

ANSPRUCH AN FÜHRUNGSKRÄFTE

Die **GENERATION Z** will anders motiviert werden

Die Angehörigen der Generation Z sind gar nicht leistungsfaul, wie es oft beklagt wird. Aber sie haben - zumindest zum Teil - andere Bedürfnisse als beispielsweise die Babyboomer. Das gilt es bei ihrer Führung zu beachten.





immer wieder ist eine Klage von – vor allem älteren – Führungskräften zu hören: „Die Angehörigen der Generation Z sind nicht so leistungsbereit wie unsere älteren Mitarbeitenden“. Als Generation Z, Gen Z oder auch „Generation YouTube“ werden allgemein die zwischen 1996 und 2010 Geborenen bezeichnet.

Aber ist das wirklich so? Mein Eindruck als Unternehmerin und Managementberaterin ist: In der Generation Z gibt es ebenso viele leistungsbereite Frauen und Männer wie vor 50 Jahren als das Gros der sogenannten Babyboomer (also die Geburtsjahrgänge 1946 bis 1964) in das Berufsleben eintrat.

Allerdings sind die Rahmenbedingungen heute ganz anders. Früher bewarben sich auf eine freie Stelle meist viele Personen. Deshalb konnten die Unternehmen sich die besten Kandidaten aussuchen und ihnen in den Arbeitsverträgen die Arbeitsbedingungen weitgehend diktieren.

Niedrigere Messlatte aufgrund geringerer Bewerberzahl

Heute hingegen bewerben sich aufgrund des demografischen Wandels auf eine vakante Stelle oft nur ein oder zwei Personen, wenn überhaupt. Deshalb müssen speziell kleine und mittlere Unternehmen bei den Anforderungen, die sie an ihre künftigen Mitarbeitenden stellen, oft große Zugeständnisse machen.

In der Folge sind sie vermehrt mit Mitarbeitenden konfrontiert, die zum Beispiel eine geringere Eigenmotivation haben und mehr Führung brauchen. Außerdem fehlen den Neuen natürlich oft noch die nötigen Kompetenzen. In der Summe müssen die Unternehmen mehr Ressourcen als früher für die Führung und Entwicklung der neuen Mitarbeitenden aufwenden.

Doch auch die Bedürfnisse der leistungsstarken jungen Mitarbeitenden insgesamt, also nicht nur der Generation Z, haben sich gewandelt. Viele wollen nicht mehr, dass die Erwerbsarbeit ihr gesamtes Leben dominiert. Deshalb fordern sie vermehrt Teilzeitarbeit sowie die Möglichkeit, remote zu arbeiten oder auch mal eine längere Auszeit zu nehmen.

Dasselbe gilt für die Chancen, beruflich voranzukommen. Die jungen Leute warten seltener als ihre Eltern darauf, dass ihnen Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten gewährt werden; sie fordern diese aktiv ein. Wenn sie diese nicht bekommen, wechseln sie schneller den Arbeitgeber.

Die Personal- und Führungsarbeit neu justieren

Für die Betriebe bedeutet dies: Sie müssen ihre Personalarbeit neu justieren. Sie müssen sich fragen, inwieweit ihre Personalpolitik noch den Erwartungen ihrer Mitarbeitenden entspricht – ähnlich wie sie dies bei ihren Produkten tun, wenn sich die Kundenbedürfnisse gewandelt haben.

Und ihre Führungskräfte? Sie müssen eine größere Verhaltensflexibilität zeigen, weil ihre Mitarbeitenden oft

- ▷ einen sehr unterschiedlichen fachlichen und persönlichen Reifegrad haben und
- ▷ divergierende individuelle Bedürfnisse artikulieren.

Zudem erfolgt die Zusammenarbeit zunehmend hybrid oder gar rein virtuell.



