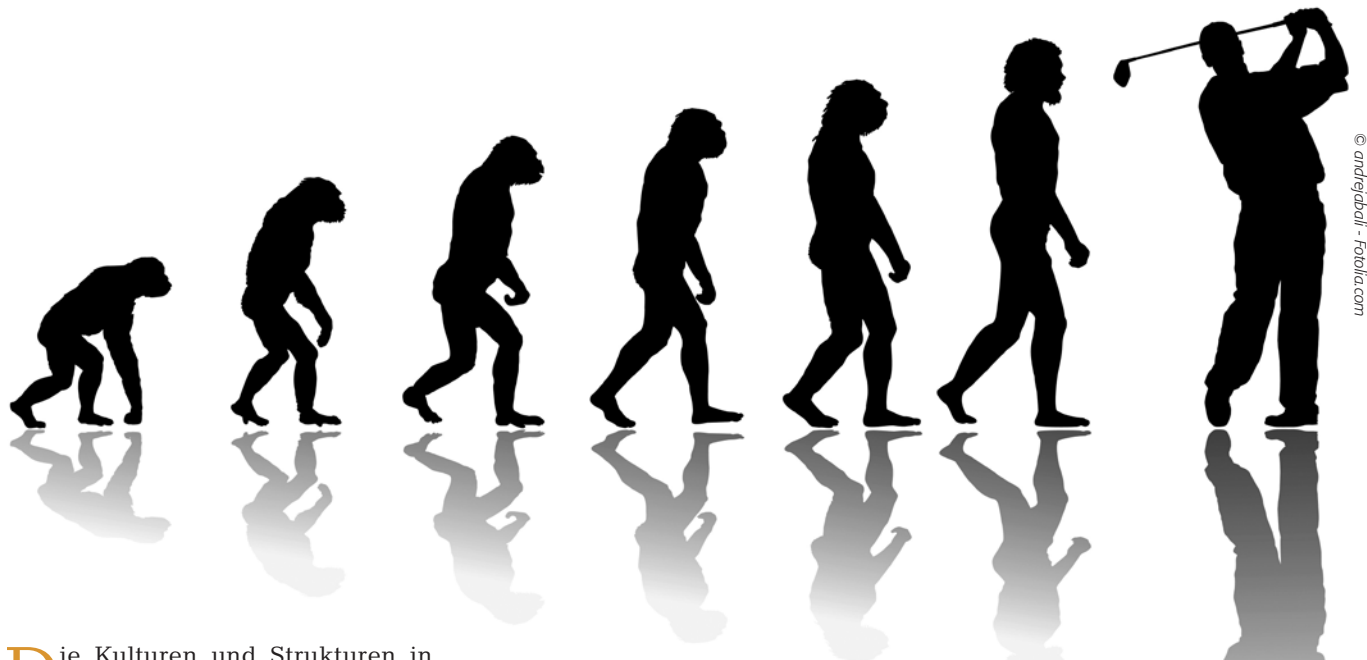


NEXT GENERATION – Y NOT ?

Zucker für die Generation Y?



© andyeball - Fotolia.com

Die Kulturen und Strukturen in Deutschlands Unternehmen befinden sich in einem grundlegenden Wandel. Weg von starren, großen und hierarchieorientierten Gebilden hin zu kundenorientierten, agilen und wendigen, eher flachen Einheiten. Und damit hin zu Organisationen, die bemüht sind, ihren Mitarbeitern eine ausgewogene Work-Private-Balance zu ermöglichen, Gesundheitsprogramme auflegen, die Betreuung für den jüngsten Nachwuchs übernehmen und flexible Arbeitszeitenmodelle anbieten. Der geistige Wandel in der Gesellschaft erreicht endlich auch unsere Firmen.

Und besonders ein wachsender, junger und gut vernetzter Generationentyp bringt hier neue Werte ein. Die Experten nennen diesen Typ die „Generation Y“ (einige von Ihnen sind die Generation X, andere die Generation Golf (Das Auto), manche sind vielleicht schon die Generation Gold – nur damit Sie es mal gehört haben).

Schön, werden Sie denken, was nutzt mir das als Betreiber oder Manager einer Golfanlage? Was geht uns diese Generation Y (auch engl. „why“, also „warum?“) in der Golfbranche an? Wir sind doch sowieso Exoten, was

Arbeitszeiten anbelangt und die meisten Clubs haben nicht die Strukturen für flexible Arbeitszeiten, zu denen ich womöglich im Café am Laptop meiner Arbeit nachgehen kann (erzählen Sie das mal dem Turnierspieler, der sich seine Scorekarte dann selber ausdrucken soll). Also: Was geht es uns an? Ich behaupte: Eine ganze Menge.

Die Fakten: Die Generation Y sind die nach 1985 Geborenen. Sie sind hervorragend vernetzt und permanent verbunden (das Smartphone als verlängerter Arm). Sie sind höchst anspruchsvoll und enorm selbstbewusst mit kritischem Blick auf Autoritäten. Sie sind zumeist gut behütet und materiell abgesichert aufgewachsen.

