

## Berufseinsteiger für Führung begeistern



In den letzten Wochen ging es prominent durch die Medien: Verena Bahlsen verlässt das Familienunternehmen und gibt Ihre Führungsposition auf. Und auch der milliardenschwere norwegische Erbe Gustav Magnar Witzøe sagte kürzlich in einem Interview, dass er nicht der richtige Mann für Führung sei, offensichtlich abgeschreckt von der großen Verantwortung, die zu einer schweren Last werden kann.

Sicherlich stehen hinter diesen prominenten Beispielen sehr große Unternehmen und damit ein besonders großes Maß an Verantwortung der eigenen Familie und den Mitarbeitenden gegenüber. Doch auch kleinere Unternehmen in Deutschland berichten immer häufiger darüber, dass junge Mitarbeitende nur wenig Begeisterung dafür zeigen, Führungsverantwortung zu übernehmen. Was können Unternehmen also tun, um motivierende Anreize für die häufig zitierte „Gen Z“ zu schaffen. Lassen Sie uns dazu einen kurzen Exkurs machen.

### **Kennzeichen der Generation Z**

Anderes als die Generation Y hat die Generation Z bereits von klein auf den Umgang mit digitalen Medien erlebt und diese in das eigene Leben eingebunden. Insbesondere die frühe Nutzung von Social Media resultiert in einer Gewöhnung an kurzfristige Bestätigung und Befriedigung durch permanentes Feedback aus der Community.

Darüber hinaus erzeugt die permanente Zurschaustellung kreativer Lebensentwürfe – selbstverständlich stets im besten Licht und von Algorithmen auf die eigenen Interessen angepasst – ein hohes Bedürfnis nach Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung in Leben und Beruf. Da die Selbstverwirklichung sowohl im Beruf als auch privat angestrebt wird, ergibt sich zudem eine klare Trennung von Arbeit und Privatleben, wobei letzterem ausreichend Raum einzuräumen ist.

Ein ausgeprägtes Streben nach sinnstiftender Tätigkeit, forciert durch einen klaren Blick auf die großen Herausforderungen unserer Zeit bei oftmals bereits bestehendem familiären Wohlstand, rundet das Bild der hochgebildeten Gen Z auf dem Arbeitsmarkt ab.

---

### **Perspektiv-Consulting GmbH**

Wie lässt sich diese Erkenntnis nun auf motivierende Führungsanreize für Unternehmen übertragen?

### **Arbeitnehmermarkt statt Arbeitgebermarkt – das Umdenken hat begonnen**

Unternehmen haben es aktuell also mit einer Gruppe an Menschen zu tun, die nach Selbstverwirklichung und Wahlfreiheit streben. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels ergibt sich daraus ein intensiver werdender Wettbewerb um junge und motivierte Mitarbeitende.

Allein das Werben um diese digital affine und erfolgsorientierte Generation, beispielsweise mit Hilfe von gezieltem Employer Branding, zeigt ein beginnendes Umdenken von Seiten der Unternehmen.

Fraglich erscheint aber, wie weit das Umdenken in der Unternehmensrealität bereits fortgeschritten ist. Um junge High-Potentials dafür zu begeistern Verantwortung für Teams und Aufgaben zu übernehmen, bedarf es ohne Zweifel neue Führungskonzepte und -ansätze, die mit dem beworbenen Unternehmensbild und den Bedürfnissen der Mitarbeitenden übereinstimmen. Es geht also darum Möglichkeiten zur Selbstverwirklichung aufzuzeigen und gleichzeitig das Bedürfnis nach Ausgleich, Flexibilität und kontinuierlicher Bestätigung zu bedienen.

### **Begeisterungs- und Motivationsfaktoren schaffen**

Wie können Unternehmen nun die notwendigen Anreize schaffen und wie können diese aussehen? In früheren Generationen waren in erster Linie monetäre Anreize und das Streben nach Status ausschlaggebend. Heute sind es neben der individuellen Gestaltungsmöglichkeit der Arbeitsstätigkeit, flexiblen Arbeitsmodellen vor allem die Teilhabe und neue Anreizformen, die Führung für junge Menschen attraktiv machen. Immer unter Berücksichtigung der optimalen Vereinbarkeit von Beruf und Freizeit.

