

HelfRecht

# *methodik*

Die Zeitschrift für mittelständische Unternehmer und Führungskräfte

*3/2023*



**Arbeitskräfte finden und binden:**  
Wie Sie im Wettbewerb um Fachkräfte  
und Auszubildende bestehen können  
Seite 4

**Generation Z erfolgreich führen:**  
Wie Sie die Potenziale der jungen  
Menschen bestmöglich entwickeln  
Seiten 29 und 32



# Generation Z: Potenziale gezielt fördern und nutzen

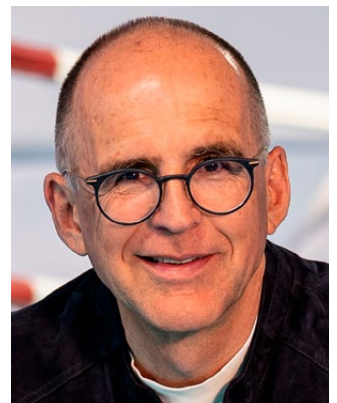
*Von Babyboomern bis Gen-Z: In vielen Betrieben arbeiten derzeit vier Generationen. Die Verantwortlichen sind gefordert, die unterschiedlichen Vorstellungen und Arbeitsweisen zu einem leistungsstarken Miteinander zusammenzubringen. Unter anderem gilt es, die Talente der Generation Z zu entwickeln.*

Sie wissen alles, sie überschätzen sich und sie sind faul. Die Gen-Z, die Generation ab Jahrgang 1997, hat mit einigen Vorurteilen zu kämpfen. Im Gegensatz dazu gelten ihre Vorgänger – Millennials, Boomers & Co. – als fleißig und zuverlässig. Wenn die Generationen in den Unternehmen aufeinandertreffen, sind Missverständnisse und Konflikte fast schon vorprogrammiert. Mit gezielten Entwicklungsprogrammen und individuellem Coaching können die Unternehmen gegensteuern – und von einem verbesserten Zusammenwirken der Generationen langfristig profitieren. Wichtig ist es dabei, die spezifischen Stärken der Gen-Z-Mitarbeiter zu erkennen, gezielt auszubauen und systematisch fürs eigene Unternehmen zu nutzen. Vor allem

sollten sie die Möglichkeit bekommen, ihre eigenen Fähigkeiten zu verbessern, Kommunikations- und Besprechungstechniken zu erlernen und Einblicke in die Grundlagen der Führung zu gewinnen. Dabei sind dann häufig auch die älteren Mitarbeiter erstaunt, was sie von den jungen Talenten im Austausch lernen können.

## Talente erkennen und fördern

Die Arbeitswelt hat sich verändert. Die nachkommenden Generationen sind digital affin und haben ein anderes Verständnis vom Lernen. Um



von Peter Flume



Foto: Justin D'Amico / iStockphoto

*Eigene Vorstellungen: Die Generation Z tickt und arbeitet anders als die altgediente Belegschaft.*





*Teamentwicklung: Bis zu vier Generationen mit ihren unterschiedlichen Stärken und Vorstellungen zu einem harmonischen Miteinander zusammenzubringen, ist eine anspruchsvolle Herausforderung für die Führung.*

diesen Veränderungen gerecht zu werden, muss sich auch die Fach- und Führungskräfteentwicklung verändern. Immer mehr Unternehmen setzen auf spezielle Entwicklungsprogramme für die Generation Z. Junge Talente, die ein aktives Interesse an Weiterentwicklung zeigen und Verantwortung übernehmen möchten, kommen für solche Programme immer in Frage. Die Gen-Z-Beschäftigten suchen nach spannenden Projekten, bei denen sie Verantwortung übernehmen können. Ihre kontinuierliche Weiterentwicklung ist deshalb ein wirksames Instrument, um junge Menschen zum einen zu rekrutieren, zum anderen langfristig an Betriebe zu binden.

