationen“ aufeinander:

- die Traditionalisten (vor 1950 geboren), die heute in der Regel nur noch als Senior-Chefs, in den Unternehmen präsent sind,
- die Babyboomer (ca. 1951 bis 1964 geboren), von denen die älteren Jahrgänge bereits das Rentenalter erreicht haben,
- die Generation X (1965 bis 1980 geboren), die heute weitgehend das mittlere und obere Führungspersonal in den Unternehmen stellt,
- die Generation Y (1981 bis 2000 geboren), von denen viele bereits zu den etablierten Leistungsträgern in den Unternehmen zählen, und
- die Generation Z (ab 2001 geboren), der heute bereits viele Auszubildende in den Betrieben angehören.

Dabei gilt die Faustregel: Je größer der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern ist, umso unterschiedlicher sind deren Lebens- und Erfahrungshorizonte, was oft zu Reibungsflächen führt. Die veränderte demografische Struktur zeigt sich auch im Bereich Führung: Die alte Hackordnung „Der Chef ist älter als seine Mitarbeiter“ ist in den meisten Betrieben schon lange passé. Heute stehen die Führungskräfte oft vor der Herausforderung, nicht nur erheblich jüngere, sondern auch ältere Mitarbeiter zu führen. Auch dies trägt dazu bei, dass das Führen schwieriger wird. Eine Umfrage des Personaldienstleisters Robert Half unter 2.400 Personal- und Finanzmanagern in der Schweiz, Österreich und Deutschland zeigt: Sind drei und mehr Generationen in einem Team vertreten, häufen sich die Schwierigkeiten – nicht nur, weil die Bedürfnisse der Arbeitnehmer altersbedingt unterschiedlich sind, sondern auch ihre Arbeitsmoral bzw. ihre Art, Aufgaben anzugehen.

Die Diversität der Denk- und Arbeitsstile nutzen

Diese unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile erfordern von allen Beteiligten Toleranz sowie die Bereitschaft, sich wechselseitig zu verstehen. Denn jede Generation ist tendenziell anders gestrickt und hat ihre spezifischen Wünsche, Bedürfnisse und Ziele. Darauf müssen sich neben den Arbeitgebern auch die Führungskräfte einstellen, damit sich die Mitglieder ihrer Teams nicht gegenseitig lähmen. Das wechselseitige Verständnis gilt es zu fördern – zum Beispiel, indem man Foren für die Mitarbeiter schafft, um sich generationsübergreifend besser kennen und verstehen zu lernen.

Besteht ein solches Verstehen können die Stärken, die den verschiedenen Generationen mehr oder weniger zu Recht zugeschrieben werden, gezielt genutzt werden – zum Beispiel die Technologie-Affinität der Ypsiloner, der Wunsch, etwas zu bewegen, der Generation X und die aus Erfahrung resultierende Gelassenheit der Babyboomer. Dann kann aus der Vielfalt ein Gewinn fürs Unternehmen und die Mitarbeiter werden.

Die generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern

Damit die generationenübergreifende Zusammenarbeit funktioniert, ist es wichtig, den Menschen im Kollegen zu entdecken. Hilfreich sind hierbei folgende

Maximen:

1. *Die richtige Einstellung macht's.* Toleranz beginnt im Kopf: Jeder Mensch ist einzigartig und verfügt über ein individuelles Stärken- und Schwächen-Bündel – altersunabhängig. Die Stärken des jeweils anderen Menschen gilt es zu sehen und zu entdecken.
2. *Die Unterschiedlichkeit als Bereicherung sehen.* Sich regelmäßig fragen: Was kann ich von den Angehörigen der jeweils anderen Generation lernen? Inwieweit kann ich von ihnen profitieren (zum Beispiel beim Problemlösen oder der IT-Anwendung)?
3. *Die unterschiedlichen Lebensstile akzeptieren.* Insbesondere, wenn es um die Frage nach der Work-life-balance und dem Sinn geht, lohnt es sich für die Digital Immigrants nicht selten, sich von den Digital Natives neu inspirieren zu lassen. Zugleich folgen sie jedoch seltener kurzlebigen Moden und Trends.
4. *Offen sein für Neues.* Sich unvoreingenommen neuen Vorhaben und Ideen nähern gemäß der Maxime: Ausprobieren geht über Studieren. Diese Haltung ist im digitalen Zeitalter nötig, um eingefahrene Pfade zu verlassen.
5. *Nicht stets gleich Perfektion anstreben.* Wer Neues wagt, findet selten auf Anhieb die perfekte Lösung oder deren Entwicklung dauert im schnelllebigen digitalen Zeitalter oft zu lange. Deshalb gilt es, bei Bedarf auch mal eine 80- oder gar 50-Prozent-Lösung zu akzeptieren, so lange sie das Team dem Ziel näher bringt.
6. *Das eigene Verhalten hinterfragen.* Dies ist nicht nur eine Voraussetzung fürs Lernen, sondern auch für eine hohe Toleranz gegenüber anderen Denk- und Verhaltensweisen.
7. *Sich vom Schubladen-Denken lösen.* Sich bewusst machen, dass es „die Digital Natives“ oder „Immigrants“ ebenso wie „die Deutschen“ oder „die Frauen“ bzw. „Männer“ nicht gibt. Letzlich besteht jede dieser „Schubladen“ aus einer Vielzahl von Individuen.
8. *Offen und häufiger persönlich kommunizieren.* Die Kommunikation mit den digitalen Medien führt schnell zu Missverständnissen und somit Konflikten, da man bei ihr nicht die Person als Ganze wahrnimmt und sieht.
9. *Aktiv und bewusst zuhören,* Hierzu zählt auch das gezielte Nachfragen, ob man etwas so richtig verstanden hat.

Führung erfordert Persönlichkeiten

Eine gute, generationenübergreifende Zusammenarbeit gelingt nur, wenn auch die Führungskräfte ein entsprechendes Verhalten zeigen. Sie sollten insbesondere folgende Maximen beherzigen.

1. *Vorbild sein.* Die obigen Maximen selbst leben und auf deren Einhaltung im Betriebsalltag achten.
2. *Verbindlich sein.* Sich auf einen Regel- und Absprachen-Katalog im Umgang miteinander verständigen.
3. *Offen für konstruktive Kritik sein.* Auch wenn sie das eigene Verhalten und Wirken betrifft.
4. *Lernbereit sein.* Nicht nur Mitarbeiter, auch Führungskräfte sollten ihr Verhalten und dessen Wirkung regelmäßig hinterfragen.
5. *Die (Entscheidungs-)Macht gezielt gebrauchen.* Das heißt auch, die Entscheidungsbefugnis zum Teil bewusst an Digital Natives oder Immigrants oder gemischte Teams aus beiden Personengruppen zu delegieren.
6. *Den Menschen zugewandt sein.* Das bedeutet auch, mit ihnen mal über Persönliches sprechen und eine offene, angstfreie Kommunikation fördern.

Generell gilt: Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte starke, also glaubwürdig und authentisch wirkende Persönlichkeiten sein, denn nur dann

schenken ihnen ihre Mitarbeiter ihr Vertrauen und lassen sich von ihnen führen. Eine solche Führung brauchen gerade generationenübergreifende Teams, da in ihnen unterschiedliche Lebenserfahrungen und -stile aufeinander prallen.

Quelle: Barbara Liebermeister, www.ifidz.de

PERSONAL

Wie Sie Digital Natives und – Immigrants als Mitarbeiter führen

Am 9. Oktober 2018 von [Barbara](#)[Liebermeister](#)[Noch kein Kommentar](#)

In vielen Betrieben beträgt der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern bis zu 50 Jahre. Entsprechend unterschiedlich sind oft deren Bedürfnisse und Lebensstile sowie Art, Aufgaben anzugehen. Das stellt die Führungskräfte nicht selten vor eine große Herausforderung.



Als Führungskraft sollten Sie auch gelegentlich mit Ihren Mitarbeitern – sowohl Digital Natives, als auch Digital Immigrants – über Persönliches sprechen.

Foto: ©sangoiri/Depositphotos.com

„Oh, diese [Digital Natives](#), die lassen sich nur schwer führen und ins Team integrieren. Von denen macht jeder sein eigenes Ding.“ Solche Klagen hören Berater oft von [Führungskräften](#). Und wird nachgefragt, wen die Führungskräfte mit den sogenannten „Digital Natives“ überhaupt meinen, dann sagen die meisten: die jungen Mitarbeiter bis Ende 20 – das heißt die Mitarbeiter, die nach 1990 geboren wurden, mit den digitalen Technologien aufwuchsen und deshalb mit ihnen sehr vertraut sind.

Von ihnen werden in der Regel die Digital Immigrants abgegrenzt, die vor 1990 geboren wurden – das heißt bevor mit den PCs und Handys der Siegeszug der digitalen Technologien auf breiter Front begann. Deshalb mussten sie den Umgang mit dieser Technik oft noch im Erwachsenenalter erlernen, weshalb sie diesbezüglich nicht selten recht unsicher und zuweilen sogar ängstlich sind.

Begriffe werden schnell zur Schublade

Den Digital Natives wird oft unterstellt, sie mäßen der [Work-Life-Balance](#) eine höhere Bedeutung als die Digital Immigrants bei. Es gehe ihnen weniger um das Karriere-machen als um die Erfahrung von Sinn bei der Arbeit, da ein „er-fülltes“ statt „ge-fülltes“ Leben ihnen wichtig sei. So legten zum Beispiel junge Mütter dieser Generation oft mehr Wert auf einen firmeneigenen Kindergarten und flexible Arbeitszeiten als ein höheres Gehalt. Und manch Mitt- oder End-Zwanziger, der ein passionierter Marathon-Läufer sei? Er bevorzuge es, Teilzeit zu arbeiten, damit er genug Zeit fürs Training habe.

Erschwert wird die Diskussion darüber, was die Digital Natives von den Digital Immigrants unterscheidet, dadurch, dass diese sich in verschiedenen Lebensphasen befinden, weshalb sie sozusagen automatisch unterschiedliche Bedürfnisse haben.

Hinzu kommt: Neben den Begriffen Digital Natives und Immigrants geistern weitere Begriffe durch die Diskussion – nämlich die Begriffe Generation X, Y und Z.

In der öffentlichen Debatte werden die Digital Natives oft mit der [Generation Y](#) gleichgesetzt. Dabei zählen die Soziologen hierzu nicht nur die ab 1990, sondern alle ab 1980 geborenen Personen. Diese Gleichsetzung ist Nonsense. Das zeigt schon die Tatsache, dass zur Generation Y auch die heute 30- bis 38-Jährigen zählen, die nicht selten bereits seit Jahren Schlüsselpositionen in den Unternehmen innehaben und nicht nur leistungsfähig und -bereit sind, sondern auch Karriere machen möchten – wenn eventuell auch nicht um jeden Preis. Entsprechend vorsichtig sollte man die Begriffe Generation X, Y und Z gebrauchen – auch um nicht alle Angehörigen einer Altersgruppe über einen Kamm zu scheren. Denn diese waren schon immer verschieden und sind es auch heute.

