



Führen auf allen Kanälen

Multikanalstrategie bei der Mitarbeiterführung: Das heißt, sich von Typologien zu verabschieden und die Individualität der Mitarbeiter in den Fokus zu rücken.

Vertriebsleiter Robert S. ist verzweifelt: Gleich will er ein Motivationsgespräch mit dem langjährigen Verkäufer Müller führen, der steht kurz vor der Pensionierung. „Ob ich den noch motivieren kann?“ Vertriebsleiter Robert S. hat seinen Posten erst vor Kurzem angetreten und agiert noch recht unsicher.

Dann der Kulturschock: Die junge Kollegin, knapp 30 Jahre alt, wünscht ein Zielvereinbarungsgespräch. Robert S. hat jüngst in einem Artikel von den Digital Natives gelesen, der sogenannten Y-Generation, die angeblich ohne ihr Smartphone, Facebook, Twitter & Co. nicht leben können und als Freizeitmenschen gelten, die immer und ewig die Work-Life-Balance anstreben und denen Selbstverwirklichung, Sinnsuche am Arbeits-

platz und kontinuierliche Weiterbildung wichtiger seien als das Gehalt. Und dann steht noch ein Kritikgespräch mit Herrn Schmitt an. Der gehört laut Artikel wohl zur X-Generation, deren Mitglieder oft sehr karriereorientiert agieren. Wie wird der ehrgeizige Schmitt mit der Kritik umgehen?

Weg mit dem Prokrustes-Bett der Typisierungen

Eine Woche später: Unser Vertriebsleiter ist erleichtert, er hat alle Gespräche geführt. Oldie Müller zeigt sich hochmotiviert, die Akquisitionsoffensive zum Erfolg zu führen. Herr Schmitt hat die Kritik angenommen. Am überraschendsten aber: Die Y-Genera-

tion-Vertreterin hat sich bereit erklärt, die vereinbarten Ziele mit vollem Einsatz zu verfolgen – nichts da mit dem Gerede von Work-Life-Balance und persönlicher Erfüllung am Arbeitsplatz.

Das – natürlich pointiert-fiktive – Beispiel zeigt der jungen Führungskraft: Jede wie auch immer geartete Einordnung in Mitarbeiterklassen ist kontraproduktiv. Schubladendenken verleitet dazu, mit vorgefassten Meinungen in die Mitarbeitergespräche zu gehen und verstellt den Blick aufs Wesentliche. Ob Traditionalist, Baby Boomer, X-Generation oder die Millennials als Vertreter der Y-Generation: Solche Klassifizierungen drohen die Einzigartigkeit und Individualität des einzelnen Mitarbeiters zu verschleiern. Hinzu kommt: Konservative Bewahrer tummeln sich gewiss auch in der Gruppe der Millennials, und Mitarbeiter, die sich internetaffin täglich im Textchat weiterbilden, gibt es selbst unter den ergrauten Oldies. Besser also ist es, die Vielfalt der Menschen zu akzeptieren und sie nicht in das Prokrustes-Bett einer Typisierung zu zwingen: Der Riese aus der griechischen Mythologie ließ es sich bekanntlich nicht nehmen, Reisende, denen er sein Bett als Ruhestätte anbot, „passend“ zu machen – etwa indem er ihnen die Füße abhackte oder ihre Glieder streckte.



Führungsarbeit auf mehreren Kanälen

Die Alternative lautet Multi-Channel-Führung – eine Multikanalstrategie, bei der die Mitarbeiterführung unter der Voraussetzung erfolgt, dass es für jeden Mitarbeiter einen eigenen Führungskanal gibt. Für Führungskräfte wie Vertriebsleiter Robert S. bedeutet dies: Sie vermeiden den Blick in den Pass und die stereotype Einordnung des Mitarbeiters in eine „Kaste“.

Vielmehr favorisieren sie das persönliche Mitarbeitergespräch und sind bereit und fähig, in die konkrete Vorstellungswelt des Gesprächspartners einzutauchen. Die Generationenzugehörigkeit wird, wenn überhaupt, lediglich zur ersten und eher oberflächlichen Einschätzung des Verhaltens eines Mitarbeiters genutzt. Dann aber folgt die authentische Begegnung auf Augenhöhe im ausführlichen und detaillierten Mitarbeitergespräch.