**Worauf sollten die Unternehmen dabei achten?** Mein Tipp: Vermitteln Sie den jungen Menschen das Handwerkszeug, um später souverän im Job auftreten und in der modernen Arbeitswelt 4.0 erfolgreich sein zu können. Dabei steht die Kommunikation als wohl wertvollstes Werkzeug im Fokus – sei es, um Kunden zu erreichen, Verhandlungen zu führen oder verschiedene Persönlichkeiten zu leiten. Gesprächsführung, Konfliktlösung sowie Präsentations- und Argumentationstechniken bilden wichtige Bausteine der „High Potentials“. Darüber hinaus sollten emotionale Kompetenz, Empathie und Kreativität gezielt gefördert werden. Auch Resilienz hat sich in den vergangenen Jahren als eine immer wichtiger werdende Fähigkeit herausgestellt –

insbesondere auf der Führungsebene. Den Umgang mit unvorhersehbaren Veränderungen zu meistern, Lösungen zu finden, ruhig zu bleiben und den Mitarbeitern ein Gefühl der Sicherheit zu vermitteln, all das muss erlernt sein. Auch darauf sollte deshalb in der Führungskräfte-Entwicklung besonders Wert gelegt werden.

Im Betrieb treffen junge Mitarbeiter mit hohen Ansprüchen auf eine Welt, in der viele erfahrene Kollegen mit langjährigem Wissen arbeiten. Der Umgang mit diesen etablierten Strukturen erfordert von den nachkommenden Arbeitskräften zunächst eine Anpassung, um anschließend Wege zu finden, diese Strukturen zu beeinflussen und zu verändern. Wichtig ist deshalb, dass die jungen Talente im Rahmen des Entwicklungsprogramms ihre eigene Einstellung und ihre Rolle im Betrieb genauer unter die Lupe nehmen. Im Alltag kann dies bei einem wertschätzenden Umgang mit älteren Generationen, die anders als die Z-ler denken und handeln, äußerst nützlich sein. Natürlich gilt das für beide Seiten: Sich auf Charaktere mit anderen Wertvorstellungen und Arbeitsweisen einzulassen, kann horizonterweiternd sein – und das eigene Verhalten im Team sowie die eigene Selbstwirksamkeit somit spürbar steigern. Wer davon besonders profitiert, ist das Unternehmen.

**Weitere Tipps für die Entwicklungsprogramme:** Trainingsmaßnahmen in der Gruppe sollten sich abwechseln mit individuellem Einzelcoaching, bei dem das Verhalten und Selbstbewusstsein der jungen „High Potentials“ sehr gezielt gestärkt werden kann. In vertraulichen Vieraugen-Gesprächen sollten die Talente ihre eigene Positionierung im Unternehmen bewusst reflektieren. Dann sollten sie die Möglichkeit bekommen, die erlernten Fähigkeiten unmittelbar im beruflichen Alltag umsetzen und Erfolge oder auftretende Herausforderungen in einem nächsten Schritt mit dem Verantwortlichen besprechen zu können. Der Realitätsbezug und die kontinuierliche Begleitung sind es, was Entwicklungsprogramme besonders bereichernd macht.

**„Es ist gut, dass Gen-Z anders ist“**

Wichtig ist auch, dass dabei im engen Austausch mit dem Betrieb gearbeitet wird. Denn häufig verlassen Mitarbeiter nicht das Unter-

nehmen an sich, sondern ihre Führungskräfte. Die sollten sich daher mit neuen Begrifflichkeiten, Arbeitsansätzen und anderen Vorstellungswelten vertraut machen, um Nachwuchskräfte und deren Einstellungen zunächst mal zu verstehen und sie auf dieser Grundlage dann auch langfristig im Unternehmen zu halten und im besten Fall zu den Führungskräften von morgen zu entwickeln. Deshalb empfiehlt es sich, in einzelnen Phasen des Entwicklungsprogramms die ältere Generation einzubinden und funktionierende Strukturen im Unternehmen mit modernen Elementen zu ergänzen. Das kann auch dazu beitragen, im Team einen Bewusstseinswandel herbeizuführen, vor allem die negativ konnotierten Stereotypen der Generation Z abzulegen und deren Stärken und Vorzüge in den Fokus zu stellen. Was das Unternehmen braucht, ist eine offene Einstellung nach dem Motto: „Es ist gut, dass die Gen-Z anders ist.“ Die Fachkräfte zwischen 18 und 26 Jahren bringen frischen Wind und neue Perspektiven ins Unternehmen. Sie zeichnen sich durch Zuhören, Reflexion, Akzeptanz und eine hohe Lernbereitschaft aus. Beste Voraussetzungen, dass auch aus dieser Generation großartige Führungskräfte hervorgehen werden. Denn die Gen-Z ist digital versiert und gut vernetzt, sie beherrscht das Multitasking und sie setzt auf gelebte Empathie und gegenseitiges Empowerment. All diese Fähigkeiten sind für Führungskräfte von besonderer Bedeutung.