Gesellschaftlicher Wandel beeinflusst Haltungen

Dessen ungeachtet haben sich, seit vor fast 30 Jahren die ersten Digital Natives geboren wurden, die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen stark verändert, weshalb man heute nicht zufällig von der globalisierten Welt, der VUKA-Welt und vom digitalen Zeitalter spricht. Und diese Rahmenbedingungen prägten ihre Einstellungen und ihr Verhalten – ähnlich wie dies bei der Kriegsgeneration und der Wirtschaftswunder-Generation der Fall war.

So betonen zum Beispiel viele Forscher, die Digital Natives hätten einen stärkeren Drang zur Selbstverwirklichung als die Generationen vor ihnen. Zudem seien sie toleranter und offener für andere Kulturen. Außerdem seien sie aufgeschlossener für Innovationen und neue Lebensstile. Das mag für die nach 1990 Geborenen stimmen. Vielleicht sind sie aber auch nur jünger und noch nicht festgefahren und spüren noch nicht die Verantwortung auf ihren Schultern, eine Familie zu ernähren.

Dessen ungeachtet haben die nach 1990 geborenen Angehörigen der Generation Y und Generation Z ein großes Plus: Es gibt relativ wenige von ihnen. Entsprechend heiß werden speziell die höher Qualifizierten unter ihnen von den Unternehmen in Zeiten eines steigenden Fach- und Führungskräftemangels umworben. Hinzu kommt nicht selten bei den höher Qualifizierten: Sie wuchsen in wohlhabenden Familien mit ein, zwei Kindern auf. Deshalb wissen sie schon heute: Irgendwann werde ich ein nicht

unbeträchtliches Vermögen erben. Darum müssen sie weniger berufliche Kompromisse eingehen, um fürs Alter vorzusorgen. Auch das beeinflusst ihre Einstellung zur Arbeit und ihr Verhalten.

Deshalb ist es wichtig, sich mit der Frage zu befassen, wie sich die Digital Natives so in Unternehmen integrieren lassen, dass sie sich mit ihrer Arbeit identifizieren und eine die Generationen übergreifende Zusammenarbeit gelingt. Denn in fast allen Unternehmen arbeiten mehrere Generationen unter einem Dach – sieht man von manchen Start-ups ab.

Bis zu fünf Generationen im Team

Hinzu kommt: Das Rentenalter verschiebt sich in unserer Gesellschaft aufgrund der höheren Lebenserwartung schleichend nach hinten. Deshalb arbeiten heute in vielen Unternehmen bereits Menschen zusammen, deren Altersunterschied bis zu 50 Jahre beträgt. In ihnen prallen bis zu fünf von den Soziologen definierte „Generationen“ aufeinander:

- ▶ **die Traditionalisten** (vor 1950 geboren), die heute in der Regel nur noch als Senior-Chefs in den Unternehmen präsent sind,
- ▶ **die Babyboomer** (ca. 1951 bis 1964 geboren), von denen die älteren Jahrgänge bereits das Rentenalter erreicht haben,
- ▶ die **Generation X** (1965 bis 1980 geboren), die heute weitgehend das mittlere und obere Führungspersonal in den Unternehmen stellt,
- ▶ **die Generation Y** (1981 bis 2000 geboren), von denen viele bereits zu den etablierten Leistungsträgern in den Unternehmen zählen, und
- ▶ **die Generation Z** (ab 2001 geboren), der heute bereits viele Auszubildende in den Betrieben angehören.

Dabei gilt die Faustregel: Je größer der Altersunterschied zwischen den Mitarbeitern ist, umso unterschiedlicher sind deren Lebens- und Erfahrungshorizonte, was oft zu Reibungsflächen führt. Die veränderte demografische Struktur zeigt sich auch im Bereich Führung: Die alte Hackordnung „Der Chef ist älter als seine Mitarbeiter“ ist in den meisten Betrieben schon lange passé. Heute stehen die Führungskräfte oft vor der Herausforderung, außer erheblich jüngeren, auch ältere Mitarbeiter zu führen. Auch dies trägt dazu bei, dass das Führen schwieriger wird. Eine Umfrage des Personaldienstleisters Robert Half unter 2.400 Personal- und Finanzmanagern in der Schweiz, Österreich und Deutschland zeigt: Sind drei und mehr Generationen in einem Team vertreten, häufen sich die Schwierigkeiten – nicht nur, weil die Bedürfnisse der Arbeitnehmer altersbedingt verschieden, sondern auch ihre Art, Aufgaben anzugehen.

Die Diversität der Denk- und Arbeitsstile nutzen

Die unterschiedlichen Denk- und Arbeitsstile erfordern von allen Beteiligten Toleranz und die Bereitschaft, sich wechselseitig zu verstehen. Denn jede Generation ist tendenziell anders gestrickt und hat ihre spezifischen Wünsche, Bedürfnisse und Ziele. Darauf müssen sich neben den Arbeitgebern auch die Führungskräfte einstellen, damit sich die Mitglieder ihrer Teams nicht gegenseitig lähmen. Das wechselseitige Verständnis gilt es zu fördern – zum Beispiel, indem man Foren für die Mitarbeiter schafft, um sich generationsübergreifend besser kennen und verstehen zu lernen.

Besteht ein solches Verstehen können die Stärken, die den verschiedenen Generationen mehr oder weniger zu Recht zugeschrieben werden, gezielt genutzt werden – zum Beispiel die Technologie-Affinität der Ypsiloner, der Wunsch, etwas zu bewegen, der Generation X und die aus Erfahrung resultierende Gelassenheit der Babyboomer. Dann kann aus der Vielfalt ein Gewinn fürs Unternehmen und die Mitarbeiter werden.

Die generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern

Damit die generationenübergreifende Zusammenarbeit funktioniert, ist es wichtig, den Menschen im Kollegen zu entdecken. Hilfreich sind hierbei folgende Maximen:

- ▶ **Die richtige Einstellung macht's:** Toleranz beginnt im Kopf: Jeder Mensch ist einzigartig und verfügt über ein individuelles Stärken- und Schwächen-Bündel – altersunabhängig. Die Stärken des jeweils anderen Menschen gilt es zu entdecken.
- ▶ **Die Unterschiedlichkeit als Bereicherung sehen:** Sich regelmäßig fragen: Was kann ich von den Angehörigen der jeweils anderen Generation lernen? Inwieweit kann ich von ihnen profitieren (zum Beispiel beim Probleme-lösen oder der IT-Anwendung)?
- ▶ **Die unterschiedlichen Lebensstile akzeptieren:** Insbesondere, wenn es um die Frage nach der Work-Life-Balance und dem Sinn geht, lohnt es sich für die Digital Immigrants nicht selten, sich von den Digital Natives neu inspirieren zu lassen. Zugleich folgen sie jedoch seltener kurzlebigen Moden und Trends.
- ▶ **Offen sein für Neues:** Sich unvoreingenommen neuen Vorhaben und Ideen nähern gemäß der Maxime: Ausprobieren geht über Studieren. Diese Haltung ist im digitalen Zeitalter nötig, um ausgetretene Pfade zu verlassen.
- ▶ **Das eigene Verhalten hinterfragen:** Dies ist nicht nur eine Voraussetzung fürs Lernen, sondern auch für eine hohe Toleranz gegenüber anderen Denk- und Verhaltensweisen.
- ▶ **Sich vom Schubladen-Denken lösen:** Sich bewusst machen, dass es „die Digital Natives“ oder „Immigrants“ ebenso wie „die Deutschen“ oder „die Frauen“ bzw. „Männer“ nicht gibt. Letzlich besteht jede dieser „Schubladen“ aus einer Vielzahl von Individuen.
- ▶ **Offen und häufiger persönlich kommunizieren:** Die Kommunikation mit den digitalen Medien führt schnell zu Missverständnissen und somit Konflikten, da man bei ihr nicht die Person als Ganze wahrnimmt und sieht.
- ▶ **Aktiv und bewusst zuhören:** Hierzu zählt auch das gezielte Nachfragen, ob man etwas so richtig verstanden hat.

Führung erfordert Persönlichkeiten

Eine gute, generationenübergreifende Zusammenarbeit gelingt nur, wenn auch die Führungskräfte ein entsprechendes Verhalten zeigen. Sie sollten insbesondere folgende Maximen beherzigen.

- ▶ **Vorbild sein:** Die obigen Maximen selbst leben und auf deren Einhaltung im Betriebsalltag achten.
- ▶ **Verbindlich sein:** Sich auf einen Regel- und Absprachen-Katalog im Umgang miteinander verständigen.
- ▶ **Offen für konstruktive Kritik sein:** Auch wenn sie das eigene Verhalten und Wirken betrifft.
- ▶ **Lernbereit sein:** Nicht nur Mitarbeiter, auch Führungskräfte sollten ihr Verhalten und dessen Wirkung regelmäßig hinterfragen.

- ▶ **Die (Entscheidungs-)Macht gezielt gebrauchen:** Das heißt auch, die Entscheidungsbefugnis zum Teil bewusst an Digital Natives oder Immigrants oder gemischte Teams zu delegieren.
- ▶ **Den Menschen zugewandt sein:** Das bedeutet auch, mit ihnen mal über Persönliches sprechen und eine offene, angstfreie Kommunikation fördern.

Generell gilt: Im digitalen Zeitalter müssen Führungskräfte starke, das heißt glaubwürdig und authentisch wirkende Persönlichkeiten sein, denn nur dann schenken ihnen ihre Mitarbeiter ihr Vertrauen und lassen sich von ihnen führen. Eine solche Führung brauchen gerade generationenübergreifende Teams, da in ihnen unterschiedliche Lebenserfahrungen und -stile aufeinander prallen.



Über den Autor

Barbara Liebermeister

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt, das Unternehmen dabei unterstützt, ihren Mitarbeitern die Kompetenzen zu vermitteln, die sie im digitalen Zeitalter brauchen. Sie ist u.a. Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.
www.ifidz.de



marconomy

Business Relationship Management

Networking im digitalen Zeitalter

03.10.18 | Autor / Redakteur: Barbara Liebermeister* / Elena Koch



Netzwerken heißt nicht einen Deal unter Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, Beziehungen ausbauen. (Bild: gemeinfrei / [CC0](#))

Der Aufbau und die Pflege werthaltiger Geschäftsbeziehungen erfordert Zeit und Energie. Deshalb sollten Unternehmer, Führungskräfte und Vertriebler beim Auf- und Ausbau ihres beruflichen Beziehungsnetzwerks systematisch vorgehen.

Von nichts, kommt nichts – das gilt auch für das Networking. Denn nicht nur das Knüpfen von Kontakten, auch deren Pflege erfordert Zeit und Energie. Deshalb hier einige Tipps, worauf Sie beim Business Relationship Management, also systematischen Auf- und Ausbau von Geschäftsbeziehungen, achten sollten.

1. Nicht blind drauflos kontakten!

Der Begriff Business Relationship Management deutet es an: Der Aufbau geschäftlicher Beziehungen und deren Pflege ist nie zweckfrei. Vielmehr lautet das übergeordnete Ziel: Ihr Geschäft – und das Ihres Netzwerkpartners – sollen davon profitieren. Analysieren Sie deshalb genau: Zu welchen Personen und Organisationen könnte sich ein Beziehungsaufbau lohnen? Zum Beispiel, weil sie lukrative Kunden werden könnten? Oder weil sie wichtige Empfehlungsgeber sein könnten? Oder weil sie über wertvolles Know-how verfügen?

