

Führen wie ein Influencer

Zur Generation Z gibt es viele Klischees und Vorurteile. Dabei ist diese Generation ebenso heterogen wie zum Beispiel die der Baby-Boomer. Entsprechend individuell müssen die jungen Mitarbeitenden auch geführt werden. Orientierung hierfür kann das Verhalten erfolgreicher Influencer geben.



von Barbara Liebermeister

„Die Angehörigen der Generation Z sind nicht so leistungsfähig und -bereit wie unsere älteren Mitarbeiter.“ Diese Klage hört man oft von Managern und Unternehmern bezüglich der nach 1995 geborenen jungen Frauen und Männer, die sich nach ihrem (Hoch-)Schulabschluss bei den Unternehmen bewerben oder in diesen bereits eine Stelle haben. Doch ist das wirklich so? Mein Eindruck als Unternehmerin und Managementberaterin: In der Generation Z gibt es, prozentual gesehen, etwa ebenso viele leistungsbereite Frauen und Männer wie vor 40 oder 50 Jahren, als das Gros der sogenannten Baby-Boomer in das Berufsleben eintrat.

Allerdings waren die Rahmenbedingungen andere: Damals bewarben sich auf eine freie Stelle in der Regel viele Interessenten. Die Unternehmen konnten aus einem Stapel Bewerbungen die aus ihrer Warte besten herausfiltern. Danach konnten sie die potenziellen Kandidaten – teils mehrfach – bei sich antanzen lassen und sich den passendsten aussuchen. Und in den Arbeitsverträgen konnten sie den Auserwählten die Vertragsbedingungen weitgehend diktieren, denn diese wussten: Gute Stellen sind rar. Also verhandelten nur die Mutigsten über ihr Gehalt und fragten aktiv nach sonstigen Sozialleistungen.

Das Blatt hat sich fundamental gewandelt: Der heutige Arbeitsmarkt ist ein Arbeitnehmer-Markt. Aufgrund der demografischen Entwicklung bewerben sich oft – wenn überhaupt – nur ein, zwei Interessenten auf eine vakante Stelle. Die Bewerber sitzen zudem meist am längeren He-

bel, weil sie mehrere Joboptionen haben und die Unternehmen aktiv um ihre Gunst und ihr „Ja“ werben müssen. Darum müssen speziell mittelständische Betriebe bei den Anforderungen, die sie an ihre künftigen Mitarbeitenden stellen, oft große Zugeständnisse machen. Sie können die Messlatte nicht mehr so hoch legen wie früher. Mit der Folge, dass sie im Betriebsalltag verstärkt mit Mitarbeitenden konfrontiert sind, die zum Beispiel eine geringere Eigenmotivation haben und mehr Führung brauchen. Außerdem haben die Neuen aus Unternehmenssicht oft noch fachliche und persönliche Defizite, weshalb eine jobbegleitende Nachqualifizierung nötig ist. Das heißt, die Unternehmen müssen mehr Ressourcen als früher für die Führung und Entwicklung der neuen Mitarbeitenden aufwenden. (Anmerkung der Redaktion: Lesen Sie hierzu auch den Beitrag „Generation Z: Potenziale gezielt fördern und nutzen“ auf den Seiten 29 bis 31.)

Hierauf sind viele Unternehmen nicht eingestellt, und diese Situation überfordert zum Teil ihre Führungskräfte – zumal sich auch die Bedürfnisse der leistungsstarken und -bereiten jungen Mitarbeitenden (nicht nur) der Generation Z gewandelt haben. Viele von ihnen wollen zum Beispiel nicht mehr, dass die Erwerbsarbeit ihr gesamtes Leben dominiert. Die „Work-Life-Balance“ ist ihnen wichtiger als ihren Eltern. Und weil sie mehr Joboptionen haben, fordern sie solche Dinge wie geregelte Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, die Möglichkeit, mobil zu arbeiten oder mal eine längere Auszeit zu nehmen, auch aktiver ein. Dasselbe gilt für die Chancen, beruflich vor-



anzukommen. Die jungen Leute warten seltener als ihre Eltern darauf, dass ihnen diese gewährt werden, sie fordern diese aktiv ein. Und wenn sie diese nicht bekommen? Dann wechseln sie schneller den Arbeitgeber.

