

# Andere Führung sinnvoll

Die Angehörigen der „Generation Z“, hört man viel, haben andere Bedürfnisse als die „Baby-Boomer“, was es bei der Führung zu beachten gilt.

**O**ffenbar sind sie nicht so leistungsbereit wie die älteren Mitarbeitenden. Diese Klage hört man oft von Führungskräften über die nach 1995 geborenen Nachwuchskräfte, die nach ihrem (Hoch-) Schulabschluss in die Arbeitswelt eintreten. Doch 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 „Baby-Boomer“ in das Berufsleben eintrat. Damals bewarben sich auf eine freie Stelle oft viele Personen. Deshalb konnten die Unternehmen die besten Kandidaten auswählen und ihnen in den Arbeitsverträgen die Arbeitsbedingungen weitgehend diktieren.

Heutzutage hingegen bewerben sich aufgrund des demografischen Wandels auf eine vakante Stelle, wenn überhaupt, oft nur ein, zwei Personen. Deshalb müssen kleine und mittelständische Betriebe bei den Anforderungen, die sie an ihre künftigen Mitarbeitenden stellen, oft schon große Zugeständnisse machen. Folglich sind sie im Betriebsalltag vermehrt mit Mitarbeitenden konfrontiert, die zum Beispiel eine geringere Eigenmotivation haben und mehr Führung brauchen. Ihnen fehlen häufig Kompetenzen, weshalb eine Nachqualifizierung nötig ist. Unternehmen müssen mehr Ressourcen als früher für die Führung und Entwicklung der neuen Mitarbeitenden aufwenden.

Gleichfalls haben sich die Bedürfnisse der leistungsstarken jungen Mitarbeitenden (nicht nur der „Generation Z“ haben sich gewandelt. Viele wollen nicht mehr, dass die Erwerbsarbeit ihr ganzes Leben dominiert. Deshalb fordern sie vermehrt Teilzeit-Arbeit sowie die Option, „remote“ zu arbeiten oder 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. Und wenn sie diese nicht bekommen, wechseln sie schneller den Arbeitgeber.

Daher müssen die Betriebe ihre Personalarbeit neu justieren, müssen sich fragen, inwieweit ihre Personalpolitik insgesamt noch den Erwartungen ihrer Mitarbeitenden entspricht - ähnlich wie sie dies bei ihren Produkten tun, wenn sich die Kundenbedürfnisse gewandelt haben. Und die Führungskräfte müssen eine größere Verhal-

tensflexibilität zeigen, weil ihre Mitarbeitenden oft einen unterschiedlichen fachlichen und persönlichen Reifegrad haben und divergierende individuelle Bedürfnisse artikulieren. Zudem erfolgt die Zusammenarbeit zunehmend hybrid oder gar rein virtuell. Die Mitarbeitenden sind also mal im Betrieb, mal zuhause oder woanders tätig.

## Führungsstil braucht Veränderung

Jene heterogene Ist-Situation erfordert einen Führungsstil, bei dem die Führungskräfte ihr Verhalten stark dem jeweiligen Gegenüber und der jeweiligen Ist-Situation und Konstellation anpassen. Sie müssen also

- > ihre Mitarbeitenden mal ausdrücklich loben, mal ihr Verhalten hinterfragen,
- > ihre Mitarbeitenden mal aktiv unterstützen, mal sich bewusst zurücknehmen,
- > mal Veränderungen stark forcieren, mal bewusst den Fuß vom Gas nehmen.

Erforderliche Verhaltensflexibilität können Führungskräfte nur zeigen, wenn sie in einem lebendigen Dialog mit ihrem Team stehen und herausfinden: Was ist meinen Mitarbeitenden wichtig? Wo drückt sie der Schuh? Was erleichtert bzw. erschwert es ihnen, sich für die angestrebten Ziele zu engagieren? Was brauchen sie, um effektiv zu arbeiten und ihre Kompetenz weiter zu entfalten? Denn nur, wenn sie in einem von wechselseitiger Akzeptanz und Wertschätzung geprägten Dialog mit ihren Mitarbeitenden stehen, entsteht eine von Vertrauen geprägte Beziehung zwischen ihnen und können sie deren Denken und Verhalten gezielt beeinflussen.

Daher sollten Führungskräfte - wie die Influencer in den Social Media - danach streben, ein Umfeld zu schaffen, in dem andere Menschen freiwillig ihnen und ihren Ideen



Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter. FOTO: IFIDZ

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

Wenn es darum geht, ein solches Milieu zu kreieren, lassen sich Erfolgsfaktoren aus dem Verhalten der Influencer im Internet bzw. in den Social Media ableiten, die für Angehörige der „Generation Z“ nicht selten Vorbilder sind. Derartige Erfolgsfaktoren habe ich unter anderem in meinem Buch „Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt“ beschrieben. Letztlich geht es darum, im Betrieb und in der Zusammenarbeit ein Klima und Umfeld zu kreieren, in dem (nicht nur) die Angehörigen der „Generation Z“ sich wohl und wertgeschätzt fühlen und mit dem sie sich deshalb auch identifizieren können. Daran führt kein Weg vorbei, weil die nachrückenden jungen Frauen und Männer die Zukunft der Unternehmen sind. O

BARBARA LIEBERMEISTER

Informationen: [ifidz.de](http://ifidz.de)