

Gewinnen im Konflikt der Generationen

Als junger Chef, der ältere Mitarbeiter führt, hat man es nicht immer einfach. **Fünf Kommentare, die man häufig hört - und was man am besten darauf antwortet, um sich durchzusetzen.**



Lazar Backovic, Claudia Obmann Düsseldorf

Das haben wir noch nie gemacht“, sagte der 60-jährige Werksleiter Reinhold Wittge* des mittelständischen Maschinenbauunternehmens aus dem Ruhrgebiet, als ihn der neue Entwicklungschef Christian Wessel*, 37 Jahre alt, zum Brainstorming einlud. „Und das brauchen wir auch nicht“, schob der Ingenieur, der seit mehr als 30 Jahren im Unternehmen ist, noch hinterher. Der neue Vorgesetzte wollte mit dem erfahrenen Kollegen gemeinsam überlegen, wie Mitarbeiter künftig auf elektronischem Wege Verbesserungsvorschläge oder neue Produktideen einbringen könnten. Der Termin verstrich - Werksleiter Wittge kam nicht. Als der Chef ihn daraufhin ansprach, dass er beim nächsten Mal sein Erscheinen erwarte, legte der Ältere nach: „Für solchen neumodischen Kram habe ich keine Zeit.“

Junger Vorgesetzter trifft auf ältere Mitarbeiter - das bedeutet häufig Konfliktpotenzial. Mit steigender Tendenz: Denn der Altersdurchschnitt auf deutschen Führungsetagen sinkt. Unternehmen digitalisieren sich, die Arbeitsweise wird schneller, immer häufiger arbeiten ganze Abteilungen in agilen Teams. Eine Chance für viele junge Führungskräfte, früh aufzusteigen und Verantwortung zu übernehmen. Dazu kommt der Faktor Demografie, das heißt: Zahlenmäßig wenige Junge treffen in vielen Unternehmen auf zahlenmäßig viele Alte. Die Folge: Immer häufiger kommt es vor, dass zum Beispiel eine 30 Jahre alte Projektleiterin ein Team führt, das aus Mitarbeitern jenseits der 50 besteht.

Das wäre für sich genommen kein Problem, wenn die jungen Chefs von ihren Teams akzeptiert würden. Sie werden es aber oftmals nicht. So hat der Personaldienstleister Randstad herausgefunden, dass zwei von drei Arbeitnehmern in Deutschland am liebsten einen Chef hätten, der älter ist als sie selbst (siehe Grafik).

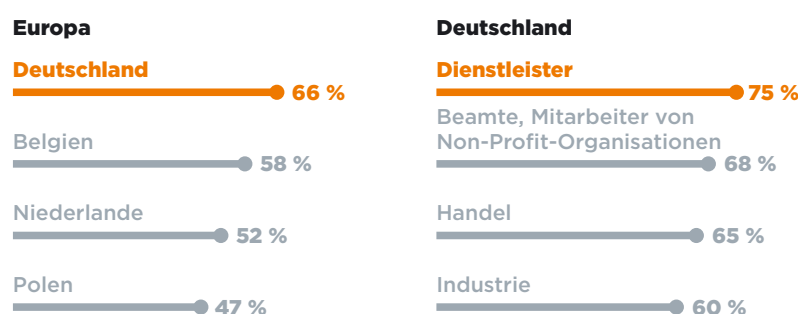
Viele Mitarbeiter sind misstrauisch und zeigen sich wenig kooperativ, wenn jüngere Kollegen die Führung übernehmen. Besonders bei Dienstleistern ist der Altersunterschied ein Problem: 75 Pro-

zent der Belegschaft hätten dort gern einen älteren Chef. Unter Beamten und den Angestellten von Non-Profit-Organisationen sind es noch 68 Prozent, im Handel nur noch 65 Prozent. In der Industrie können sich die meisten Arbeitnehmer mit einem jüngeren Chef anfreunden. Aber auch dort bevorzugen noch 60 Prozent die ältere Führungskraft.