Es braucht flexibles Führungsverhalten

Deshalb müssen die Unternehmen sich fragen, inwieweit ihre Personalpolitik insgesamt noch den Erwartungen ihrer (künftigen) Mitarbeiter entspricht - ähnlich wie sie dies bei ihren Produkten tun, wenn sich die Bedürfnisse der Kunden gewandelt haben. Dieses Abschneiden alter Zöpfe fällt vielen Unternehmen schwer. Und stellt besonders die Führungskräfte vor neue Herausforderungen: Weil ihre Teammitglieder häufig einen sehr unterschiedlichen fachlichen und persönlichen Reifegrad haben und stark divergierende individuelle Bedürfnisse artikulieren, müssen sie bei ihrer Führungsarbeit eine sehr große Verhaltensflexibilität zeigen. Dies gilt umso mehr, wenn die Mitarbeitenden auch noch remote, also

außerhalb des Betriebes arbeiten, etwa im Homeoffice. Mehr denn je ist ein Führungsstil gefragt, bei dem die Führungskräfte ihr Verhalten dem jeweiligen Gegenüber und der jeweiligen Situation beziehungsweise Konstellation anpassen, also bedarfs- und situationsabhängig

- Mitarbeitende mal loben, mal ihr Verhalten hinterfragen
- Mitarbeitende mal beim Erfüllen ihrer Aufgaben aktiv unterstützen, mal sich bewusst zurücknehmen
- mal Änderungen stark forcieren, mal bewusst den Fuß vom Gas nehmen

Diese Verhaltensflexibilität können Führungskräfte nur zeigen, wenn sie in einem lebendigen Dialog mit ihren Teammitgliedern stehen, in dem sie unter anderem erkunden:

- Wie ticken diese als Mensch?
- Was ist ihnen als Mensch und als Mitarbeiter wichtig?
- Wo drückt sie der Schuh?
- Was erleichtert beziehungsweise erschwert es ihnen, sich für die angestrebten Ziele zu engagieren?

Anders als gewohnt: Mit ihren spezifischen Vorstellungen und Bedürfnissen stellt die Generation Z die Führenden in den Unternehmen vor neue Herausforderungen.

- Was brauchen sie, um effektiv zu arbeiten und ihre Kompetenz weiter auszubauen und zu entfalten?

Denn nur, wenn die Führenden 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. Das erinnert ein wenig an Influencer in den Social Media. Ähnlich wie diese sollten Führungskräfte danach streben, in ihrem Umfeld ein Milieu zu kreieren, in dem andere Menschen freiwillig ihnen und ihren Ideen folgen sowie eigeninitiativ ihr Denken und Handeln daraufhin überprüfen, inwieweit sie damit ihren Beitrag zum Erreichen der gemeinsamen Ziele leisten.

Nach dem Prinzip von Influencern

Aus dem Verhalten von Influencern lassen sich für Führungskräfte unter anderem folgende sechs Erfolgsfaktoren ableiten:

1. Seien Sie sichtbar und erfahrbar

Ein wichtiger Erfolgsfaktor aller Influencer im Netz, so banal dies klingt: 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 und einem Turm dringlicher Aufgaben verstecken. Sie sollten vielmehr gezielt den Kontakt und die Kommunikation mit ihren Netzwerkpartnern suchen und bereit sein, hierin viel Zeit und Energie zu investieren.