Die Realität: Unzufriedenheit mit den Chefs

Das Sich-Einlassen auf den einzelnen Mitarbeiter: Eigentlich sollte dies eine Selbstverständlichkeit sein. Die Praxis jedoch zeichnet ein anderes Bild – anders sind die Ergebnisse zahlreicher Untersuchungen nicht zu erklären. In ihnen bemängeln Mitarbeiter die unzureichende Führungskompetenz ihrer Chefs. Eine internationale Umfrage des Düsseldorfer Personalberatungsunternehmens Rundstedt HR Partners etwa ergab 2011: Nur 21 Prozent der befragten Mitarbeiter erteilen ihrem Chef eine Bestnote und sind zufrieden mit ihm. Bemängelt wird die Entscheidungsschwäche der Vorgesetzten.

Und die Befragungen des Beratungsunternehmens Gallup bestätigen jedes Jahr aufs Neue, dass die mangelhafte emotionale Bindung der Mitarbeiter an ihre Arbeitgeber mit den Führungskompetenzen der Führungskräfte in einem Zusammenhang steht.

Verschiedenartige Kunden verlangen verschiedenartige Mitarbeiter

Multikanalstrategie bei der Mitarbeiterführung – das setzt voraus, dass Führungskräfte Vielfalt als Herausforderung annehmen. Unterschiedliche Geschlechter, verschiedene Altersstufen, bunte Vielfalt bei der ethni-

schon Herkunft und der Nationalität, die Heterogenität der Persönlichkeiten, Weltbilder, Einstellungen, Meinungen und Ansichten: Die Führungskraft begreift dies als Chance, verschiedenartige Kunden mithilfe verschiedenartiger Mitarbeiterpersönlichkeiten anzusprechen.

Für Vertriebsabteilungen gilt: Verschiedenartige Verkäuferpersönlichkeiten garantieren mehrdimensionale Zugänge zu verschiedenartigen Kundenpersönlichkeiten: Je bunter die Mentalität und je heterogener die Verkaufsstile der Verkäufer ausfallen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass die Vertriebsmannschaft den Zugang zu den verschiedenen Kunden findet.

Mehrdimensional führen mit Multikanalstrategie

Bei der Multi-Channel-Führung sollte die Führungskraft über ein möglichst umfangreiches und differenziertes Repertoire an Führungs- und Motivationsstrategien verfügen und dieses Repertoire mitarbeiterindividuell einsetzen. Wichtig ist die Kompetenz, mehrdimensional zu führen und jeden Mitarbeiter dort abzuholen, wo er steht.

Diese Vorgehensweise hilft der Führungskraft auch in anderen Führungssituationen weiter, etwa bei der Teambzusammenstellung: Es ist zielführend, im Team möglichst unterschiedliche Mitarbeiter zu versammeln, um die unterschiedlichen Stärken für die kreative Lösung einer komplexen Teamaufgabe zu nutzen.

Fazit

Den allein selig machenden Führungsstil gibt es nicht. Notwendig ist ein Führungskonzept, bei dem die Einzigartigkeit jedes Mitarbeiters Berücksichtigung findet. Multi-Channel-Führung bedeutet, sich von Typologien zu verabschieden und die Individualität der Mitarbeiter in den Fokus zu rücken.

Dr. Dieter Hohl



Dr. Dieter Hohl,
impuls! Training – Beratung –
Recruiting

Kontakt:
www.impuls-training.de

Vorsicht bei generationenspezifischen Gemeinsamkeiten

Sicherlich gibt es generationenspezifische Gemeinsamkeiten. Aber mit konkreten Festlegungen sollte vorsichtig umgegangen werden. Jüngstes Beispiel ist die Diskussion um die Millennials: Das Bild, das wir uns von den Digital Natives zurecht geschnitzt haben, stimmt so vielleicht gar nicht.

Denn Studien wie die von SAP (<http://de.news-sap.com>) entlarven die Stereotypen als Mythen. Eine Befragung hat ergeben, dass die Erwartungen der jungen Arbeitnehmer im Hinblick auf ihre Arbeit, ihre Vorgesetzten und ihr Unternehmen häufig von den gängigen Vorstellungen über die Bedürfnisse von Millennials in der Arbeitswelt abweichen, und zwar erheblich. Demnach sind die Mitglieder der Y-Generation weniger auf eine Work-Life-Balance erpicht als Nicht-Millennials, die Erfüllung privater Wünsche ist ihnen auch nicht heiliger als anderen Generationen. Und das Desinteresse an ökonomischen Fragen konnte die Studie gleichfalls nicht bestätigen.

Auch Vertriebsleiter Robert S. muss feststellen: Offenbar gibt es die Y-Generation überhaupt nicht, zumindest nicht in dieser oft behaupteten Homogenität.