

Junge Führungskräfte – Veränderte Führungskonstellationen im

Immer häufiger ist es im Zuge des demografischen Wandels zu beobachten, dass in Unternehmen junge Führungskräfte auf ältere Belegschaften treffen. Klassische Führungskonzepte nach dem Motto „Alt führt Jung“ werden damit völlig auf den Kopf gestellt. Deutlich ältere Mitarbeiter sind für die jungen Chefs oft eine Herausforderung, und die Situation ist für beide Seiten gewöhnungsbedürftig. Den Generationenkonflikt zu entschärfen, das konkurrierende Gegeneinander zu einem partnerschaftlichen Miteinander zu machen, lautet die Aufgabe, der sich die jungen Vorgesetzten stellen müssen. →

DER AUTOR

PROF. DR. KARL HEINZ HUBER ► Diplom-Kaufmann, bis 2010 Professor für Personalführung und -management an der Hochschule Regensburg



ältere Mitarbeiter

Zuge des demografischen Wandels



Hilfe, mein Chef könnte mein Sohn sein... Das dürften nicht wenige ältere Fachkräfte denken, wenn in ihrer Führungsbeziehung ein Generationenwechsel ansteht.

Der demografische Wandel führt in den meisten Industriestaaten nicht nur zu einer kontinuierlichen Alterung und Schrumpfung der Gesamtbevölkerung, sondern wirkt sich auch auf die Erwerbsbevölkerung aus. Die Wirtschaft wird sich vermehrt mit einem Rückgang des Erwerbepersonenpotenzials und verbunden damit mit zunehmend ‚ergrauten‘ Belegschaften auseinandersetzen müssen. Zwischen 2010 und 2020 wird nach Zahlen des Statistischen Bundesamtes die bisher stärkste Gruppe der 35- bis 49-Jährigen durch die 50- bis 64-Jährigen – die sogenannten Babyboomer – abgelöst, während der Anteil der 20- bis 34-Jährigen weitgehend konstant bleibt.

Für Führungsprozesse birgt diese Entwicklung Herausforderungen, die bislang kaum in ihrer Brisanz richtig wahrgenommen und beantwortet werden. Das Verhältnis zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern ist bis heute noch immer durch den hierarchischen Vorsprung und die umfangreichere fachliche Qualifikation sowie ein höheres Lebensalter der Vorgesetzten gekennzeichnet. Neben dieser ‚klassischen‘ Konstellation sind jedoch drei weitere denkbar, sodass folgende vier Grundkonstellationen bestehen:

Älterer Vorgesetzter – jüngerer Mitarbeiter Diese klassische Konstellation ist durch einen Vorsprung des Vorgesetzten hinsichtlich hierarchischer Einordnung, fachlicher Qualifikation und Erfahrung, Dienst- und Lebensalter gekennzeichnet. Oft wird ein patriarchalischer Führungsstil praktiziert.

Älterer Vorgesetzter – älterer Mitarbeiter Hier dominiert meist ein hierarchischer und fachlicher Vorsprung des Vorgesetzten. Typisch ist ein wechselseitiger respektvoller bis kollegialer Umgang.

Jüngerer Vorgesetzter – jüngerer Mitarbeiter Der hierarchische Vorsprung



Leicht zu begeistern, unkritisch und angepasst – so sieht der eine oder andere Babyboomer den einen oder anderen Vertreter der Generation Y.

des Vorgesetzten führt nicht per se zur dessen Akzeptanz bei den gleichaltrigen unterstellten Mitarbeitern, sondern muss durch persönliche und fachliche Kompetenz ergänzt werden. Typisch ist ein informeller und partnerschaftlicher Umgang. Eine Konkurrenzsituation kann das Verhältnis zu und zwischen den Mitarbeitern belasten.

Jüngerer Vorgesetzter – älterer Mitarbeiter Diese inverse Führungssituation ist für beide Partner gewöhnungsbedürftig. Wechselseitige Akzeptanz lässt sich nicht formal erzwingen, sondern muss im Einzelfall erworben werden.

FÜHRUNG IST INTERAKTION UND DIALOG

Trotz formal vorhandener Amtsautorität spielt die wechselseitige Akzeptanz für den Führungserfolg eine zentrale Rolle. Dies gilt für die Konstellation „Jung führt Alt“ in ganz besonderem Maße. Bedenkenswert ist die Frage, von wem wir uns überhaupt etwas sagen lassen. Martina Rummel (2013) nennt drei Bedingungen für den Erfolg einer Führungskraft:

- ▶ formale Rolle (Vorgesetztenbefugnis),
- ▶ Kompetenz im weitesten Sinne (fachlich und persönlich),



Angepasst, träge und schwer zu begeistern... Wenn junge Führungskräfte ältere Mitarbeiter so wahrnehmen, ist es Zeit für ein generationenspezifisches Führungstraining.