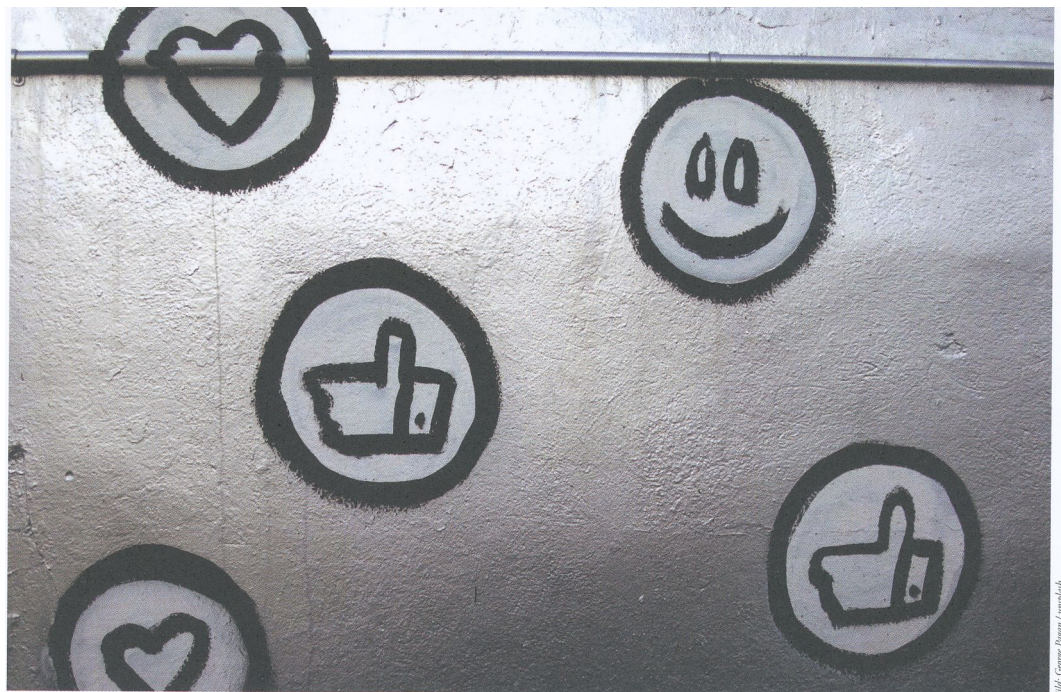
2. Stehen Sie erkennbar für klare Werte

Fast alle erfolgreichen Influencer haben eine klare Botschaft beziehungsweise stehen erkennbar für gewisse Werte. Dies sollte auch bei Führungskräften der Fall sein. Sind sie für ihre Netzwerkpartner unberechenbar, fassen diese kein Vertrauen zu ihnen, sind auch nicht bereit, ihnen und ihren Ideen zu folgen. Dies ist insbesondere im Kontakt mit den nachrückenden Mitarbeitenden der Generation Z enorm wichtig, da diese zumeist noch recht „frisch“ im Unternehmen sind. Deshalb haben sie oft noch nicht verinnerlicht, was ihrer Führungskraft und ihrem Arbeitgeber aus welchen Gründen wichtig ist.

Führungskräfte sollten deshalb für ihre Netzwerkpartner erkennbar für bestimmte Grundüberzeugungen und -haltungen stehen - zum Beispiel:

- „Auf meine Aussagen ist Verlass.“
- „Ich bin bereit, neue Wege zu gehen.“

Follower gewinnen: Führungskräfte sollten sich um einen vertrauensvollen Dialog mit ihren Teammitgliedern bemühen - das Verhalten von Influencern kann durchaus als Vorbild dienen.



- „Ich binde euch in meine Entscheidungsprozesse, soweit möglich, ein.“
- Wenn es hart auf hart kommt, stehe ich hinter euch.“

Diese Grundbotschaften sollten als „Subtext“ die gesamte Kommunikation und das Verhalten der Führenden prägen, damit ihre Mitarbeitenden ihnen gerne folgen. Und sollten sie einmal, weil die Rahmenbedingungen dies erfordern, hiergegen verstoßen? Dann sollten sie ihr Verhalten erläutern und sich gegebenenfalls hierfür entschuldigen.