Für die Führungskräfte bedeutet dies, sie müssen ihren Führungsstil verstärkt dem jeweiligen Gegenüber sowie der jeweiligen Situation und Konstellation anpassen. Sie müssen also

- ▷ ihre Mitarbeitenden mal loben und mal ihr Verhalten hinterfragen,
- ▷ ihre Mitarbeitenden mal beim Erfüllen ihrer Aufgaben aktiv unterstützen und sich selbst mal bewusst zurücknehmen,
- ▷ mal Veränderungen stark forcieren, mal bewusst den Fuß vom Gas nehmen.



Die Mitarbeitenden individuell fördern und entwickeln

Diese Verhaltensflexibilität können Führungskräfte nur zeigen, wenn sie in einem lebendigen Dialog mit ihren Mitarbeitenden gezielt erkunden:

- ▷ Was ist ihnen wichtig, und wo drückt sie der Schuh?
- ▷ Was erleichtert beziehungsweise erschwert es ihnen, sich für die angestrebten Ziele zu engagieren?
- ▷ Was brauchen sie, um effektiv zu arbeiten und ihre Kompetenz zu entfalten?

Denn nur, wenn die Führungskräfte in einem von wechselseitiger Akzeptanz und Wertschätzung geprägten Dialog mit ihren Mitarbeitenden stehen, entsteht eine von Vertrauen geprägte Beziehung zwischen ihnen, und sie können deren Denken und Verhalten beeinflussen.

Von den Influencern in den Sozialen Medien lernen

Letztlich stehen die Führungskräfte vor der Herausforderung, in ihrem Umfeld ein Milieu zu kreieren, in dem andere Menschen ihnen und ih-

FAZIT

Führungskräfte sind nur so lange echte Führungskräfte, wie andere Menschen ihnen und ihren Ideen bereitwillig folgen. Entsprechend offen sollten sie für Veränderungsimpulse sein - und hier insbesondere für die Erwartungen der Angehörigen der Generation Z sein, denn diese jungen Frauen und Männer sind die Zukunft der Unternehmen.

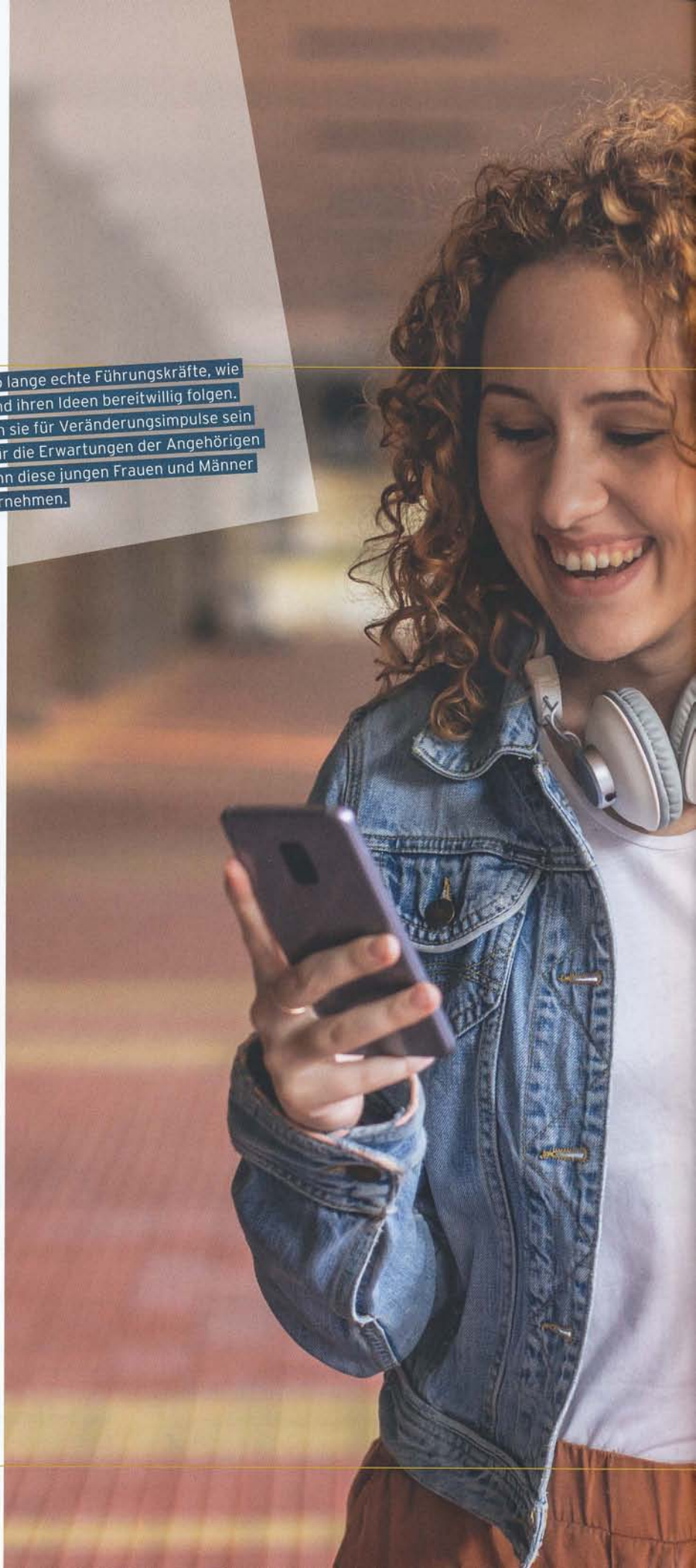
ren Ideen freiwillig folgen. Sie sollten eigeninitiativ ihr Denken und Handeln daraufhin hinterfragen, inwieweit sie damit ihren Beitrag zum Erreichen der Ziele leisten.