Mit einer solchen ablehnenden Haltung riskieren deutsche Unternehmen, wichtige Führungskräfte ins Ausland zu vergraulen. Denn die Nachbarländer sind in der Altersfrage toleranter: In Polen etwa (47%), den Niederlanden (52%) und Belgien (58%) sind deutlich weniger Arbeitnehmer der Idee abgeneigt, unter einem jüngeren Vorgesetzten zu arbeiten. „Unternehmen müssen sich jetzt aktiv um die Ausbildung von jungen Führungskräften kümmern und ein passendes Umfeld für sie schaffen“, sagt Petra Timm, Director Group Communications bei Randstad Deutschland.

Wenig Akzeptanz für junge Chefs

„Ich bevorzuge es, wenn mein direkter Vorgesetzter gleichaltrig oder älter als ich ist.“ Zustimmung in Prozent der Befragten



Es wurden 15 000 Personen weltweit befragt, davon 400 in Deutschland (2. Quartal 2018)
HANDELSBLATT Quelle: Randstad Arbeitsbarometer

Das bedeutet auch, bei den Beteiligten Verständnis für unterschiedliche Führungsansätze zu wecken. Denn speziell im Kreis der Vorgesetzten heißt es oft „Teamegeist kontra Herrschaftswissen“, wenn Jung auf Alt trifft - wie im Fall des Maschinenbauers aus dem Ruhrgebiet, den Gudrun Drappich, Expertin in Sachen Führungsverhalten, so kommentiert: „Klar fühlt sich der junge Manager angesichts solch einer Boykothaltung des Älteren provoziert.“ Mancher Manager werde daraufhin laut oder mahne den Untergebenen womöglich ab. „Aber das verschärft den Generationenkonflikt nur. Denn klar ist auch, dass man solch einen versierten Fachmann, der den Betrieb noch dazu aus dem Effeff kennt, nicht verlieren möchte.“ Einfach alles auf sich beruhen zu lassen kommt für den Newcomer auch nicht infrage. Da er ja meist gerade dazu eingestellt wurde, Neuerungen durchzusetzen.

Wertschätzung für die Leistung des Älteren erwies sich schließlich als die Lösung des Problems. Der junge Chef Wessel äußerte sich bei nächster Gelegenheit im Führungskreis lobend über „den großen Erfahrungs- und Wissensschatz“ von Werksleiter Wittge, „der extrem wertvoll für das Unternehmen sei und nicht verloren gehen dürfe“. „Damit würdigte er den Älteren und band ihn aktiv in die Zukunftsplanung des Unternehmens ein. So nahm er ihm die Angst, bald überflüssig zu werden“, sagt Drappich. Das wiederum bewog den erfahrenen Kollegen, auf den jüngeren Chef zuzugehen und sich auf dessen neue Methoden einzulassen. Das anfängliche Misstrauen wurde überwunden, die beiden entwickelten sich zu einem Erfolgsduo. Drappich: „Sogar nachdem er sich in den Ruhestand verabschiedet hatte, blieb er dem Entwicklungschef noch als Senior Expert erhalten.“

Wie Sie als junge Führungskraft im Generationenkonflikt als Sieger hervorgehen, haben wir einmal exemplarisch an fünf typischen Sätzen skizziert, die wir Führungscoaches vorgelegt haben. Erkennen Sie sich wieder?

*Namen von der Redaktion geändert



Illustration: Lisa Tegtmeyer

”

Lassen Sie uns doch mal den Kollegen Schmidt dazuholen. Der ist schon etwas länger dabei.

Gemeint: „Einem Jungspund wie dir würde ich nicht einmal bis zu meiner Liebblingseisdiele folgen.“

Das rät der Coach: „Wenn keine Not besteht und die junge Führungskraft noch sehr frisch in der Leitungsrolle ist, kann es durchaus sinnvoll sein, Offenheit zu demonstrieren und sich auf den Vorschlag einzulassen. Allerdings mit der deutlichen Ansage, wer am Ende die Entscheidung trifft. Wenn Sie explizit geholt wurden, um alte Strukturen aufzubrechen, sollten Sie der Versuchung widerstehen, es allen recht machen zu wollen.“
Henryk Lüderitz, Managementtrainer aus Düsseldorf

Das antworten Sie: „Eine gute Idee! Ich lege viel Wert darauf, die Erfahrungswerte des Teams zu berücksichtigen. Schließlich bin ich es ja, der am Ende die Entscheidung treffen muss.“

”

Sicher, das können wir gern einmal so versuchen.