2. Nicht Masse, sondern Klasse!

Das Aufbauen und Pflegen von Beziehungen kostet Zeit. Deshalb ist es gerade im digitalen Zeitalter wichtig, sich nicht mit Gott und der Welt zu vernetzen. Studien belegen: Zu mehr als 150 Menschen kann niemand intensive Beziehungen unterhalten. Definieren Sie also Kriterien, anhand derer Sie entscheiden: Mit diesen Personen oder Organisationen will ich eine enge (Geschäfts-)Beziehung aufbauen und mit jenen nicht. Und lehnen Sie Kontaktforderungen, zum Beispiel via Xing, Facebook oder LinkedIn, auch mal ab. Denn auch für das Networken in den Social Media gilt: Nicht die Masse, sondern die Klasse der Kontakte macht's.

3. Zeit fürs Networking einplanen!

Ein gutes Netzwerk fällt nicht vom Himmel. Sie müssen es sich erarbeiten. Beschließen Sie deshalb zum Beispiel: Künftig investiere ich zehn Prozent meiner Arbeitszeit in den Auf- und Ausbau von Business-Kontakten. Wer Bekannte nie „einfach mal so“ anruft, besucht oder einlädt, baut zu ihnen keine persönliche Beziehung auf. Im Gegenteil: Die Beziehung erkaltet mit der Zeit. Dies gilt auch für Stammkunden. Auch diese sollten Sie nicht nur kontaktieren, wenn eine Vertragsverlängerung ansteht.

4. Eine gute Vorbereitung ist das A und O!

„Wie spreche ich die Person an? Und worüber rede ich mit ihr?“ Das fragen sich Menschen oft, die jemanden kontaktieren möchten – zum Beispiel auf einer Verbandstagung. Dabei ist die Kontaktaufnahme ganz einfach. Angenommen Ihre Zielperson ist Geschäftsführer einer mittelständischen Firma. Dann schauen Sie vorab doch mal auf die Firmenwebseite? Wie präsentiert sich Ihre Zielperson dort? Steht dort eventuell ihr Lebenslauf? Wenn nicht, schauen Sie mal bei Xing oder LinkedIn. Und googeln Sie, was im Internet über Ihre Zielperson und deren Unternehmen steht. Zum Beispiel in der Rubrik „News“ von Google? Vielleicht hat sie Fachartikel geschrieben. Dann könnte ein Gesprächseinstieg sein: „Herr Meyer (oder Frau Müller), ich las vor kurzem einen Artikel von Ihnen zum Thema x. Der hat mich inspiriert, weil ...“ Ein solcher Gesprächseinstieg schmeichelt fast jedem, und schon ist das Eis gebrochen.

5. Wer gut drauf ist, kommt gut an!

Bevor Sie jemanden persönlich kontaktieren, sollten Sie sich fragen: Bin ich in der richtigen Stimmung dafür? Denn, wenn Sie schlecht drauf sind und eigentlich keine Lust auf Smalltalk haben, spürt Ihr Gegenüber dies – nicht nur anhand Ihrer (Körper-)Sprache. Besonders verräterisch sind Ihre Augen. Lassen Sie das Networken also, wenn Sie schlecht drauf sind, sein. Oder versetzen Sie sich zuvor in eine gute Stimmung.

6. Wertschätzend kommunizieren!

Das Ziel beim Networken ist es nicht, kurzfristig einen Deal unter Dach und Fach zu bringen. Vielmehr geht es darum, tragfähige Beziehungen aufzubauen. Das

setzt voraus, dass Sie ein echtes Interesse an der Zielperson haben. Ihr sollten Sie signalisieren: „Ich finde Sie und das, was Sie tun, interessant.“ Doch Vorsicht! Werden Sie nicht zum plumpen Schmeichler. Kommunizieren Sie auf Augenhöhe, denn sie wollen ja ein attraktiver Partner sein.

7. Zuerst geben, dann nehmen!

Selbstverständlich geht es beim Business Relationship Management letztlich ums Geschäft. Doch überstürzen Sie nichts. Geschäftsbeziehungen müssen wachsen. Und wer stets etwas will, jedoch selten etwas gibt, wirkt schnell unsympathisch. Damit andere Menschen zu Ihnen Vertrauen fassen, müssen Sie zu Vorleistungen bereit sein. Zum Beispiel, indem Sie im Gespräch Wissen preisgeben.

8. Kontakte systematisch ausbauen!

Einmal geknüpft Kontakte müssen Sie pflegen, sonst erkalten sie. Das erfordert Zeit – Zeit, die Ihnen im Arbeitsalltag oft fehlt. Tragen Sie deshalb bei Personen, die Ihnen wichtig sind, zum Beispiel ein Jahr im Voraus alle zwei Monate im Kalender ein: „Müller anrufen“. Sonst ist, ehe Sie sich versehen, ein halbes Jahr verstrichen, und der lauwarmer Kontakt ist wieder kalt.

9. Vernetzen Sie Ihre Kontakte!

Ein Netz ist keine Schnur, sondern es besteht aus vielen kreuz und quer miteinander verwobenen Fäden. Wirken Sie deshalb daran mit, auch Beziehungen zwischen Ihren Netzwerkpartnern zu knüpfen – zum Beispiel, indem Sie bei Bedarf einen Partner einem anderen empfehlen.

10 Misten Sie Ihre Kontakte ab und zu aus!

Lassen Sie Business-Kontakte, die Ihnen nichts bringen, gezielt einschlafen. Denn auch das Pflegen solcher Kontakte kostet Zeit – Zeit, die Ihnen zum Auf- und Ausbau anderer wertvoller Beziehungen fehlt.

* Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des Buchs „Effizientes Networking: Wie Sie aus einem Kontakt eine werthaltige Geschäftsbeziehung entwickeln“.

27.11.2018 Branche

So gelingt eine inspirierende Rede



Die Zeit vor und nach dem Jahreswechsel ist die Hoch-Zeit für Reden. Denn die Chef-Ansprache gehört ebenso zum Standardprogramm jeder Weihnachtsfeier wie das gemeinsame Festessen. Und bei Neujahrsempfängen sind Reden Pflicht.

Meist blicken die Zuhörer der Rede erwartungsfroh entgegen – sofern sie die langatmigen "Fest-Ansprachen" des Chefs nicht schon kennen. Entsprechend leicht könnten Redner ihr Publikum begeistern. Denn der Erfolg

einer Rede hängt primär davon ab, wie sympathisch der Redner den Zuhörern ist. Auch ihr Aufbau und ihre dramaturgische Gestaltung sind wichtig.

Doch wie gewinnt ein Redner die Sympathie der Zuhörer? Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Wenig glaubwürdig wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich in seiner Rede als Witzbold präsentiert. Oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Das ist und wirkt nicht authentisch. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

Die Zuhörer auf eine Gedankenreise mitnehmen

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise etwa durch das zurückliegende Jahr. Also sollte er im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt daran teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

Eine Ansprache bei einer Weihnachtsfeier sollte anders als eine Neujahrsrede konzipiert sein. Bei einer Weihnachtsfeier ist das gemeinsame Feiern zentral, bei einem Neujahrsempfang hingegen sollen die Zuhörer meist schon auf das neue Jahr eingestimmt werden. Also kann die Rede mehr Information enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

Zu wem spreche ich?

Beim Planen der Rede sollte der Redner wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Denn wenn die Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen. Auf diese kann der Redner sich beziehen. Sehen Sie sich hingegen selten, muss er auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Ohr zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder auf ein solch branchenübergreifendes Thema wie die Digitalisierung.

Mit den Zuhörern kommunizieren

Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern, selbst wenn nur er spricht. Zum Beispiel, indem er häufig Blickkontakt mit dem Auditorium sucht. Deshalb sollten Reden so frei wie möglich vorgetragen werden. Und sprechen Sie das Publikum immer wieder an. Doch nicht indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel "Meine sehr verehrten Damen und Herren" verwenden, sondern indem Sie die Zuhörer zum Beispiel rhetorisch fragen: "Kennen Sie folgende Situation, ...?". Oder: "Vielleicht geht es auch Ihnen so, ...?".

Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal zehn, fünfzehn Minuten dauern. Sie sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Das verdanken wir dem Einsatz aller Mitarbeiter.

Planen Sie besonders sorgfältig den Beginn und Schluss Ihrer Rede. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dem Publikum im Gedächtnis bleibt - ähnlich wie bei einem Feuerwerk.

Die Rede (vorm Spiegel) üben

Eine Rede sollte aus kurzen Sätzen bestehen. Lange Schachtelsätze bergen die Gefahr, dass der Redner sich verhaspelt. Oft ist bei ungeübten Rednern dann der Rest der Rede gelaufen.

Redesicherheit gewinnen Sie vor allem durch Routine und eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben. Insbesondere den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben auch die Dauer der Rede. So merken Sie schnell, wann es Zeit wird, das Buffet zu eröffnen.

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Die Wirtschaftswissenschaftlerin ist eine erfahrene Vortragsrednerin zu den Themen " (Selbst-)Führung", "Networking" und "Digitalisierung".

Autor(en): Barbara Liebermeister

MEHR ZU REDEN

TIPPS & LESEHINWEISE

Tipps: Inspirierende Reden halten

Geschrieben von Barbara Liebermeister (Foto), Frankfurt am Main

Veröffentlicht: 20. November 2018

Zuletzt aktualisiert: 20. November 2018

Zugriffe: 796



Die Zeit vor und nach dem Jahreswechsel ist die Hoch-Zeit für Reden. Denn die Chef-Ansprache gehört ebenso zum Standardprogramm jeder Weihnachtsfeier wie das gemeinsame Festessen. Und bei Neujahrsempfängen – sei es für Kunden oder Verbandsmitglieder? Auch hier sind Reden Pflicht. Aber Vorsicht! Wenn den Gesichtern der Zuhörer schon bald anzusehen ist, dass sie sich fragen, wann endlich das Buffet eröffnet wird, ödet sie der Vortrag an. Deshalb hier einige Tipps,

worauf Sie bei Ihrer Weihnachts- oder Neujahrsansprache achten sollten.

Meist blicken die Zuhörer der Rede erwartungsfroh entgegen – sofern sie die langatmigen „Fest-Ansprachen“ des Chefs oder Vorsitzenden nicht schon kennen. Entsprechend leicht könnten Redner ihr Publikum begeistern. Denn der Erfolg einer Rede hängt primär davon ab, wie sympathisch der Redner den Zuhörern ist. Auch ihr Aufbau und ihre dramaturgische Gestaltung sind wichtig.