Hierbei können die Führungskräfte viel von den sogenannten Influencern in den Social-Media-Kanälen lernen. Diese sind für die Angehörigen der Gen Z oft Vorbilder, denen sie freiwillig im Netz folgen – jedoch nur so lange, wie sie sich mit ihnen identifizieren.

Die Influencer investieren viel Zeit und Energie in die Kommunikation mit ihren Followern. Sie stehen zudem meist erkennbar für gewisse Werte. Das sollte auch bei Führungskräften der Fall sein: Sonst sind sie für ihre Mitarbeitenden unberechenbar, und sie fassen kein Vertrauen zur Chefin oder dem Chef. Mehr dazu im folgenden Kasten.

Autorin

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ) in Wiesbaden. Außerdem ist sie als Managementberaterin, Vortragsrednerin und Buchautorin aktiv.



ALS FÜHRUNGSKRAFT VON INFLUENCERN LERNEN

Führungskräfte sollten danach streben, in ihrem Umfeld ein Milieu zu kreieren, in dem andere Menschen

- ▷ freiwillig ihnen und ihren Ideen folgen und
- ▷ eigeninitiativ ihr Denken und Handeln daraufhin überprüfen, inwieweit sie damit ihren Beitrag zum Erreichen der gemeinsamen Ziele leisten.

Dabei können sie viel von den Influencern im Netz bzw. in den Sozialen Medien lernen:

1. Sichtbar und erfahrbar sein.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor aller Influencer ist: Sie sorgen dafür, dass sie sichtbar sind - zum Beispiel, indem sie regelmäßig ihre Social-Media-Kanäle „füttern“ und ihr virtuelles Netzwerk pflegen. Für Führungskräfte bedeutet dies: Sie dürfen sich nicht hinter ihrem Schreibtisch verstecken. Sie sollten gezielt den Kontakt und die Kommunikation mit ihren Netzwerkpartnern suchen und bereit sein, hierin viel Zeit und Energie zu investieren.