Gemeint: „Machen Sie nur weiter, dann bin ich Sie hoffentlich bald los und bekomme wieder einen richtigen Chef.“

Das rät der Coach: „Holen Sie den anderen mit ins Boot. In diesem Fall nicht, indem Sie höflich fragen, sondern indem Sie ihn wie selbstverständlich einbinden. Übergeben Sie gleich einen Teil der Verantwortung an diesen Kollegen. Wird er aktiv, prima. Wird er nicht aktiv und erfindet er Ausreden, haben Sie die Grundlage für ein klärendes Gespräch gelegt.“
Gudrun Happich, Coach für Unternehmenslenker aus Köln

Das antworten Sie: „Prima, welchen Part übernehmen Sie?“

”

Das können Sie nicht wissen, weil das vor Ihrer Zeit hier im Unternehmen war.

Gemeint: „Das können Sie nicht wissen, weil Sie da wahrscheinlich noch im Kindergarten waren.“

Das rät der Coach: „Zeigen Sie, dass Sie bereit sind, sich auf das Unternehmen und das Team einzustellen. Lassen Sie gleichzeitig keinen Zweifel an Ihrer Entscheidungsbefugnis aufkommen! Wer sich für sein junges Alter rechtfertigt oder verteidigt, hat hier ganz klar verloren.“
Mona Wiezoreck, Coach für junge Führungskräfte aus Aachen

Das antworten Sie: „Erzählen Sie mir davon! Ich möchte gern die Zusammenhänge im Unternehmen verstehen und mich darauf einstellen, um die richtigen Entscheidungen zu treffen.“



”

Ich finde Ihre neue Idee ja gut, aber das werden Sie hier nicht durchkriegen.

Gemeint: „Ich finde Ihre Idee über-

haupt nicht brauchbar und werde hier bestimmt nichts ändern, Früchtchen!“

Das rät der Coach: „Gehen Sie auf das ein, was wörtlich gesagt wurde, und nicht auf das, was gemeint sein könnte. Fragen Sie Ihr Gegenüber gezielt nach konkreten Tipps zur Umsetzung Ihrer Idee. So binden Sie den schwierigen Mitarbeiter ein und zeigen, dass Sie ihn ernst nehmen - auch wenn das offenbar nicht auf Gegenseitigkeit beruht.“
Sebastian Stockebrand, Business Coach aus Oberursel bei Frankfurt

Das antworten Sie: „Es freut mich, dass Sie meine Idee gut finden! An welchen Stellschrauben können wir gemeinsam drehen, so dass wir die Idee hier doch noch durchkriegen?“

”

Ihr Vorgänger hat das ja immer so gelöst...

Gemeint: „Ich will meinen alten Chef zurück!“

Das rät der Coach: „Es gibt höchstwahrscheinlich gute Gründe, warum der alte Chef nicht mehr da ist. Möglicherweise liegt es genau daran, wie er mit Problemen umgegangen ist. So etwas dürfen Sie sich freilich denken, sagen sollten Sie es aber bitte bloß nicht. Dennoch: Machen Sie Ihrem Gegenüber klar, dass Sie nun einmal nicht der Vorgänger sind - und sich auch nicht dazu machen lassen. Danken Sie höflich, und erinnern Sie gleich danach an das vereinbarte Vorgehen.“
Gudrun Happich, Coach für Unternehmenslenker aus Köln

Das antworten Sie: „Ein guter Hinweis, vielen Dank. Ich behalte Ihre Anregung im Hinterkopf. Für den Moment würde ich Sie aber bitten, es erst einmal so umzusetzen, wie wir es vereinbart haben.“

Alternative: „Wie würden Sie es lösen? Sie sind ja auch schon eine Weile im Team und haben so Ihre Erfahrungen gemacht. Was ist Ihr konstruktiver Vorschlag?“