Doch wie gewinnt ein Redner die Sympathie der Zuhörer? Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Wenig glaubwürdig wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich in seiner Rede als Witzbold präsentiert. Oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Das ist und wirkt nicht authentisch. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

Zuhörer auf eine „Gedankenreise“ mitnehmen

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das zurückliegende Jahr. Also sollte er im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt daran teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

Eine Ansprache bei einer Weihnachtsfeier sollte anders als eine Neujahrsrede konzipiert sein. Bei einer Weihnachtsfeier steht das gemeinsame Feiern zentral, bei einem Neujahrsempfang hingegen sollen die Zuhörer meist schon auf das neue Jahr eingestimmt werden. Also kann die Rede mehr Information enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

Beim Planen der Rede sollte der Redner wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder treffen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an? Denn wenn die Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen. Auf diese kann der Redner sich beziehen. Sehen Sie sich hingegen selten, muss er auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Ohr zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder auf ein solch branchenübergreifendes Thema wie die Digitalisierung.

Mit den Zuhörern kommunizieren

Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – selbst wenn nur er spricht. Zum Beispiel, indem er häufig Blickkontakt mit dem Auditorium sucht. Deshalb sollten Reden so frei wie möglich vorgetragen werden. Und sprechen Sie das Publikum immer wieder an. Doch nicht indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren“ verwenden, sondern indem Sie die Zuhörer zum Beispiel rhetorisch fragen: „Kennen Sie folgende Situation, ...?“. Oder: „Vielleicht geht es auch Ihnen so, ...?“. Oder indem Sie in die Rede Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer einflechten.

Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal zehn, fünfzehn Minuten dauern. Sie sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Das verdanken wir dem Einsatz aller Mitarbeiter.

Planen Sie besonders sorgfältig den Beginn und Schluss Ihrer Rede. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dem Publikum im Gedächtnis bleibt – ähnlich wie bei einem Feuerwerk.

Die Rede – vorm Spiegel – üben

Eine Rede sollte aus kurzen Sätzen bestehen. Lange Schachtelsätze bergen die Gefahr, dass der Redner sich verhaspelt. Oft ist bei ungeübten Rednern dann der Rest der Rede gelaufen.

Redesicherheit gewinnen Sie vor allem durch Routine und eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben. Insbesondere den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben auch die Dauer der Rede. So merken Sie schnell, wann es Zeit wird, das Buffet zu eröffnen.

Über die Autorin: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) (<http://www.ifidz.de>), Frankfurt am Main. Die Wirtschaftswissenschaftlerin ist eine erfahrene Vortragsrednerin zu den Themen „(Selbst-)Führung“, „Networking“ und „Digitalisierung“. Sie ist unter anderem Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

Wir haben die Kommentarfunktion wegen zu vieler Spam-Kommentare abgeschaltet. Sie können uns aber trotzdem Ihre Meinung zu diesem Artikel als Leserbrief direkt zusenden. Falls Sie wünschen, dass wir Ihren Leserbrief als Kommentar dem Artikel hinzufügen, vermerken Sie dies bitte in der Mail an uns.

leserbrief@pr-journal.de (mailto:leserbrief@pr-journal.de?subject=Leserbrief zum Artikel: Tipps: Inspirierende Reden halten)



27. Dezember 2018

Digital ist egal: Führung entscheidet

Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – denn je instabiler sowie von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist, umso mehr sehnen sich ihre Mitarbeitenden nach Halt und Orientierung.

Von Barbara Liebermeister

In den Unternehmen verändert sich zurzeit aufgrund der sogenannten digitalen Transformation sehr viel, doch eines nicht: der Mensch/die Mitarbeitenden. Sie wünschen sich weiterhin Halt und Orientierung – und zwar umso mehr je diffuser, instabiler und von Veränderung geprägter das Umfeld der Unternehmen ist.

Doch wer soll dem Menschen/den Mitarbeitenden dieses Gefühl vermitteln, wenn im Unternehmen alles permanent auf dem Prüfstand steht? Letztlich können dies nur die Führungskräfte sein. Deshalb ist die These nicht gewagt: Führung wird im digitalen Zeitalter immer wichtiger – gerade weil es im Unternehmenskontext sonst nichts mehr gibt, worauf die Mitarbeitenden bauen und vertrauen können.

Führung muss und wird sich verändern

Zugleich muss und wird sich Führung im digitalen Zeitalter jedoch radikal verändern – unter anderem, weil die für den Unternehmenserfolg relevanten Leistungen zunehmend von bereichs- und oft sogar unternehmensübergreifenden Teams erbracht werden. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen uneingeschränkten Zugriff auf ihre Mitarbeitenden und ihr Tun. Sie müssen diese zunehmend an der langen Leine führen und auf ihre Loyalität, Integrität und Kompetenz vertrauen. Ausserdem müssen sie stärker mit den anderen Führungskräften kooperieren und mit ihnen die Arbeit der Mitarbeitenden koordinieren. Zude



setzen die für die externen oder internen Kunden erbrachten Lösungen stets mehr Spezialwissen voraus, das die Führungskräfte selbst nicht haben. Deshalb haben die Führungskräfte seltener einen Wissens- und Erfahrungsvorsprung vor ihren Mitarbeitenden. Sie sind beim Erbringen der gewünschten Leistung – auch weil sie und ihre Bereiche immer häufiger vor Herausforderungen stehen, für die sie noch keine Lösung haben. Darum können die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden seltener sagen «Tue dies oder tue das, dann haben wir Erfolg». Sie müssen vielmehr mit ihnen kleine Versuchsballons starten, was die richtige Lösung sein könnte, und dann im Prozess ermitteln, was zielführend ist.

Führungskräfte werden Beziehungsmanager

Wie ist in einem solchen Umfeld erfolgreiche Führung möglich? Der einzig mögliche Lösungsweg ist: Die Führungskräfte müssen sich als Beziehungsmanager verstehen, deren Kernaufgabe es ist, die Beziehungen im sozialen System Unternehmen so zu gestalten, dass die Mitarbeitenden effektiv zusammenarbeiten können; ausserdem als emotionale Leader, deren Aufgabe es ist, ihre Mitarbeitenden zu inspirieren, sodass diese sich freiwillig für das Erreichen der gemeinsamen Ziele engagieren.

Viele Führungskräfte haben das in der Vergangenheit schon getan, meist jedoch nur bezogen auf die ihnen unterstellten Mitarbeitenden. In den Unternehmen der Zukunft (und in vielen High-Performance-Unternehmen bereits heute) sind ihre Bereiche jedoch eng mit den anderen Bereichen verwoben – ausserdem mit der Umwelt. Auch weil die meisten Unternehmen heute eine Vielzahl externer Dienstleister beschäftigen, die für sie wichtige Teilaufgaben erledigen. Diese verfügen oft über Kompetenzen, ohne die ihre Auftraggeber gar nicht marktfähig wären. Also gilt es auch diese Dienstleister zu integrieren und zu führen – unabhängig davon, ob es sich hierbei um Organisationen oder Einzelpersonen handelt.

Führungskräfte müssen also ein stets komplexeres Netzwerk führen – auch weil die Belegschaften und Beziehungsnetzwerke in den Unternehmen heterogener werden: «digital natives» müssen mit «digital immigrants» kooperieren, Westeuropäer mit Chinesen, festangestellte Mitarbeitende mit Freelancern, reiche Erben, die primär Erfüllung im Job suchen, mit jungen Familienvätern, die Karriere machen möchten, weil sie ihre Eigenheim-Kredite abbezahlen müssen. Und all diese Individuen soll die arme Führungskraft führen und inspirieren – und zwar in einem Umfeld, das von permanenter Veränderung geprägt ist und in dem letztlich niemand weiss, was die Zukunft bringt.

Führungskräfte brauchen neue Kompetenzen

Das Fähigkeitenbündel, über das eine Führungskraft hierfür verfügen muss, hat das IFIDZ in einer mit dem F.A.Z.-Institut durchgeführten Studie mit dem Begriff «Alpha Intelligence» belegt, da dieses Bündel aus seiner Warte die Alpha-Tiere der Zukunft auszeichnet – also die Personen in den Unternehmen, die etwas bewirken möchten und denen andere Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeit und Kompetenz gerne folgen.

Hierbei lassen sich drei Kompetenzbereiche unterscheiden. Der Erste ist die sogenannte Persönlichkeitsintelligenz. Er umfasst primär die Ebene des eigenen Selbstverständnisses. Dieses ist bei einer alpha-intelligenten Persönlichkeit dadurch geprägt, dass sie keinen Allmachts-Phantasien huldigt, sondern sich als Lernender versteht. Sie hinterfragt also regelmässig ihr Verhalten und dessen Wirkung und entwickelt



als Person weiter. Eng verknüpft damit sind solche Eigenschaften wie Neugier und Bereitschaft zur Veränderung sowie der Mut, die hierfür nötigen Schritte zu ergreifen. Der zweite Kompetenzbereich ist die Beziehungsintelligenz. Er umfasst die Fähigkeiten, die zum Auf- und Ausbau tragfähiger Beziehungen erforderlich sind. Von zentraler Bedeutung sind hierbei die Empathie – also das Einfühlungsvermögen in andere Personen und Konstellationen – sowie der wertschätzende Umgang mit den persönlichen Wünschen, Bedürfnissen und Interessen der Netzwerkpartner.

Ziel: Ein emotionaler Leader werden

Der dritte Kompetenzbereich ist die Digitalintelligenz. Ein zentrales Element hierbei ist der Zukunftsblick. Hierzu zählt neben einer Vision, wohin der gemeinsame Weg führen soll, das Bewusstsein, dass der technische Fortschritt neue Problemlösungen ermöglicht, und es die sich hieraus ergebenden Chancen aktiv zu nutzen gilt. Das setzt neben einem interdisziplinären Denken eine gewisse Digitalkompetenz voraus, weil die moderne Informations- und Kommunikationstechnologie in den meisten Branchen der zentrale Veränderungstreiber ist.

Diese Kompetenz zeigt sich nicht darin, dass eine Führungskraft beispielsweise der beste Programmierer ist. Sie zeigt sich vielmehr darin, dass sich die betreffende Person – alleine oder mit Expertenunterstützung – ein fundiertes Urteil darüber bilden kann, welche Chancen und Risiken sich aus dem technischen Fortschritt ergeben und somit entscheidungs- und handlungsfähig ist. Führungskräfte, die über die genannten Fähigkeiten und Eigenschaften verfügen, können sich zu den emotionalen Leadern entwickeln, nach denen sich Menschen in einem von Instabilität und Veränderung geprägten Umfeld sehnen. Sie können sozusagen Persönlichkeitsmarken werden, denen ihre Mitarbeiter und Netzwerkpartner gerne folgen, weil sie ihnen vertrauen.