2. Erkennbar für gewisse Werte stehen.

Fast alle erfolgreichen Influencer haben eine klare Botschaft und stehen erkennbar für gewisse Werte. Dies sollte auch bei Führungskräften der Fall sein: Sonst sind sie für ihre Netzwerkpartner unberechenbar und diese fassen deshalb kein Vertrauen zu ihnen. Also sind sie auch nicht bereit, ihnen und ihren Ideen zu folgen.

3. Die eigenen Auftritte „inszenieren“.

Erfolgreiche Influencer überlassen ihr Auftreten nicht dem Zufall. Sie inszenieren ihre Auftritte, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Dies sollten auch Führungskräfte tun. Sie sollten sich zum Beispiel, bevor sie einen Mitarbeitenden kontaktieren, fragen:

- ▷ Wer ist mein Gegenüber, und was ist ihm wichtig?
- ▷ Welches Ziel möchte ich erreichen?
- ▷ Welche Rahmenbedingungen sind nötig, damit meine Botschaften ankommen?
- ▷ Welchen Kommunikationskanal (Mail, Telefonat, persönliches Gespräch) sollte ich wählen?

4. Sich selbst als Mensch mit Gefühlen zeigen

Fast alle Influencer im Netz gewähren ihren Followern auch wohldosierte Einblicke in ihr Gefühlsleben - um auch als Mensch für diese erfahrbar zu sein. Auch Führungskräfte sollten dies in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden tun - zum Beispiel, indem sie in das Gespräch auch mal Infos über ihr Privatleben einfließen lassen. Oder indem sie im Gespräch auch mal erwähnen, wie

- ▷ die Turbulenzen in der Weltwirtschaft oder
- ▷ die immer stärker spürbar werdenden Folgen des Klimawandels oder
- ▷ der aktuelle Hype rund um das Thema Künstliche Intelligenz sie selbst verunsichern. Diese Aussagen sind für ihre Mitarbeitenden oft der Anstoß, ihrer Führungskraft ebenfalls einen Einblick in ihr Gefühlsleben zu geben und zu offenbaren, was ihnen als Mensch und Arbeitnehmer wichtig ist.

5. Gelassen auf Kritik reagieren.

Auch Influencer begehen aus Sicht ihrer Follower Fehler. Dann ernten sie oft harsche Kritik, die zuweilen in einem Shitstorm mündet. Hierauf reagieren erfahrene Influencer - nach außen erkennbar - nie beleidigt. Sie nutzen die kritische Rückmeldung vielmehr als Chance, mit ihren Followern in einen noch intensiveren Dialog zu treten und ihnen die Gründe ihres Handelns darzulegen. Ähnlich sollten Führungskräfte auf kritische Rückmeldungen reagieren, denn diese zeigen letztlich das „Involvement“ (die Miteinbezogenheit) der Mitarbeitenden und eröffnen ihnen die Chance, bei Bedarf gegenzusteuern.

6. Bereit sein, neue Wege zu gehen.

Auch Influencer müssen zuweilen neue Wege gehen - zum Beispiel, weil sich das Medien-Nutzungsverhalten ihrer Zielgruppe geändert hat oder sie sich weiterentwickelt haben. Diese „Strategiewechsel“ stoßen bei ihren Followern oft auf Widerstände, und zum Teil kündigen sie sogar ihre Gefolgschaft. Trotzdem beschreiten Influencer, wenn übergeordnete Ziele es erfordern, diesen Weg. Ein entsprechendes Rückgrat müssen auch Führungskräfte haben. Dabei sollten sie sich jedoch stets offen für Verbesserungsvorschläge zeigen, die gerade die Angehörigen der Generation Z oft einbringen. Die jungen Frauen und Männer sind noch nicht betriebsblind, und sie sind die Zukunft des Unternehmens. Also gilt es, ein Arbeitsumfeld zu schaffen, mit dem sie sich identifizieren können.

Zudem sollten Führungskräfte ihren Teammitgliedern immer wieder mit Worten und Taten signalisieren: „Ich bin lern- und veränderungsbereit“. Schließlich erwarten sie dies auch von den Mitarbeitenden.