



Foto: 123RF/dolgachov

PERSONALFÜHRUNG IN DER GENERATION Y

„Menschen führen ist ein bisschen wie Flöhe hüten!“

Wenn es um das Führen von Mitarbeitern geht, glaubt jeder mitsprechen zu können. Aber nicht jeder, der mitspricht, ist auch ein „Menschenführer“.

Gerade wenn es um die Führung der Generation Y geht, dann hält man sich gerne zugeknöpft. Denn bei dieser Generation soll ja alles anders sein. Führen lassen die sich gar nicht, heißt es immer wieder einmal. Dazu ein paar persönliche Anmerkungen aus der täglichen Praxis einer Führungskraft der Babyboomer-Generation.

Skeptische, vernetzte, ichbezogene Mitarbeiter

Bekannt sind die Generationen Babyboomer (1946–1964), die Generation X (1965–1978) und die Generation Y (1979–1999). Die Generation Y, auch gerne Generation „Why“ genannt, das sollen die skeptischen, vernetzten, selbstbewussten und zum Teil auch sehr ichbezogenen Mitarbeiter sein, geprägt durch eine hohe Leistungsorientierung, die anfängt, Hierarchien zu hinterfragen.

Führungskräfte müssen auf diese unterschiedlichen Einstellungen und Erwartungen eingehen und auch in der Lage sein, falsche Erwartungen zu korrigieren. Führungskräfte müssen im Besonderen die Generation Y dazu anhalten, dass diese ihre Wünsche auch gegenüber den älteren Generationen kommuni-

ziert. Diese Generation will einen kooperativen Führungsstil und keine eintönige und anspruchslose Arbeit, kein Befehl und Gehorsam, keine Engstirnigkeit (das haben wir immer schon so gemacht), keine Totschlagargumente.

Führung bedeutet Leitung, aber auch Zuhören

Führung bedeutet Leitung, Macht und Vorbild. Führung heißt aber auch Zuhören. Zuhören ist ein wesentlicher Teil der Kommunikation; und da sind wir bei einer der großen Herausforderungen, wenn unterschiedliche Generationen aufeinandertreffen. Wenn wir mit häufig falschen Vorstellungen von den Lebensauffassungen und Arbeitseinstellungen der anderen Generationen sprechen und daraus abgeleitet befürchten, dass die andere Generation nicht in der Lage ist oder nicht willens ist, sich zu ändern, dann klappt auch die Kommunikation nicht.

Auch der kooperative Führungsstil verlangt nach Führung. Führen heißt in diesem Zusammenhang auch, das Eigenbild der Generation Y zu korrigieren, zum Teil sind Führungskräfte sehr von sich überzeugt. Wenn man die Generation Y richtig führt, ist

sie maximal motiviert. Betroffene Entscheidungen wollen dabei begründet sein, Macht als Führungsinstrument wird abgelehnt. Führungskräfte sollten Empathie und Emotionen nutzen, Wertschätzung ist unabdingbar. Immer zu beachten ist, jeder Mensch ist einzigartig und damit ist die individuelle Auseinandersetzung mit den Mitarbeitern wichtig. Die Fähigkeit andere Menschen mit ihren Eigenheiten zu respektieren, sich in sie einzufühlen und klare Absprachen zu treffen, das zeichnet Führungskräfte aus.

Ja, die Generation Y hat eine hohe Freizeitorientierung, sie fordert diese auch ein. Wenn ihr die Arbeit Spaß macht, dann ist diese Generation allerdings auch da. Sie stellt ihre Freizeitorientierung nicht über alles.

Fördern generationenübergreifender Aktivitäten

Führungskräfte sollten erkennen, dass alle Altersgruppen ein effizientes Arbeiten in generationenübergreifenden Teams als schwierig empfinden. Jede Generation hat eigene Meinungen, Methoden und Ziele. Doch Teams erreichen Ziele besser, denn hier greifen verschiedene Generationen auf unterschiedliche Erfahrungen zurück. Davon profitiert jeder in seiner Generation, das Team und letztendlich das Unternehmen. Handeln Sie als Führungskraft selbstbewusst und lassen Sie sich nicht von Vorurteilen gegenüber Teams leiten, die aus unterschiedlichen Generationen bestehen. Unterschiede in der Arbeitsmoral und in den Ansichten über die Work-Life-Balance sind nicht zwangsläufig von Nachteil. Vielmehr ist es wichtig, Möglichkeiten anzubieten, zwischen denen die Mitarbeiter wählen können – etwa Benefits oder Weiterbildungen, je nach den Präferenzen der jeweiligen Generation und persönlicher Umstände.