#### **Motivation 1: Arbeitstätigkeit – Sinn und Gestaltungsspielraum**

Für die Generation Z ist es wichtig, dass sie einer sinnvollen Tätigkeit nachgehen können, die sie selbst gestalten und in der sie eigenen Ideen einbringen können. Das gilt auch für die Teams, die sie führen. Hier wird Wert darauf gelegt, eine eigene Kultur und Haltung zu leben, die andere befähigt zu wachsen. Starre Jobrollen und eintönige Aufgaben sind kontraproduktiv und schränken das Bestreben ein. Für Unternehmen bedeutet es also Führungsrollen zu schaffen, die Gestaltungsspielräume eröffnen und den Führungskräften Raum geben, eine eigene Kultur für sich und das eigene Team zu entwickeln.

#### **Motivation 2: Flexibles Arbeiten – Homeoffice und Arbeitsplatz**

Die Arbeit aus den Bergen, im Büro oder aus dem Homeoffice zu erledigen und über die gängigen Kommunikationsmöglichkeiten erreichbar zu sein, bietet einen Reiz und ist eine notwendige Voraussetzung für die Übernahme einer Führungsrolle für die Generation Z. Parallel auch im Büro einen Arbeitsplatz zu haben, gehört für die sicherheitsbewusste Generation aber oftmals auch dazu.

Für Unternehmen bedeutet das, den Führungskräften Vertrauen entgegenzubringen und Ihnen lokale Gestaltungsspielraum zu geben, um die übergeordneten Ziele zu erreichen.

### **Motivation 3: Teilhabe = Verantwortung**

Die hohe Erwartungshaltung der jungen Mitarbeitenden an das Unternehmen ist vielfach überraschend für erfahrene Führungskräfte. Wo ist mein Team, wo ist mein Auto, wo ist mein Account? Wer Verantwortung übernimmt, will noch mehr als in der Vergangenheit teilhaben und das oftmals bereits in Form eines Vertrauensvorschuss. Diese Möglichkeiten zu bieten und die jungen Führungskräfte damit zu motivieren, sich zu beweisen, bedeutet durchaus ein Paradigmenwechsel. Durch engmaschige Kontrolle der Zielerreichung sollte das Risiko, das Unternehmen hier eingehen, allerdings überschaubar bleiben.

### **Motivation 4: Benefits – Projektbezug statt Jahresbonus**

Langfristige Zielorientierung, Jahresgespräche und jährliche Bonuszahlungen sind für diese Zielgruppe oftmals eher verunsichernd. Es ist für sie wichtig, kurzfristiger eine Bestätigung der eigenen Leistung zu bekommen. Für Unternehmen bedeutet dies, dass Sie sich überlegen müssen, wie Sie von bewährten Anreizmodellen umschwenken, um individueller, flexibler und vor allem in einem kürzeren zeitlichen Rhythmus Leistungen zu messen und zu belohnen.

### **Was bedeutet das für Führungskräfte von Nachwuchsführungskräften?**

Grundvoraussetzung für nachhaltigen Erfolg ist die Offenheit, sich mit den Bedürfnissen der Zielgruppe auseinanderzusetzen und sich über die motivierenden Faktoren klar zu werden. Denn trotz des Willens, seine eigene Kultur in der Führung zu entwickeln, bedarf es bei der Gen Z einer engen Führung und einem kontinuierlichen Feedback, damit die Nachwuchsführungskräfte für ihre Leistung und ihr Handeln Bestätigung erfahren. Darüber hinaus ist es wichtig, gemeinsame Wertesysteme zu entwickeln und der neuen Generation Raum zu geben, sich selbst zu entwickeln. Hierbei können etwa Workshops zur Persönlichkeitsentwicklung und Selbstführung helfen.

### **Seien Sie bereit**

Nutzen Sie die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt und schaffen Sie Anreizsysteme, um junge Menschen für Führung zu begeistern. Hören Sie gut zu, denken Sie um und werden Sie zu einer kreativen „Spielwiese“ für neue Führungsrollen und ein neues Führungsverständnis. Wir sind für das Thema gerne mit unserem Perspektiv Kompass Moderne Führung für Sie da. Sprechen Sie uns an unter der 04141 8029020.