



Der Berufsverband
für Trainer, Berater
und Coaches

News & Facts

Junger Chef was nun? Wenn ältere Mitarbeiter mauern

von Stefan Häseli, Vizepräsident im BDVT

Hierarchien richten sich nicht nach dem Alter. Die demographische Veränderung wird es zukünftig noch öfter mit sich bringen, dass junge Vorgesetzte Mitarbeiter führen, die der Generation ihrer Eltern angehören.

Werden ältere Mitarbeiter jüngeren Vorgesetzten unterstellt, treffen unterschiedliche Lebensauffassungen aufeinander. Die Generationen ticken unterschiedlich und so mancher Konflikt ist vorprogrammiert. Während die Jüngeren vernetzter denken, unkomplizierte Umgangsformen pflegen und offensiv an ihre Aufgaben herangehen, sehen Mitarbeiter mit langjähriger Berufserfahrung die gleiche Situation mit anderen Augen. Neuerungen werden als mangelnder Respekt empfunden, eine gewisse Lässigkeit als Unhöflichkeit u. v. m.

Voneinander lernen

Wenn sich Wertvorstellungen nicht decken, sind Machtkämpfe vorprogrammiert. Doch darauf sollten Sie sich als junger Vorgesetzter keinesfalls einlassen. Besser als der Kampf hilft im Generationenkonflikt – wie so oft – eine offene und respektvolle Kommunikation. Mit gegenseitigem Verständnis lässt sich unnötiger Konkurrenzdruck vermeiden. Aufeinander zugehen und voneinander lernen bringt letztendlich beiden Seiten Vorteile.

Aus der Führungspraxis:

Der in Ihrem Projektteam für die Materialbeschaffung zuständige Mitarbeiter Gerhard P. ist 62 Jahre alt. Er zeichnet sich durch langjährige Betriebszugehörigkeit aus und gilt allgemein als zuverlässig und fleißig. Was Sie persönlich aber zunehmend nervt, ist, dass er ständig von der näher rückenden Passivphase seiner Altersteilzeit spricht. „Ich habe ja nur noch sieben Monate, dann ist dieser Job hier Vergangenheit“.

Heute Morgen bei der Team-Besprechung informierten Sie Ihre Arbeitsgruppe darüber, dass demnächst das neue Programm für die Lagerbewirtschaftung installiert wird, um die Bestände übersichtlicher zu führen und die Kontrolle zu verbessern. „Schnell etwas aus dem Lager holen und raus auf die Baustelle zum Kunden“ – das geht dann nicht mehr. Die Materialverluste im vergangenen Jahr waren zu groß.

Gerhard P. ist dagegen und verkündet, er verstehe nicht, warum man nach nur zwei Jahren wieder alles neu machen müsse, nachdem doch erst das Formularsystem eingeführt worden sei. Er hätte definitiv keinen Bock, kurz vor seinem Ruhestand alles auf den Kopf zu stellen und überhaupt, er hätte ja von Anfang an gesagt, dass die Formulare Quatsch seien. Früher hätte man weitsichtiger geplant und vor allem den Mitarbeitern vertraut.



Der Berufsverband
für Trainer, Berater
und Coaches

News & Facts

Unterschiedliche Sichtweisen

Ältere Mitarbeiter, deren Ruhestand in Sichtweite rückt, fordern vor allem jüngere Führungskräfte oft heraus. Unabhängig von den konkreten Vorgeschichten treffen hier zwei sehr unterschiedliche Perspektiven zur Arbeitswelt aufeinander.

Hier eine junge Führungskraft, die unter Umständen ganz neu in dieser Position ist und voller Euphorie noch all die „Challenges“ vor sich hat. Dort der Mitarbeiter, der auf eine lange Berufszeit zurückblicken kann und den „Schluss“ vor Augen hat, oder womöglich an nicht erfüllte eigene Karriere Wünsche erinnert wird. Richtigerweise strotzt der eine vor Optimismus. Der andere aber kann sich vielleicht mit dem Gedanken noch nicht ganz abfinden, dass es „das bald war“. Der dritte Lebensabschnitt naht, unwiderruflich wird diese Person auch mit der Endlichkeit des Lebens konfrontiert.

Nicht bei allen Betroffenen löst die Perspektive auf den Ruhestand die gleichen, befreienden Gefühle aus. Der eine freut sich darauf, dann ist „Arbeit“ nur noch eine Übergangszeit. Der andere wiederum sträubt sich gegen den Gedanken des „Überflüssigseins“. Obwohl solche Empfindungen nicht formuliert und ausgesprochen werden, finden sie sich häufig in den Reaktionen der Betroffenen wieder.

Wie auch immer – das alles rechtfertigt kein negatives Verhalten am Arbeitsplatz.