Als Person erkennbar für bestimmte Werte stehen

Eine Marke kennzeichnen zwei Faktoren. Erstens: Sie ist aufgrund ihres Auftritts beziehungsweise Erscheinungsbilds wiedererkennbar. Und zweitens: Sie gibt den Kunden ein klares Leistungsversprechen. So wie zum Beispiel das Unternehmen Audi seinen Kunden mit dem Slogan «Vorsprung durch Technik» oder das Unternehmen BMW mit seinem Slogan «Freude am Fahren». Ähnlich verhält es sich mit Führungskräften, die aus Sicht ihrer Kontaktpersonen eine Persönlichkeitsmarke sind. Auch sie stehen erkennbar für konkrete Werte und Überzeugungen, die sich in ihrem Verhalten zeigen. Also lautet die erste Anforderung an Führungskräfte, die sich zu einer Persönlichkeitsmarke entwickeln möchten: Sie müssen sich ihrer Werte und Überzeugungen sowie Stärken und Schwächen bewusst werden; denn erst aus dem Bewusstsein hierfür erwächst das erforderliche Selbstverständnis für unsere mögliche Wirkung. Dieses hilft Führungskräften wiederum nicht nur an Schönwetter-Tagen, sondern auch, wenn es im Unternehmen oder Markt «stürmt und schneit», eine souveräne Haltung einzunehmen und zu zeigen. Und dies ist ein deutliches Signal für ihre Umwelt: Dieser Marke beziehungsweise Person kannst du vertrauen.

Glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig sein

Für den Führungserfolg ist in der von Veränderung geprägten VUCA-Welt Vertrauen sehr wichtig. Deshalb sollten alle Führungskräfte daran arbeiten, dass sie für ihre Mitarbeitenden und die Mitglieder ihres



Beziehungsnetzwerks eine Marke werden, der man vertrauen kann, weil sie glaubwürdig, berechenbar und zuverlässig ist. Dann ist ihr Führungserfolg im digitalen Zeitalter gesichert.

Autorin

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Anfang März erschien im Gabal-Verlag ihr neues Buch «Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet».



[Hier](#) für das Seminar anmelden.

Mehr zu [PersonalSCHWEIZ](#)



marconomy

Reden halten

So begeistern Sie mit Ihrer Neujahrsansprache

26.12.18 | Autor / Redakteur: Barbara Liebermeister* / Muteber Karacan



In der Zeit vor und nach Weihnachten beziehungsweise zum Jahreswechsel werden zahlreiche Reden gehalten. (Bild: gemeinfrei / [CC0](#))

Wann wird endlich das Buffet eröffnet? Das fragen sich die Zuhörer bei vielen Reden. So sehr ödet sie der Vortrag an. Deshalb hier einige Tipps, worauf Sie bei Ihrer Neujahrsansprache achten sollten.

Die Zeit vor und nach dem Jahreswechsel ist die Hoch-Zeit für Reden. Denn die Chef-Ansprache gehört ebenso zum Standardprogramm jeder Weihnachtsfeier wie das gemeinsame Festessen. Und bei Neujahrsempfängen – sei es für Kunden oder Verbandsmitglieder? Auch hier sind Reden Pflicht.

Meist blicken die Zuhörer der Rede erwartungsfroh entgegen – sofern sie die langatmigen „Fest-Ansprachen“ des Chefs oder Vorsitzenden nicht schon kennen. Entsprechend leicht könnten Redner ihr Publikum begeistern. Denn der Erfolg einer Rede hängt primär davon ab, wie sympathisch der Redner den Zuhörern ist. Auch ihr Aufbau und ihre dramaturgische Gestaltung sind wichtig.

Doch wie gewinnt ein Redner die Sympathie der Zuhörer? Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Wenig glaubwürdig wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich in seiner Rede als Witzbold präsentiert. Oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Das ist und wirkt nicht authentisch. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

Die Zuhörer auf eine „Gedankenreise“ mitnehmen

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das zurückliegende Jahr. Also sollte er im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt daran teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

Eine Ansprache bei einer Weihnachtsfeier sollte anders als eine Neujahrsrede konzipiert sein. Bei einer Weihnachtsfeier steht das gemeinsame Feiern zentral, bei einem Neujahrsempfang hingegen sollen die Zuhörer meist schon auf das neue Jahr eingestimmt werden. Also kann die Rede mehr Information enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

Beim Planen der Rede sollte der Redner wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder treffen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an? Denn wenn die Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen. Auf diese kann der Redner sich beziehen. Sehen Sie sich hingegen selten, muss er auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Ohr zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder auf ein solch branchenübergreifendes Thema wie die [Digitalisierung](#).



Kommunikation

5 Tipps für eine gelungene Weihnachtsrede

22.12.17 - Weihnachten im Büro beschränkt sich meist auf einen Abend. Doch vor allem die Ansprache des Chefs birgt kommunikativ so manche Tücke. Mit diesen fünf Tipps wird aus jeder Weihnachtsrede ein wahres Fest der Freude. [lesen](#)

Mit den Zuhörern kommunizieren

Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – selbst wenn nur er spricht. Zum Beispiel, indem er häufig Blickkontakt mit dem Auditorium sucht. Deshalb sollten Reden so frei wie möglich vorgetragen werden. Und sprechen Sie das Publikum immer wieder an. Doch nicht indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren“ verwenden, sondern indem Sie die Zuhörer zum Beispiel rhetorisch fragen: „Kennen Sie folgende Situation, ...?“. Oder: „Vielleicht geht es auch Ihnen so, ...?“. Oder indem Sie in die Rede Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer einflechten.

Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal zehn, fünfzehn Minuten dauern. Sie sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Das verdanken wir dem Einsatz aller Mitarbeiter.

Planen Sie besonders sorgfältig den Beginn und Schluss Ihrer Rede. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dem Publikum im Gedächtnis bleibt – ähnlich wie bei einem Feuerwerk.

Die Rede – vorm Spiegel – üben

Eine Rede sollte aus kurzen Sätzen bestehen. Lange Schachtelsätze bergen die Gefahr, dass der Redner sich verhaspelt. Oft ist bei ungeübten Rednern dann der Rest der Rede gelaufen.

Redesicherheit gewinnen Sie vor allem durch Routine und eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben. Insbesondere den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben auch die Dauer der Rede. So merken Sie schnell, wann es Zeit wird, das Buffet zu eröffnen.

* Barbara Liebermeister leitet das [Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter \(IFIDZ\)](#).

Copyright © 2018 - Vogel Communications Group

HR Today

Know-how for tomorrow

Published on *hrtoday.ch* (<http://www.hrtoday.ch>)

Checkliste

So begeistern Sie Ihre Mitarbeitenden: 8 Tipps für eine gelungene Rede

Article Category: Leadership und Management

Author: [Barbara Liebermeister](#) [1], 24.12.2018

Wann wird endlich das Buffet eröffnet? Das fragen sich die Zuhörer bei vielen Reden. So sehr ödet sie der Vortrag an. Inhaber und Manager von Unternehmen müssen oft Reden halten – unter anderem auch bei Weihnachtsfeiern und Neujahrs-Empfängen. Deshalb hier einige Tipps, worauf Sie bei Ihrer Ansprache achten sollten.



Sprechen vor Publikum ist nicht einfach. Acht Tipps, wie Sie Mitarbeitende und Arbeitskollegen mit Ihrer Rede begeistern können. (Bild: 123RF)

Bei Reden erlahmt oft das Interesse der Zuhörer nach wenigen Minuten. Dabei blicken sie der Ansprache, beispielsweise ihres Chefs, meist durchaus gespannt entgegen – sofern sie dessen langatmigen «Vortrag» nicht schon kennen. Es geht auch anders: Acht Tipps, wie es gelingt, Ihre Mitarbeitenden zu begeistern.

Tipp 1: Glaubwürdig und authentisch sein

Der Erfolg einer Rede hängt stark davon ab, inwieweit der Redner die Sympathie seiner Zuhörer gewinnt. Dies geschieht vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Die Rede sollte ihm auf den Leib geschneidert sein. Unglaublich wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich als Witzbold präsentiert oder eine Einzelkämpferin sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert.

Tipps 2: Sich vorab überlegen «Wer ist mein Gegenüber?»

Beim Planen Ihrer Rede sollten Sie wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder sehen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an oder nicht?

Denn wenn Ihre Zuhörer/innen Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen: Auf diese können Sie sich beziehen. Sehen sie sich hingegen nur einmal pro Jahr, müssen Sie auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Ohr zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder solche branchenübergreifenden Themen wie die «Digitalisierung».

Tipps 3: Mit den Zuhörern kommunizieren

Eine gute Rednerin kommuniziert mit den Zuhörern – selbst, wenn nur sie spricht. Zum Beispiel mit den Augen. Tragen Sie deshalb Ihre Rede so frei wie möglich vor. Sprechen Sie das Publikum auch persönlich an – jedoch nicht, indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel «Meine sehr verehrten Damen und Herren» verwenden.

Stellen Sie den Zuhörern vielmehr rhetorische Fragen wie «Kennen Sie folgende Situation, ...?» oder «Geht es auch Ihnen so, dass ...?». Integrieren Sie zudem Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer. Auch ein Schuss Humor und Selbstironie schadet nie.

Tipps 4: Kurz und knackig

Je kürzer eine Rede, umso besser ist sie meist. Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal fünfzehn Minuten dauern. Denn bei einer Weihnachtsfeier steht das gemeinsame Feiern zentral. Bilden Sie möglichst kurze Sätze und vermeiden Sie Schachtelsätze. Diese sind schnell unverständlich und beinhalten die Gefahr, dass der Redner sich verheddert.

Ausserdem sollte eine Rede höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Dass es unserem Betrieb gut geht, verdanken wir dem Einsatz aller Mitarbeiter.

Tipps 5: Bildhafte Sprache

Wichtig ist eine aktive Sprache. Also zum Beispiel «Wir planen ...» statt «Unsere Planung sieht vor ...». Durchforsten Sie Ihr Manuskript nach substantivierten Verben wie «Durchführung» und «Neuorientierung». Taucht ein solches Wort auf, können Sie davon ausgehen: Diese Aussage kann man verständlicher formulieren.

Tipps 6: Feuerig enden

Planen Sie den Beginn und Schluss Ihrer Rede besonders sorgfältig. Wie aufmerksam das Publikum Ihnen zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dafür sorgt, dass Ihre Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt – ähnlich wie bei einem Feuerwerk.

Tipps 7: Die Rede laut üben

Sicherheit gewinnen Sie vor allem durch eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben der Rede. Speziell den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Brauchen Sie beim Üben eine Stoppuhr, damit Sie die vorgesehene Zeit nicht überschreiten.

Tipps 8: Bei Pannen, Ruhe bewahren

Geraten Sie nicht in Panik, wenn Sie sich bei Ihrer Rede – trotz guter Vorbereitung –mal versprechen oder den roten Faden verlieren. Denn das Reden-halten ist nicht Ihr Haupt-Job. Deshalb tragen kleine Patzer eher dazu bei, dass Sie authentisch wirken.



Text: Barbara Liebermeister ^[1]

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ ^[2]) in Frankfurt. Die Wirtschaftswissenschaftlerin und Managementberaterin ist eine erfahrene Vortragsrednerin zu den Themen «(Selbst-)Führung», «Networking» und «Digitalisierung».

©2017 by ALMA Medien AG, Zürich

Source URL: <http://www.hrtoday.ch/de/article/checkliste-reden-halten-vor-belegschaft>

Links

[1] <http://www.hrtoday.ch/de/utcontent/barbara-liebermeister-0>

[2] <http://www.ifidz.de>

Home > Praxis > Soft Skills > 12 Tipps für bessere Reden

19.12.2018

12 Tipps für bessere Reden

Autor: Barbara Liebermeister

Als Gründer bzw. Chef musst du öfter Reden halten – ob bei der Weihnachtsfeier, dem Neujahrsempfang oder auch im Rahmen von (Vertriebs-)Kick-offs. Hier liest du 12 Tipps, die dir das Redenhalten erleichtern und deine Inhalte bei deinen Zuhörern noch besser ankommen lassen.



