

Wie bindet man und wie vergrault man erfolgreich junge Mitarbeiter?

vis a vis: Wie bindet man die Generation Y – die zwischen 1980 und 1998 Geborenen – an das eigene Unternehmen?

Müller: Dazu muss der jeweilige Vorgesetzte zunächst verstehen, was der Generation Y wichtig ist. Die Ypsiloner werden nicht – wie frühere Generationen – von einem Pflichtgefühl gegenüber dem Unternehmen geleitet. Sie orientieren sich stattdessen sehr stark an der Frage, ob etwas für sie persönlich Sinn macht. Die Generation Y möchte nicht nur arbeiten, sondern auch leben. Fällt die subjektive Sinn-Bilanz des Ypsiloners negativ aus, wird er das Unternehmen schnell verlassen. Um das zu verhindern, sind vier Ansätze bedeutsam: 1. eine optimale Work-Life-Balance ermöglichen, 2. ein modernes, Mitarbeiter einbindendes Führungsverhalten fordern, 3. Führungskräfte in die Lage versetzen, professionell Rückmeldung zu geben, und 4. ein professionelles Managen von Konflikten am Arbeitsplatz.

vis a vis: Was zeichnet professionelles Konfliktmanagement aus?

Müller: Jede Führungskraft sollte die individuellen Präferenzen und Interessen ihrer Mitarbeiter kennen und sich außerdem intensiv mit Teambildungsprozessen auseinandergesetzt haben. Neben Vorgesetzten-Mitarbeiter-Konflikten umfasst das Konfliktmanagement auch Mitarbeiter-Mitarbeiter-Konflikte. Wenn Führungskräfte bei eskalierten Mitarbeiter-Konflikten immer nur Lösungen anordnen, ist dies ein Anzeichen dafür, dass bei der Führungskraft nur Alltagswissen in diesem Bereich vorhanden

ist. Notwendig ist, die beteiligten Mitarbeiter selbst eine Lösung finden zu lassen. Eine solche Konfliktlösung ist nachhaltiger und motiviert die Mitarbeiter.

vis a vis: Welchen Typ Vorgesetzte brauchen wir nicht mehr?

Müller: Der erfolglose Vorgesetzte wird eine autoritär führende Person sein, die vielleicht fachlich kompetent ist, der aber zentrale Kommunikationskompetenzen fehlen. Der erfolglose Vorgesetzte führt ein Team, in dem Auseinandersetzungen aggressiv oder „hinter dem Rücken des anderen“ ausgetragen werden. Dem erfolglosen Vorgesetzten laufen die Mitarbeiter weg. Er hat Mitarbeiter, die demotiviert sind und nicht effektiv zusammenarbeiten. Nicht selten übt der erfolglose Vorgesetzte in seiner Hilflosigkeit starken Druck aus, um Leistungen einzufordern. Im Unterschied dazu wird der Vorgesetzte, der mit Ypsilon-Mitarbeitern erfolgreich sein möchte, sachlich-konstruktiv und empathisch kommunizieren und Handlungsspielräume für Mitarbeiter öffnen. Auf diese Weise wird er sie an das Unternehmen binden.



Dr. Timo Müller leitet das IKuF – Institut für Konfliktmanagement und Führungskommunikation. Er hat Wirtschafts- und Sozialwissenschaften studiert und im Feld der Konfliktforschung promoviert. Als Experte für motivierende Führungskommunikation und erfolgreiches Konfliktmanagement engagiert er sich als Business-Trainer, Vortragsreferent, Konfliktmoderator und Autor.