Vier Schritte, die Loyalität älterer Mitarbeiter zu erhalten

1. Verständnis zeigen

Übergehen Sie den Vorwurf in der Besprechung. Eine Klärung sollte ohne die anderen Teamkollegen erfolgen. Führen Sie deshalb das zwingend nötige Zweiergespräch mit dem nötigen Abstand. Sprechen Sie Gerhart P. auf seine persönliche Situation an und zeigen Sie Verständnis. Vor dem oben aufgezeigten Hintergrund können Sie als junge Führungskraft die Reaktion Ihres „alt gedienten“ Mitarbeiters besser verstehen.

2. Leistung anerkennen

Ganz wichtig: würdigen Sie die bisher erbrachte Leistung. Geben Sie zu erkennen, dass die Generation vor Ihnen (zu der Gerhart P. gehört) ihre Arbeit richtig gemacht hat. Sonst würde der Betrieb heute nicht so gut dastehen. Wenn Sie mit der richtigen Haltung an diese „Würdigung“ gehen, ist sie echt, wirkt sie echt und kommt echt an!

3. Kritik formulieren

Im zweiten Schritt deklarieren Sie aber auch Ihr Missfallen an der Situation. Sie sind der Chef. Kommunizieren Sie klar und eindeutig, dass Sie solche Aussagen im Teamverband nicht hören möchten. Fordern Sie ihn auf, Probleme künftig mit Ihnen persönlich zu besprechen. Entscheidend ist, dass sie konsequent bleiben.



Der Berufsverband
für Trainer, Berater
und Coaches

News & Facts

4. Lösung finden

Nun folgt die Lösungssuche. Binden Sie den Mitarbeiter ein. Sie haben abgesteckt, was Sie möchten und ihm dabei seine Würde, die er womöglich in den Zeiten des schnellen Wandels gefährdet sieht, bewahrt. Lassen Sie sich aber genügend Zeit, daran zu arbeiten. Eine gemeinsam vereinbarte Frist, innerhalb der das Ziel erreicht werden soll, hilft bei der konstruktiven Umsetzung.

Warum Schema F nicht funktioniert

Lösungswege gibt es so viele, wie es Mitarbeiter gibt. Der eine möchte vielleicht sein Pensum reduzieren, der andere eine andere Arbeit übernehmen. Ein dritter ist womöglich zufrieden, wenn er die Chance erhält, auch einmal etwas anderes zu leisten, etwas, das nicht an den täglichen Arbeitsablauf gebunden ist, z. B. einen Betriebsanlass zu organisieren oder seine langjährige Erfahrung an den Nachwuchs bei einer Azubi-Schulung weiterzugeben. Finden Sie heraus, was zu Ihrem Mitarbeiter passt.

Diversity-Management

Der Weg, mit verschiedenen Generationen umzugehen, führt ins Feld des Diversity-Management, wo es darum geht, die soziale Vielfalt des Personals konstruktiv zu nutzen.

Akzeptieren Sie die Verschiedenheit Ihrer Mitarbeiter und setzen Sie deren individuellen Stärken, die sie aufgrund ihrer Biographie mitbringen, bewusst ein. Bei älteren Mitarbeitern sind oft Verantwortungsbewusstsein, Sorgfalt, Zuverlässigkeit besonders ausgeprägt. Auch eine starke Firmenbindung und die lange Erfahrung zählen zu ihren Stärken. Inwieweit diese möglichst umfassend oder auch nur partiell nutzbar sind, hängt von der Zusammensetzung Ihres Teams und seinen Aufgaben ab. Doch der gezielte, erfolgreiche Einsatz persönlicher Talente stärkt nicht nur den Einzelnen, sondern die gesamte Gruppe und das von ihr erzielte Ergebnis - somit auch Ihre Position.

Mitarbeiter sind individuell - Situationen und Entscheidungen auch

So unterschiedlich wie Ihre Mitarbeiter sind die Situationen, in denen Sie als junge Führungskraft richtig handeln und entscheiden sollen. Neben den technischen Rahmenbedingungen im Unternehmen kommt besonders im generationsbedingten Konflikt dem zwischenmenschlichen Aspekt eine ausschlaggebende Rolle zu. Immer besteht ein Zusammenhang aus Umgebung, Abhängigkeit und Befindlichkeit.

Fünf Fragen, die sich junge Führungskräfte stellen sollten:

1. Verfüge ich (schon) über (ausreichend) Personalkompetenz? Fachwissen allein reicht nicht. Auch Vorgesetzte dürfen und müssen dazulernen.



Der Berufsverband
für Trainer, Berater
und Coaches

News & Facts

2. Gebe ich mich authentisch? Erfahrene Mitarbeiter spüren, wenn Sie sich „aufgesetzt“ verhalten.
3. Sind meine Entscheidungen nachvollziehbar? Transparenz schafft Vertrauen und fördert Ihr Ansehen.
4. Kann ich einen Rat annehmen? Nicht alles muss neu erfunden werden. Nutzen Sie das vorhandene Know-how in Ihrem Team.
5. Bin ich zu ehrgeizig? Lieber Schritt für Schritt, als alles auf einmal.