Bei Reden erlahmt oft das Interesse der Zuhörer nach wenigen Minuten. Dabei blicken sie der Rede, beispielsweise der ihres Chefs, meist durchaus gespannt entgegen – sofern sie dessen langatmige „Ansprachen“ nicht schon kennen. Die gute Nachricht: Es ist gar nicht so schwer, sein Publikum als Redner zu begeistern.

Zwölf Tipps, wie dir dies als Redner gelingt:

Tipp 1: Glaubwürdig und authentisch sein



Der Erfolg einer Rede hängt stark davon ab, inwieweit der Redner die Sympathie seiner Zuhörer gewinnt. Doch wie gewinnt ein Redner diese? Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Die Rede sollte ihm also auf den Leib geschneidert sein. Unglaublich wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich als Witzbold präsentiert oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

Tipp 2: Die Zuhörer auf eine „Gedankenreise“ mitnehmen

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das kommende Geschäftsjahr. Also sollte er sich im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt an der Reise teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

Tipp 3: Sich vorab überlegen: Wer ist mein Gegenüber?

Beim Planen deiner Rede solltest du wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennt ihr euch gut oder seht ihr euch nur einmal jährlich? Gehört ihr derselben Organisation an oder nicht? Denn wenn deine Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen: Auf diese kannst du dich beziehen. Sehen sie sich hingegen nur einmal pro Jahr, musst du auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Ohr zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder solche branchenübergreifenden Themen wie die „Digitalisierung“.

Tipp 4: Mit den Zuhörern kommunizieren

Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – selbst wenn nur er spricht. Zum Beispiel mit den Augen. Trage deshalb deine Rede so frei wie möglich vor. Sprich das Publikum auch persönlich an – jedoch nicht, indem du alle zwei, drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren“ verwendest. Stelle den Zuhörern vielmehr rhetorische Fragen wie „Kennen Sie folgende Situation, ...?“ oder „Geht es auch Ihnen so, dass ...?“. Integriere zudem Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer in deine Rede. Auch ein Schuss Humor und Selbstironie schadet nie.

Tipp 5: Sich kurz fassen und den Anlass bedenken

Je kürzer eine Rede ist, umso besser ist sie meist. Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal fünfzehn Minuten dauern. Denn bei einer Weihnachtsfeier steht das gemeinsame Feiern zentral. Anders ist dies bei einer Rede zum Beispiel bei einem Vertriebs-Kick-off zu Jahresbeginn. Sie soll die Zuhörer auf die Herausforderungen im neuen Jahr einstimmen. Also kann die Rede mehr Information enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

Tipp 6: Auf die Kernbotschaften konzentrieren

Eine Rede sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Dass es unserem Betrieb gut geht, verdanken wir dem Einsatz aller Mitarbeiter.

Tipp 7: Die „Gedankenreise“ vorab planen

Für das inhaltliche Planen deiner Rede kannst du die Mindmapping-Methode nutzen. Sie funktioniert wie folgt: Schreibe in die Mitte eines Blatt Papiers das Thema oder den Anlass der Rede. Zum Beispiel: „Unternehmensstrategie 2019“. Notiere dann entlang von Linien, die von diesem Zentrum ausgehen, alles, was dir zum Thema einfällt. Zum Beispiel: „Innovation“, „Digitalisierung“, „Vertrieb“. So bekommst du einen Überblick über die möglichen Inhalte der Rede. Und wenn du merkst, es wird zu viel? Dann streiche einfach einige (Seiten-)Arme.

Tipp 8: Knackig einsteigen, feurig enden

Plane den Beginn und Schluss deiner Rede besonders sorgfältig. Wie aufmerksam das Publikum dir zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen deine Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dafür sorgt, dass deine Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt – ähnlich wie bei

einem Feuerwerk.

Tipp 9: Kurze, aussagekräftige Sätze

Eine Rede sollte aus möglichst kurzen Sätzen bestehen. Schachtelsätze sind schnell unverständlich und beinhalten die Gefahr, dass der Redner sich verheddert. Dann ist bei ungeübten Rednern oft der Rest der Rede gelaufen. Denn sie werden nervös und verhaspeln sich immer häufiger. Und irgendwann wartet das Publikum nur noch auf Versprecher.

Tipp 10: Eine aktive und bildhafte Sprache

Wichtig ist eine aktive Sprache. Also zum Beispiel „Wir planen ...“ statt „Unsere Planung sieht vor ...“. Durchforste dein Manuskript nach substantivierten Verben wie „Durchführung“ und „Neuorientierung“. Taucht ein solches Wort auf, kannst du davon ausgehen: Diese Aussage kann man verständlicher formulieren.

Tipp 11: Die Rede laut üben

Sicherheit gewinnst du vor allem durch eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben der Rede. Speziell den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen solltest du so lange üben, bis du diese sozusagen auswendig kennst. Stoppe beim Üben auch die Dauer der Rede, damit du die vorgesehene Zeit nicht überschreitest.

Tipp 12: Bei Pannen die Ruhe bewahren

Gerate nicht in Panik, wenn du dich bei deiner Rede – trotz guter Vorbereitung – mal versprichst oder den roten Faden verlierst. Denn das Redenhalten ist nicht dein Hauptjob. Deshalb tragen kleine Patzer eher dazu bei, dass du authentisch wirkst.

Die Autorin Barbara Liebermeister leitet das **Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)**, Frankfurt und Autorin u.a. des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“

Charismatische Führung

Die 10 Merkmale eines echten Leaders

19.12.2018



Nicht immer ist der Ranghöchste auch der, der das Sagen hat - selbstbewusstes Auftreten kann einen Bauern als König erscheinen lassen.

© David-W- / photocase.de (<https://www.photocase.de/>)

Ein Gastbeitrag von Barbara Liebermeister

Leader prägen Diskussionen und Entscheidungen – denn ihr Auftreten und Verhalten macht schnell klar: Diese Frau, dieser Mann hat das Sagen. Diese zehn Merkmale zeichnen die Leitwölfe aus.

1. Er ist selbstbewusst und strahlt das auch aus

Für fast alle offiziellen und informellen Leader gilt: Sie wissen, was sie können, zu welchen Leistungen sie bereit und fähig sind und was sie in der Vergangenheit geleistet haben.

Darauf sind sie stolz – entsprechend selbstbewusst agieren sie. Das zeigt sich auch in ihrer Körpersprache: zum Beispiel an ihrer aufrechten Körperhaltung, ihrem zupackenden Händedruck und darin, dass sie Gesprächspartnern selbstsicher in die Augen schauen. (Mehr dazu: Körpersprache in Verhandlungen: Wie Sie nonverbale Signale richtig deuten und einsetzen

(<https://www.impulse.de/management/unternehmensfuehrung/koerpersprache-verhandlungen/2007135.html>))

2. Er spricht eine klare und kraftvolle Sprache

Charismatische Leader sind extrem leistungs- und ergebnisorientiert

(<https://www.impulse.de/management/unternehmensfuehrung/ergebnisorientierung/3892857.html>). Sie reden nicht in Schachtelsätzen um den heißen Brei, sondern bevorzugen kurze, knackige Sätze mit einer klaren Botschaft. Sie sagen nicht „Man könnte ...“, sondern „Wir sollten ...“ Oder: „Ich werde ...“ Und ihre Aussagen sind nicht wie bei Zauderern mit relativierenden Adverbien wie „eigentlich“, „vielleicht“ „eventuell“ gespickt. (Mehr dazu: Besser formulieren: Diese Wörter sollten Sie streichen (<https://medien.impulse.de/storytelling/texte-besser-formulieren/>))

3. Er kann sich selbst motivieren

Leader wollen etwas bewegen. Und sie haben Ziele. Entsprechend viel Energie haben sie und strahlen sie aus. Und wenn sie wie jeder Mensch mal einen schlechten Tag haben? Dann geben sie sich, wenn es darauf ankommt, einen Ruck und motivieren sich selbst für die anstehenden Aufgaben. So beeinflussen sie ihre Laune und damit Ausstrahlung positiv. Mehr dazu: So arbeiten Sie weiter, obwohl Sie keine Lust haben. (<https://www.impulse.de/management/selbstmanagement-erfolg/eigenmotivation/7313563.html>)

4. Er bezieht Position und versteckt sich nicht

Leitwölfe gehen, wenn es brenzlig wird, nicht auf Tauchstation – vielmehr analysieren sie die Situation, um zum passenden Zeitpunkt Position zu beziehen. Denn sie wissen: Gerade in diesen Momenten ist Führung gefragt; dann ist es besonders nötig, den Mitarbeitern oder Kollegen Orientierung und Haltung zu geben.

Entsprechend klar und pointiert ist in solchen Situationen ihre Sprache: Sie flüchten sich nicht in Konjunktiv-Aussagen wie: „Wir könnten erwägen...“. Stattdessen sagen sie beispielsweise: „Aus meiner Warte haben wir zwei Möglichkeiten: Entweder wir ..., oder wir...“ oder „Ich plädiere dafür, dass wir ..., weil ...“.

Dabei nehmen sie in Kauf, auf Widerspruch zu stoßen – was jedoch selten geschieht. Denn meist sind die anderen froh, dass endlich jemand die Führung übernimmt und die Entscheidung vorantreibt.

5. Er übernimmt Verantwortung

Leader scheuen sich nicht, Verantwortung auch dann zu übernehmen, wenn eine Entscheidung oder Aufgabe risikobehaftet ist. Dann sagen sie zum Beispiel: „Ich kümmere mich darum, dass ...“. Sie nennen jedoch zugleich Bedingungen, die hierfür erfüllt sein müssen. „Dafür benötige ich ...“ Oder: „Im Gegenzug erwarte ich, ...“.

6. Er ist fokussiert (und gut vorbereitet)

Leader stürzen sich nicht Hals über Kopf in Gefahren. Im Gegenteil! Sie analysieren die Situation und wägen die Pros und Contras ab. Erst dann beziehen sie Position. Entsprechend fundiert und begründet sind in der Regel ihre Aussagen, weshalb die anderen ihnen gerne folgen.

Sie gehen auch nur in absoluten Notfällen unvorbereitet in Meetings oder gar Verhandlungen. Vielmehr fragen sie sich im Vorfeld: Was ist das Thema? Welche Möglichkeiten gibt es? Was spricht dafür und was dagegen? Und was ist folglich meine Position? Mehr dazu: Wie Sie ein Meeting vorbereiten (<https://www.impulse.de/management/meeting-vorbereiten/2074669.html>) und wie Sie Verhandlungen vorbereiten. (<https://www.impulse.de/management/unternehmensfuehrung/verhandlungen-vorbereiten/3559158.html>)

7. Er kann und will andere Personen (ver-)führen

Echte Leader haben, wenn sie beruflich mit anderen Menschen kommunizieren, stets das übergeordnete Ziel vor Augen. Und weil sie gut vorbereitet sind, können sie ihre Aufmerksamkeit darauf konzentrieren: Was sagt mein Gegenüber? Welche Bedürfnisse artikuliert er? Welche Signale sendet er aus?