3. „Inszenieren“ Sie Ihre Auftritte

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 etwa, bevor sie mit Mitarbeitenden in Kontakt treten, 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 sollte ich deshalb wählen? Zum Beispiel: Mail, Telefonat oder persönliches Gespräch?

4. Zeigen Sie sich als Mensch mit Gefühlen

Fast alle Influencer im Netz gewähren ihren Followern auch wohldosierte Einblicke in ihr Privat- und Gefühlsleben - primär, um für diese auch als Mensch erfahrbar und nahbar zu sein. Führungskräfte sollten dies in der Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden ebenso tun - zum Beispiel, indem sie in das Gespräch auch mal Infos über ihr Privatleben einfließen lassen. Oder indem sie erwähnen, wie die aktuellen Turbulenzen in der Weltwirtschaft, die Folgen des Klimawandels oder der aktuelle Hype rund um das Thema Künstliche Intelligenz sie verunsichern. Solche Aussagen sind für Mitarbeitende oft der Anstoß, ihrer Führungskraft ebenfalls einen Einblick in ihr Gefühlsleben zu geben und ihnen zu offenbaren, was ihnen als Mensch und Arbeitnehmer wichtig ist.

5. Reagieren Sie gelassen auf Kritik

Auch Influencer begehen aus Sicht ihrer Follower Fehler, zum Beispiel, weil sie deren Stim-

mung oder Interessen falsch einschätzen. Dann ernten sie gelegentlich 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. Sie gestehen zudem Fehler gemäß der Maxime „Shit happens“ ein, entschuldigen sich hierfür und lernen hieraus. Ähnlich sollten Führungskräfte auf kritische Rückmeldungen reagieren, denn diese zeigen letztlich das Interesse und Engagement der Mitarbeitenden und eröffnen die Chance, gezielt gegenzusteuern.

6. Seien Sie bereit, neue Wege zu gehen

Auch Influencer müssen zuweilen neue Wege gehen - zum Beispiel, weil sich das Mediennutzungsverhalten ihrer Zielgruppe geändert hat oder sie sich selbst weiterentwickelt haben. Solche „Strategiewechsel“ stoßen bei Followern oft auf Widerstände, zum Teil kündigen sie sogar ihre Gefolgschaft. Trotzdem beschreiten Influencer, wenn übergeordnete Ziele dies erfordern, immer wieder diesen neuen Weg. Ein entsprechendes Rückgrat sollten auch Führungskräfte haben. Bei aller Empathie, Kompromissbereitschaft und Loyalität, die sie im Kontakt mit ihren Mitarbeitenden zeigen, muss stets deutlich bleiben: Gewisse Ziele wie „unser Unternehmen muss Gewinn erzielen“ sind nicht verhandelbar. Dies ist aufgrund ihrer Funktion in der Organisation unabdingbar.

Zugleich sollten sie sich aber für Verbesserungs- und neue Problemlösungsvorschläge offen zeigen, die gerade die Angehörigen der Generation Z oft einbringen, weil sie noch nicht betriebsblind sind. Diese jungen Frauen und Männer sind die Zukunft des Unternehmens. Also gilt es, ihnen ein Arbeitsumfeld zu schaffen, mit dem sie sich identifizieren können. Zudem sollten Führungskräfte ihren Teammitgliedern immer wieder mit Worten wie mit Taten signalisieren „ich bin lern- und veränderungsbereit“. Schließlich erwarten sie dies auch von ihnen. •

Barbara Liebermeister leitet das Institut für Führungskultur im digitalen Zeitalter (IFIDZ). Die Managementberaterin und Vortragsrednerin ist unter anderem Autorin des Buchs „Die Führungskraft als Influencer: In Zukunft führt, wer Follower gewinnt“ (Gabal-Verlag 2020, ISBN: 978-3-96739-000-1). -> www.ifidz.de