Was ihnen laut Umfrage wichtig ist: Ein kollegiales Arbeitsumfeld, in dem sie sich verbunden und zugehörig fühlen. Herausfordernde Aufgaben, in denen Sie einen Sinn sehen sowie gute Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Wenn Sie sich mit Ihren Auszubildenden und jüngeren Mitarbeitern (Sie erinnern sich, ich meine immer die Männer und Frauen, wenn ich von

„Mitarbeitern“ schreibe) genau auseinandersetzen, indem Sie ihnen zuhören, was ihnen wichtig ist und versuchen, ihre Werte zu verstehen, dann werden Sie sehr interessante Antworten erhalten, die Ihnen für die Arbeitsplatzgestaltung, die Chance zur Intensivierung von Kundenbeziehungen und die Serviceorientierung sehr gute Hinweise liefern und von Ihnen genutzt werden können.

Offenes Wissensmanagement und transparente Führung

Was Sie konkret tun können: Fördern Sie ein offenes Wissensmanagement und sorgen Sie für klare und transparente Führung. Führen Sie ab sofort doppelt so viele Mitarbeitergespräche wie zuvor! Starten Sie jetzt gleich damit und machen Sie es zu Ihrer wichtigsten Führungsaufgabe. „Das haben wir nicht kommen sehen“, „irgendwie ist Sand im Getriebe, es gibt so viele kleine Konflikte hier“ – wie oft begegnen mir solche Sätze von

Führungskräften, deren Teams nicht die gewünschte Performance erbringen. Soweit muss es gar nicht erst kommen.

Externe Konfliktmoderation kommt hier dann nämlich oft zu spät und Konflikte sollten zudem als erstes von der Führungskraft frühzeitig erkannt und dann von ihr selbst gelöst werden. Dazu ist es nötig, viel zu kommunizieren und zuzuhören. Pep Guardiola sagte – siehe Beitrag im *golfmanager* 2/14 –, dass er sich nur 30% mit dem Fußball beschäftigt und 70% mit den Rahmenbedingungen. Und dazu gehört verstärkt das miteinander Sprechen und Zuhören, echtes Verstehen, Chancen und Lösungen aufzeigen, bestärken, fördern und fordern. Ein Hoteldirektor sagte mir einmal: *„Hier am Schreibtisch? Nein, das ist nicht mein Arbeitsplatz. Da würde ich was falsch machen – ich muss bei meinen Mitarbeitern und Gästen sein.“*

Aktives Ideenmanagement

Sorgen Sie des weiteren für eine offene Fehlerkultur und schenken Sie Vertrauen: Wenn Ihre Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie Fehler machen dürfen und gleichzeitig das Vertrauen genießen, weiter Verantwortung übertragen zu bekommen, werden sie es Ihnen in der Regel mit Loyalität zurückzahlen. Sie werden ermutigt, sich weiter zu engagieren und eigene Ideen mit einzubringen. Fördern Sie gezielt das Ideenmanagement und honorieren Sie gute Ideen mit Anerkennung und weite- rer Übertragung von Verantwortung. Stellen Sie Aufgaben, an denen die jungen Mitarbeiter über sich hinaus-

wachsen können.

Die junge Generation ist zudem eine Generation, die vermehrt nach Sinn und Zweck des eigenen Handelns auch unter ethischen, moralischen und sogar spirituellen Aspekten fragt: Was ist denn eigentlich mein Lebenssinn und wie verankert sich mein Beruf darin? Finde ich im Beruf meine Berufung? Die Hirnforschung hat hier bewiesen: Menschen entfalten ihr Potenzial am Besten in einem Umfeld, in dem sie sich zugehörig und verbunden fühlen und Aufgaben gestellt bekommen, an denen sie wachsen können. In einer solchen Beziehungskultur des Vertrauens werden Menschen nicht nur besser miteinander arbeiten, sondern füreinander einspringen und Höchstleistungen erbringen. Sind diese Rahmenbedingungen nicht vorhanden, ist die Gefahr groß, dass sie als bloße Pflichterfüller ihren Dienst zu tun.

Dafür sollten wir wieder anfangen, den Menschen hinter der Superkompetenzsäu zu sehen. Denn die Fragen, die sich die Generation Y stellt, sind Fragen, die jede Organisation auch im Kern an sich selbst richten muss: Wofür strengen wir uns an? Was verbindet uns eigentlich (noch)? Was und wer ist über das reine Geldverdienen hinaus Sinn und Zweck unseres Handelns?

Dass diese junge Generation vermehrt solche Fragen und Vorstellungen in die Organisationen einbringt, ist Chance und Herausforderung zugleich. In der Auseinandersetzung werden Sie vielleicht bei sich selber merken (so Sie zu einer der älteren Generationen gehören), dass einige



Maximilian Freiherr von Düring
Business Coach und Trainer
bei Röver & Düring
E-Mail: duering@roeverduering.de
www.roeverduering.de

Tätigkeitsschwerpunkte:
Führung, Serviceorientierung,
Kommunikation, Business Etikette
Dozent beim IST Düsseldorf für
Kundenorientierung
Geschäftsführer im Hardenberg GolfResort
von 2002 bis 2005

dieser Vorstellungen universell und allgemeingültig und möglicherweise sogar so etwas wie Grundbedürfnisse sind. Wir sind in einer Zeit angekommen, in der diese Vorstellungen existieren dürfen. Das bedeutet nicht, dass eine Führungskraft alle Wünsche erfüllen muss und auf jede Vorstellung eingeht; der offene und verständnisvolle Austausch wird gleichzeitig beide Seiten, jung wie alt, neue Einsichten und aktiv gelebtes Diversity ermöglichen. Und dann stehen die Chancen gut, dass Sie mit einem engagierten Team und durch flexible Strukturen Ihren Mitgliedern und Gästen immer wieder bleibende Erlebnisse ermöglichen.

Maximilian Freiherr von Düring