Entsprechend sensibel nehmen sie Stimmungen wahr, und können ihre Aussagen deshalb so formulieren, dass andere ihnen vertrauen und sich von ihnen gerne führen lassen. Sie können zudem bei Bedarf andere Menschen motivieren – zum Beispiel, indem sie diese davon träumen lassen, wie schön es wäre, wenn das übergeordnete Ziel erreicht würde. „Stellen Sie sich einmal vor, unser Gewinn würde sich verdoppeln. Dann ...“. Oder: „Stellen Sie sich einmal vor, wir brächten dieses innovative Produkt auf den Markt. Dann ...“.

8. Er nutzt die (Körper-)Sprache als Instrument

Leader wissen: Ob man sein Ziel erreicht, hängt oft davon ab, WIE man etwas sagt. Entsprechend gezielt wählen sie ihre Worte – abhängig vom Gegenüber und der Gesprächssituation.

Auch ihre Körpersprache setzen sie gezielt ein: sei es, um Aufmerksamkeit oder Zustimmung zu signalisieren. Aber auch, um beispielsweise zu zeigen: Jetzt reicht es, jetzt müssen wir endlich zu Potte kommen.

9. Er bringt die Dinge auf den Punkt

Leader wollen etwas bewegen. Deshalb werden sie innerlich unruhig, wenn sie das Gefühl haben: Hier werden die Dinge zerredet. Dann ergreifen sie die Initiative und sagen beispielsweise: „Also, ich habe die Diskussion verfolgt. Aus meiner Warte haben wir drei Möglichkeiten: 1. ..., 2. ..., 3. ... Für 1 spricht, ... Dagegen spricht, ... Für 2 spricht, ... Dagegen spricht ... Deshalb schlage ich vor: Realisieren wir Möglichkeit 3. Denn sie hat folgende Vorzüge: ...“

10. Er markiert sein Revier

Leader wissen, was sie wollen – und was sie nicht wollen. Entsprechend klar bringen sie es zum Ausdruck, wenn (potenzielle) Entscheidungen, ihnen „gegen den Strich gehen“. Und da sie in der Regel gut vorbereitet sind, ist ihre Argumentation meist schwer zu widerlegen.

Das wissen auch die Menschen, die mit ihnen regelmäßig zu tun haben. Deshalb fragen sie sich in Entscheidungssituationen oft schon vorab: „Was sagt wohl der Mayer ...“ oder „... die Müller dazu?“ Sie beziehen also die Position der Leader bereits in ihre Planungen ein. Auch deshalb haben Alpha-Persönlichkeiten in ihren Unternehmen ein sehr starkes Standing.

[PORTAL/ZEITUNG \(HTTPS://WWW.ALLABOUTSOURCING.DE/DE/ZEITUNG/\)](https://www.allaboutsourcing.de/de/zeitung/) /

[MEDIADATEN \(HTTPS://WWW.ALLABOUTSOURCING.DE/DE/MEDIADATEN/\)](https://www.allaboutsourcing.de/de/mediadaten/) /

[STELLENANGEBOTE \(HTTPS://WWW.ALLABOUTSOURCING.DE/DE/STELLENMARKT/\)](https://www.allaboutsourcing.de/de/stellenmarkt/) /

[TERMINE \(HTTPS://WWW.ALLABOUTSOURCING.DE/DE/EVENTS/\)](https://www.allaboutsourcing.de/de/events/)

INSPIRIERENDE REDEN HALTEN

7. DEZEMBER 2018 ([HTTPS://WWW.ALLABOUTSOURCING.DE/DE/INSPIRIERENDE-REDEN-HALTEN/](https://www.allaboutsourcing.de/de/inspirierende-reden-halten/)) / KOMMENTAR
HINTERLASSEN ([HTTPS://WWW.ALLABOUTSOURCING.DE/DE/INSPIRIERENDE-REDEN-HALTEN/#RESPOND](https://www.allaboutsourcing.de/de/inspirierende-reden-halten/#respond))

Wann wird endlich das Buffet eröffnet? Das fragen sich die Zuhörer bei vielen Reden. So sehr ödet sie der Vortrag an. Deshalb hier einige Tipps, worauf Sie bei Ihrer Weihnachts- oder Neujahrsansprache achten sollten.

Die Zeit vor und nach dem Jahreswechsel ist die Hoch-Zeit für Reden. Denn die Chef-Ansprache gehört ebenso zum Standardprogramm jeder Weihnachtsfeier wie das gemeinsame Festessen. Und bei Neujahrsempfängen – sei es für Kunden oder Verbandsmitglieder? Auch hier sind Reden Pflicht.

Meist blicken die Zuhörer der Rede erwartungsfroh entgegen – sofern sie die langatmigen „Fest-Ansprachen“ des Chefs oder Vorsitzenden nicht schon kennen. Entsprechend leicht könnten Redner ihr Publikum begeistern. Denn der Erfolg einer Rede hängt primär davon ab, wie sympathisch der Redner den Zuhörern ist. Auch ihr Aufbau und ihre dramaturgische Gestaltung sind wichtig.

Doch wie gewinnt ein Redner die Sympathie der Zuhörer? Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Wenig glaubwürdig wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich in seiner Rede als Witzbold präsentiert. Oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Das ist und wirkt nicht authentisch. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

Die Zuhörer auf eine „Gedankenreise“ mitnehmen

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das zurückliegende Jahr. Also sollte er im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt daran teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

Eine Ansprache bei einer Weihnachtsfeier sollte anders als eine Neujahrsrede konzipiert sein. Bei einer Weihnachtsfeier steht das gemeinsame Feiern zentral, bei einem Neujahrsempfang hingegen sollen die Zuhörer meist schon auf das neue Jahr eingestimmt werden. Also kann die Rede mehr Information enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

Beim Planen der Rede sollte der Redner wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder treffen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an? Denn wenn die Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen. Auf diese kann der Redner sich beziehen. Sehen Sie sich hingegen selten, muss er

auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Ohr zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder auf ein solch branchenübergreifendes Thema wie die Digitalisierung.

Mit den Zuhörern kommunizieren

Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – selbst wenn nur er spricht. Zum Beispiel, indem er häufig Blickkontakt mit dem Auditorium sucht. Deshalb sollten Reden so frei wie möglich vorgetragen werden. Und sprechen Sie das Publikum immer wieder an. Doch nicht indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren“ verwenden, sondern indem Sie die Zuhörer zum Beispiel rhetorisch fragen: „Kennen Sie folgende Situation, ...?“. Oder: „Vielleicht geht es auch Ihnen so, ...?“. Oder indem Sie in die Rede Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer einflechten.

Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal zehn, fünfzehn Minuten dauern. Sie sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Das verdanken wir dem Einsatz aller Mitarbeiter.

Planen Sie besonders sorgfältig den Beginn und Schluss Ihrer Rede. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dem Publikum im Gedächtnis bleibt – ähnlich wie bei einem Feuerwerk.

Die Rede – vor dem Spiegel – üben

Eine Rede sollte aus kurzen Sätzen bestehen. Lange Schachtelsätze bergen die Gefahr, dass der Redner sich verhaspelt. Oft ist bei ungeübten Rednern dann der Rest der Rede gelaufen.

Redesicherheit gewinnen Sie vor allem durch Routine und eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben. Insbesondere den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben auch die Dauer der Rede. So merken Sie schnell, wann es Zeit wird, das Buffet zu eröffnen.

von Barbara Liebermeister, Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ)

Begeisternde Reden halten – 12 Tipps

by [Fabienne Du Pont](#) • 6. Dezember 2018



Inhaber und Top-Manager von Unternehmen müssen oft Reden halten – bei Weihnachtsfeiern und Neujahrs-Empfängen sowie im Rahmen von (Vertriebs-)Kick-offs, Verbands- und Händlertagungen.

Bei Reden erlahmt oft das Interesse der Zuhörer nach wenigen Minuten. Dabei blicken sie der Rede beispielsweise ihres Chefs meist durchaus gespannt entgegen – sofern sie dessen langatmige „Ansprachen“ nicht schon kennen. Entsprechend leicht könnten Redner ihr Publikum begeistern. Zwölf Tipps, wie Ihnen dies

gelingt.

Tipp 1: Glaubwürdig und authentisch sein. Der Erfolg einer Rede hängt stark davon ab, inwieweit der Redner die Sympathie seiner Zuhörer gewinnt. Doch wie gewinnt ein Redner diese? Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Die Rede sollte ihm also auf den Leib geschneidert sein. Unglaublich wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich als Witzbold präsentiert oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

Tipp 2: Die Zuhörer auf eine „Gedankenreise“ mitnehmen. Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das kommende Geschäftsjahr. Also sollte er sich im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt an der Reise teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

Tipp 3: Sich vorab überlegen: Wer ist mein Gegenüber? Beim Planen Ihrer Rede sollten Sie wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder sehen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an oder nicht? Denn wenn Ihre Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen: Auf diese können Sie sich beziehen. Sehen sie sich hingegen nur einmal pro Jahr, müssen Sie auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Ohr zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder solche branchenübergreifenden Themen wie die „Digitalisierung“.

Tipp 4: Mit den Zuhörern kommunizieren. Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – selbst wenn nur er spricht. Zum Beispiel mit den Augen. Tragen Sie deshalb Ihre Rede so frei wie möglich vor. Sprechen Sie das Publikum auch persönlich an – jedoch nicht, indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren“ verwenden. Stellen Sie den Zuhörern vielmehr rhetorische Fragen wie „Kennen Sie folgende Situation, ...?“ oder „Geht es auch Ihnen so, dass ...?“. Integrieren Sie zudem Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer in Ihre Rede. Auch ein Schuss Humor und Selbstironie schadet nie.

Tipp 5: Sich kurz fassen und den Anlass bedenken. Je kürzer eine Rede ist, umso besser ist sie meist. Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal fünfzehn Minuten dauern. Denn bei einer Weihnachtsfeier steht das gemeinsame Feiern zentral. Anders ist dies bei einer Rede zum Beispiel bei einem Vertriebs-Kick-off zu Jahresbeginn. Sie soll die Zuhörer auf die Herausforderungen im neuen Jahr einstimmen. Also kann die Rede mehr Information enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

Tipp 6: Auf die Kernbotschaften konzentrieren. Eine Rede sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten. Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Dass es unserem Betrieb gut geht, verdanken wir dem Einsatz aller Mitarbeiter.

Tipp 7: Die „Gedankenreise“ vorab planen. Für das inhaltliche Planen Ihrer Rede können Sie die Mindmapping-Methode nutzen. Sie funktioniert wie folgt: Schreiben Sie in die Mitte

eines Blatt Papiers das Thema oder den Anlass der Rede. Zum Beispiel:

„Unternehmensstrategie 2019“. Notieren Sie dann entlang von Linien, die von diesem Zentrum ausgehen, alles, was Ihnen zum Thema einfällt. Zum Beispiel: „Innovation“, „Digitalisierung“, „Vertrieb“. So bekommen Sie einen Überblick über die möglichen Inhalte der Rede. Und wenn Sie merken, es wird zu viel? Dann streichen Sie einfach einige (Seiten-)Arme.