Das Fördern generationenübergreifender Aktivitäten sollte nicht auf Büroprojekte beschränkt werden. Wenn es das Budget und die Zeit erlauben, sind kleine gemeinsame Aktionen sinnvoll, wie Grillfeste oder ein gemeinsamer Ausflug, bei denen sich Mitarbeiter aller Altersgruppen wohlfühlen. Ältere Mitarbeiter können dann die jüngeren Kollegen coachen. Dies führt zu dauerhaften positiven Ergebnissen und größerem Respekt zwischen den Generationen. Menschen zu führen ist ein bisschen wie Flühe hüten, das muss Spaß machen!

Wer sich selbst gut führt, kann andere gut führen

Nur wenn Führungskräfte sich selbst gut führen, sind sie auch in der Lage, andere gut zu führen. Wer als Führungskraft „strahlt“, wirkt mit seiner positiven Einstellung zur eigenen Persönlichkeit auf seine Mitarbeiter. Wer Mut hat und Selbstvertrauen zeigt, dem gelingt es besser zu motivieren. Und dann gelingt auch das Durchsetzen besser.

Eine Führungskraft, die ihre Mitarbeiter kennt, nutzt die Eigenmotivation der Generation Y. „Fördern statt Fordern“ und „Führung mit Zielvereinbarungen“, Feedback nicht zu vergessen, Fehler zulassen. Daraus lernt besonders diese Generation. Eine erfolgreiche Zusammenarbeit ergibt sich aus: An die Hand nehmen, loslassen, Ergebnisse diskutieren, entscheiden lassen oder entscheiden und wieder von vorn.

Thomas Giesemann

Leitung Personalmanagement
AMEOS Gruppe
CH-8021 Zürich
Mitglied des Initiativkreises neue Personalarbeit in Krankenhäusern (InPaK)

NACHGEFRAGT

„Das ‚Kümmern‘ um Bewerber hört eigentlich nie auf“

Frau Krüger, wie gewinnen Sie in Zeiten des Fachkräftemangels Mitarbeiter für die SRH-Kliniken?

Wir stellen uns auf das veränderte Werteverhalten der Generationen ein, die jetzt in den Arbeitsmarkt kommen. Es geht darum, sich so zu verhalten, wie potenzielle Kandidaten es erwarten. Im Personalmarketing sollten wir uns also dort herumtreiben, wo wir diese Kandidaten finden. Das bedeutet nicht nur, das Medium gut auszuwählen inklusive Social Media, sondern schon viel früher tätig zu werden.

Was tun Sie konkret, um Kandidaten früh zu erreichen?

Medizinstudenten bieten wir zum Beispiel neben Messen, PJ-Tagen, Praktika und Hospitationen auch Spezialkurse an, die interessant sind. Eine gute Möglichkeit, direkt mit potenziellen Kandidaten in Kontakt zu treten, sind zudem Mitarbeiterempfehlungen. Wir haben ein Programm, bei dem werbender und geworbener neuer Mitarbeiter je einen Tag Urlaub extra erhalten. Denn wir erleben immer wieder: Der persönliche Kontakt zählt. Wichtig ist, ihn herzustellen – und zwar einfach und schnell.



Interview mit Stephanie Krüger, Personalmarketing und -projekte, Zentrales Personal und Sozialwesen, SRH Holding (SdbR)

Können sich Interessierte dann auch einfach und schnell bei Ihnen bewerben?

Ja, dafür haben wir ein Bewerber-Management-System implementiert. Gute Bewerber, die bei einem unserer Unternehmen landen, aber dort keine passende Stelle finden, nehmen wir zudem in unseren Talent-Pool auf.

Wie unterstützen Sie neue Mitarbeiter, die bei Ihnen anfangen?

Eigentlich hört das „Kümmern“ um Bewerber und Mitarbeiter nie auf. Neuen Mitarbeitern erleichtern wir den Einstieg mit Einarbeitungsplänen und einem „Mentor“, später mit kontinuierlichem Dialog. Dieses Jahr haben wir zudem erstmals konzernweit Mitarbeiter befragt, um herauszufinden, was sie bewegt und was sie brauchen. Das halten wir jetzt mit entsprechenden Maßnahmen nach.