## Betriebe profitieren

Die Forderung nach einer ausgewogenen Work-Life-Balance ist wohl eine der interessantesten Eigenschaften der Gen-Z. In die Praxis umgesetzt führen mehr Freiraum und flexible Arbeitsmöglichkeiten möglicherweise zu weniger Burn-out, insbesondere in Führungspositionen. Davon profitieren auch die Betriebe. Ebenso wie von einer weiteren Stärke der Generation Z: Sie haben ein ständig aktives Radarsystem für neue Möglichkeiten, einen fortlaufenden Bedarf, sich weiterzuentwickeln. Und wenn ihnen innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten oder persönliche Weiterentwicklung geboten werden, bleiben die Gen-Z eher im Betrieb. Entwicklungsprogramme sind somit der erste Schritt zur Mitarbeiterbindung. Mit dem erfreu-

## So machen Sie sich attraktiv für Gen-Z

- 1. Zeigen Sie Karrieremöglichkeiten auf:** Mittelständische Unternehmen sollten klare Karrierewege und Aufstiegsmöglichkeiten für junge Mitarbeiter aufzeigen. Das kann diese zum einen motivieren, langfristig im Team zu bleiben, zum anderen, sich auch aktiv für ihre berufliche Entwicklung einzusetzen.
- 2. Fördern Sie Work-Life-Balance:** Eine ausgewogene Work-Life-Balance ist für junge Mitarbeiter besonders wichtig. Bieten Sie deshalb flexible Arbeitszeiten, Homeoffice-Optionen und andere familienfreundliche Maßnahmen, um eine gesunde Work-Life-Balance zu fördern.
- 3. Bieten Sie Entwicklungsmöglichkeiten:** Gen-Z-ler schätzen die Möglichkeit, sich kontinuierlich weiterzuentwickeln. Investieren Sie deshalb in Schulungen, Workshops und Mentoring-Programme, um Ihre Mitarbeiter weiterzubilden, sie zu fördern und ihnen Perspektiven für ihre berufliche Zukunft zu bieten.
- 4. Schaffen Sie ein attraktives Betriebsklima:** Eine positive, motivierende Unternehmenskultur ist entscheidend, um junge Menschen langfristig zu binden. Offene Kommunikation, Teamarbeit, Wertschätzung und ein angenehmes Arbeitsumfeld können dabei helfen, die Mitarbeiterbindung zu stärken.
- 5. Stärken Sie Mitarbeiterengagement:** Junge Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse und Projekte einzubinden, kann deren Engagement und Identifikation mit dem Betrieb steigern. Regelmäßige Feedbackgespräche, Mitarbeiterbefragungen und Ideenwettbewerbe können dazu beitragen, das Engagement der Mitarbeiter zu fördern und ihre Bindung ans Unternehmen zu stärken.
- 6. Unterstützen Sie die Sichtbarkeit:** Haben die Gen-Z-ler die Möglichkeit, ihre Teilnahme an den Entwicklungsmaßnahmen in sozialen Medien zu veröffentlichen, und werden digitale Zertifikate ausgestellt, die anschließend gepostet werden können, so steigert dies die positive Sichtbarkeit des Unternehmens. Außerdem sorgen anerkennende Kommentare aus der Peer-Group der Mitarbeiter dafür, dass diese sich im Unternehmen am richtigen Platz fühlen.

lichen Nebeneffekt, dass die jungen Talente aus dem Training noch besser qualifiziert hervorgehen. Ein weiteres Plus der Entwicklungsprogramme: Sie führen zu internen und regionalen Vernetzungen. Und Netzwerke fördern letztendlich die Bindung an das Unternehmen und die Region. Also, die Generation Z mag im Allgemeinen anspruchsvoller sein als ihre Vorgänger. Dennoch lohnt es sich für Unternehmen, Zeit, Energie und Geld in diese Generation zu investieren. Denn die jungen Talente brechen veraltete Strukturen auf und integrieren eine modernere Kommunikation, die von Wertschätzung und Empathie geprägt ist. ■

*Rhetoriktrainer Peter Flume berät und trainiert Unternehmer, Manager und Führungskräfte in Rede- und Präsentationstechnik, Argumentation und Verhandlung sowie Entscheidungsverhalten in Drucksituationen.*

→ [www.rhetoflu.com](http://www.rhetoflu.com)