Tipp 8: Knackig einsteigen, feurig enden. Planen Sie den Beginn und Schluss Ihrer Rede besonders sorgfältig. Wie aufmerksam das Publikum Ihnen zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind Anekdoten. Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dafür sorgt, dass Ihre Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt – ähnlich wie bei einem Feuerwerk.

Tipp 9: Kurze, aussagekräftige Sätze. Eine Rede sollte aus möglichst kurzen Sätzen bestehen. Schachtelsätze sind schnell unverständlich und beinhalten die Gefahr, dass der Redner sich verheddert. Dann ist bei ungeübten Rednern oft der Rest der Rede gelaufen. Denn sie werden nervös und verhaspeln sich immer häufiger. Und irgendwann wartet das Publikum nur noch auf Versprecher.

Tipp 10: Eine aktive und bildhafte Sprache. Wichtig ist eine aktive Sprache. Also zum Beispiel „Wir planen ...“ statt „Unsere Planung sieht vor ...“ Durchforsten Sie Ihr Manuskript

nach substantivierten Verben wie „Durchführung“ und „Neuorientierung“. Taucht ein solches Wort auf, können Sie davon ausgehen: Diese Aussage kann man verständlicher formulieren.

Tipps 11: Die Rede laut üben. Sicherheit gewinnen Sie vor allem durch eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben der Rede. Speziell den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig kennen. Stoppen Sie beim Üben auch die Dauer der Rede, damit Sie die vorgesehene Zeit nicht überschreiten.

Tipps 12: Bei Pannen die Ruhe bewahren. Geraten Sie nicht in Panik, wenn Sie bei Ihrer Rede – trotz guter Vorbereitung – sich mal versprechen oder den roten Faden verlieren. Denn das Reden-halten ist nicht Ihr Haupt-Job. Deshalb tragen kleine Patzer eher dazu bei, dass Sie authentisch wirken.

Barbara Liebermeister

Zur Autorin: Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Die Wirtschaftswissenschaftlerin und Managementberaterin ist eine erfahrene Vortragsrednerin zu den Themen „(Selbst-)Führung“, „Networking“ und „Digitalisierung“. Sie ist u.a. Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

VersicherungsJournal.at

Praxiswissen aus Büro & Organisation vom 4.12.2018

Zwölf Tipps für inspirierende Reden

Reden müssen glaubwürdig sein und die Zuhörer auf eine Gedankenreise mitnehmen, so Barbara Liebermeister, Leiterin des Frankfurter Instituts für Führungskultur im digitalen Zeitalter. In zwölf Tipps geht sie auf Planung, Aufbau und Formulierungen von Reden ein und erklärt auch, wie man mit Pannen umgehen sollte.

Inhaber und Top-Manager von Unternehmen müssen oft Reden halten – bei Weihnachtsfeiern und Neujahrs-Empfängen sowie im Rahmen von (Vertriebs-)Kick-offs, Verbands- und Händlertagungen.

Bei Reden erlahmt das Interesse der Zuhörer oft nach wenigen Minuten. Dabei blicken sie der Rede beispielsweise ihres Chefs meist durchaus gespannt entgegen – sofern sie dessen langatmige „Ansprachen“ nicht schon kennen. Entsprechend leicht könnten Redner ihr Publikum begeistern.



Autorin Barbara Liebermeister
(Bild: Liebermeister).

Tipp 1: Glaubwürdig und authentisch sein.

Der Erfolg einer Rede hängt stark davon ab, inwieweit der Redner die Sympathie seiner Zuhörer gewinnt.

Doch wie gewinnt ein Redner diese? Vor allem dadurch, dass er authentisch wirkt. Die Rede sollte ihm also auf den Leib geschneidert sein.

Unglaublich wirkt es, wenn ein Erbsenzähler sich als Witzbold präsentiert oder ein Einzelkämpfer sich verbal mit den Anwesenden verbrüdert. Also gehen die Zuhörer auf Distanz.

Tipp 2: Die Zuhörer auf eine „Gedankenreise“ mitnehmen.

Ein Redner gleicht einem Reiseführer. Er nimmt seine Zuhörer mit auf eine Gedankenreise – zum Beispiel durch das kommende Geschäftsjahr.

Also sollte er sich im Vorfeld überlegen: Was ist der Anlass der Reise? Wohin soll sie gehen? Und: Wer nimmt an der Reise teil? Erst danach sollte er das Reiseprogramm, also den Inhalt und Ablauf der Rede, planen.

Tipp 3: Sich vorab überlegen: Wer ist mein Gegenüber?

Beim Planen Ihrer Rede sollten Sie wissen: Wer sitzt mir gegenüber? Und: Welche Beziehung besteht zwischen den Zuhörern? Kennen sie sich gut oder sehen sie sich nur einmal jährlich? Gehören sie derselben Organisation an oder nicht?

Denn wenn Ihre Zuhörer Tag für Tag zusammenarbeiten, haben sie gemeinsame Erfahrungen: Auf diese können Sie sich beziehen.

Sehen sie einander hingegen nur einmal pro Jahr, müssen Sie auf andere Elemente zurückgreifen, um ihr Ohr zu finden. Zum Beispiel die Entwicklung in der Branche. Oder solche branchenübergreifenden Themen wie die „Digitalisierung“.

Tipp 4: Mit den Zuhörern kommunizieren.

Ein guter Redner kommuniziert mit seinen Zuhörern – selbst wenn nur er spricht. Zum Beispiel mit den Augen.

Tragen Sie deshalb Ihre Rede so frei wie möglich vor. Sprechen Sie das Publikum auch persönlich an – jedoch nicht, indem Sie alle zwei, drei Minuten die Floskel „Meine sehr verehrten Damen und Herren“ verwenden.

Stellen Sie den Zuhörern vielmehr rhetorische Fragen wie: „Kennen Sie folgende Situation, ...?“ oder „Geht es auch Ihnen so, dass ...?“

Integrieren Sie zudem Beispiele aus der Erfahrungswelt der Zuhörer in Ihre Rede. Auch ein Schuss Humor und Selbstironie schadet nie.

Tipp 5: Sich kurz fassen und den Anlass bedenken.

Je kürzer eine Rede ist, umso besser ist sie meist. Eine Festrede zur Weihnachtsfeier sollte maximal fünfzehn Minuten dauern. Denn bei einer Weihnachtsfeier ist das gemeinsame Feiern zentral.

Anders ist dies bei einer Rede zum Beispiel bei einem Vertriebs-Kick-off zu Jahresbeginn. Sie soll die Zuhörer auf die Herausforderungen im neuen Jahr einstimmen. Also kann die Rede mehr Information enthalten und einen appellativeren Charakter haben.

Tipp 6: Auf die Kernbotschaften konzentrieren.

Eine Rede sollte höchstens drei Kernbotschaften enthalten.

Zum Beispiel: Die Arbeitsplätze sind sicher. Unser Unternehmen sieht einer rosigen Zukunft entgegen. Und: Dass es unserem Betrieb gut geht, verdanken wir dem Einsatz aller Mitarbeiter.

Tipp 7: Die „Gedankenreise“ vorab planen.

Für das inhaltliche Planen Ihrer Rede können Sie die Mindmapping-Methode nutzen. Sie funktioniert wie folgt: Schreiben Sie in die Mitte eines Blattes Papier das Thema oder den Anlass der Rede. Zum Beispiel: „Unternehmensstrategie 2019“.

Notieren Sie dann entlang von Linien, die von diesem Zentrum ausgehen, alles, was Ihnen zum Thema einfällt. Zum Beispiel: „Innovation“, „Digitalisierung“, „Vertrieb“.

So bekommen Sie einen Überblick über die möglichen Inhalte der Rede. Und wenn Sie merken, es wird zu viel? Dann streichen Sie einfach einige (Seiten-)Arme.

Tipp 8: Knackig einsteigen, feurig enden.

Planen Sie den Beginn und den Schluss Ihrer Rede besonders sorgfältig. Wie aufmerksam das Publikum Ihnen zuhört, hängt weitgehend vom Einstieg ab. Gute Einstiege sind Anekdoten.

Bauen Sie Ihre Rede dramaturgisch auf. Alles sollte auf ein Finale zustreben, das dafür sorgt, dass Ihre Rede dem Publikum im Gedächtnis bleibt – ähnlich wie bei einem Feuerwerk.

Tipp 9: Kurze, aussagekräftige Sätze.

Eine Rede sollte aus möglichst kurzen Sätzen bestehen. Schachtelsätze sind schnell unverständlich und beinhalten die Gefahr, dass der Redner sich verheddert.

Dann ist bei ungeübten Rednern oft der Rest der Rede gelaufen. Denn sie werden nervös und verhaspeln sich immer häufiger.

Und irgendwann wartet das Publikum nur noch auf Versprecher.

Tipp 10: Eine aktive und bildhafte Sprache.

Wichtig ist eine aktive Sprache. Also zum Beispiel „Wir planen ...“ statt „Unsere Planung sieht vor ...“

Durchforsten Sie Ihr Manuskript nach substantivierten Verben wie „Durchführung“ und „Neuorientierung“. Taucht ein solches Wort auf, können Sie davon ausgehen: Diese Aussage kann man verständlicher formulieren.

Tipp 11: Die Rede laut üben.

Sicherheit gewinnen Sie vor allem durch eine gute Vorbereitung. Hierzu zählt das laute Üben der Rede.

Speziell den Einstieg, das Ende und die Übergänge zwischen den Redepassagen sollten Sie so lange üben, bis Sie diese sozusagen auswendig können.

Stoppen Sie beim Üben auch die Dauer der Rede, damit Sie die vorgesehene Zeit nicht überschreiten.

Tipp 12: Bei Pannen die Ruhe bewahren.

Geraten Sie nicht in Panik, wenn Sie bei Ihrer Rede – trotz guter Vorbereitung – sich einmal versprechen oder den roten Faden verlieren.

Denn das Reden-Halten ist nicht Ihr Hauptjob. Deshalb tragen kleine Patzer eher dazu bei, dass Sie authentisch wirken.

Barbara Liebermeister (mailto:info@barbara-liebermeister.com)

Die Autorin Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ), Frankfurt (www.ifidz.de). Die Wirtschaftswissenschaftlerin ist eine erfahrene Vortragsrednerin zu den Themen „(Selbst-)Führung“, „Networking“ und „Digitalisierung“. Sie ist unter anderem Autorin des Buchs „Digital ist egal: Mensch bleibt Mensch – Führung entscheidet“.

Das VersicherungsJournal ist urheberrechtlich geschützt. Das bedeutet für Sie als Leserin bzw. Leser: Die Inhalte sind ausschließlich zu Ihrer persönlichen Information bestimmt. Für den kommerziellen Gebrauch müssen Sie bitte unsere ausdrückliche Genehmigung einholen. Unzulässig ist es, Inhalte ohne unsere Zustimmung gewerbsmäßig zu nutzen, zu verändern und zu veröffentlichen.

Kurz-URL: <http://vjournal.at/-19001>