- Zugehörigkeit zum Feld (Lebensalter, Dienstalter, Erfahrung usw.).

Bei altersheterogenen Gruppen kann die Feldzugehörigkeit naturgemäß nicht unterstellt werden. Bei jungen Vorgesetzten liegen zumindest anfangs auch Zweifel an der Fach- und Führungskompetenz vor, da sie oft nur wenig Gelegenheit hatten, sie unter Beweis zu stellen. Auf diese schwierigen Führungsbedingungen sind junge Vorgesetzte heute im Allgemeinen schlecht vorbereitet. Bei ihnen überwiegt die meist akademisch erworbene Fachkompetenz, während praktische Erfahrung in Führungsfragen erst im Laufe der Zeit erworben werden kann. Dazu kommt bei vielen Nachwuchskräften eine städtisch geprägte Sozialisation im Wenigpersonenhaushalt, die kaum Beziehungen zu älteren Generationen zulässt. Es überrascht daher nicht, dass laut einer Umfrage der Personalberatung Robert Half (Rettig 2008)

deutsche Unternehmen zu 69 Prozent glauben, dass Nachwuchskräfte erst in einem gewissen Alter ausreichend Erfahrung und Reife für Managementpositionen besitzen.

KONTRAHENTEN IM FÜHRUNGSPROZESS

Die Kontrahenten im Führungsprozess sind naturgemäß die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der einen und die jüngeren Führungskräfte auf der anderen Seite. Die Doppelbedeutung des Begriffs Kontrahent lässt erahnen, dass es sich dabei sowohl um ein partnerschaftliches Miteinander als auch um ein konkurrierendes Gegeneinander handeln kann.

Gemeinsam ist beiden Seiten, dass es keine eindeutige Zuordnung gibt, ab welchem Alter ein Mitarbeiter als älter oder eine Führungskraft als jünger gilt. Im De-

tail sind Zuordnungen von vielen Faktoren abhängig, von Beruf und Branche über Arbeitsmarktlage und Rentenalter bis hin zur Kulturzugehörigkeit. Daneben spielen im konkreten Fall auch subjektive Faktoren wie die persönliche Befindlichkeit des Betreffenden, aber auch seine Einschätzung durch die Umwelt eine Rolle. So haben empirische Untersuchungen ergeben, dass Personen umso eher als älter – in der Regel im Sinne von leistungsschwächer – eingeschätzt werden, je jünger die beurteilende Person ist oder auch je negativer sie ihrem eigenen Alterungsprozess gegenübersteht (vgl. Domres 2006, 44).

Führungskräfte aller Ebenen zeichnen sich gegenüber Nicht-Führungskräften dadurch aus, dass sie neben ihren fachlichen Aufgaben typische Führungsaufgaben wie Delegieren, Kontrollieren und Entscheiden wahrnehmen. Dabei nimmt der Anteil der

Führungsaufgaben an der Gesamtaufgabe mit der hierarchischen Ebene zu. Für die Zuordnung zur Kategorie der jüngeren Führungskräfte spielen neben Lebens- und Dienstalter Kriterien wie Branche, Unternehmensgröße, Hierarchieebene oder konkrete Führungserfahrung eine Rolle.

ALTERSSPEZIFISCHE KONFLIKTPOTENZIALE

Laut einer Umfrage der Unternehmensberatung Capgemini aus dem Jahr 2007 erwartet knapp die Hälfte der deutschen Unternehmen Konflikte zwischen jüngeren Chefs und älteren Mitarbeitern (vgl. Retzig 2008). Ursachen für Konflikte bieten nicht nur Äußerlichkeiten. Auch unterschiedliche Einstellungen und Verhaltensformen können auf Generationenprägung oder berufliche Sozialisation zurückzuführen sein. Tabelle 1 weist auf einige typische altersbedingte Konfliktursachen hin.

Bekannt geworden ist das US-amerikanische Vier-Generationen-Modell aus dem Jahr 2000, das von einem „Clash“ der Generationen aufgrund unterschiedlicher Werthaltungen und Erfahrungen ausgeht (vgl. Tab. 2). Das inzwischen über ein Jahrzehnt alte, auf amerikanische Verhältnisse zugeschnittene Modell lässt erkennen, dass sich das Problem Jung führt Alt vor allem zwischen den Führungskräften aus der Generation X und den Mitarbeitern aus der Gruppe der Babyboomer (und Veteranen) abspielen wird. Die zugeordneten Kennzeichen lassen mutmaßen, dass genügend potenzielle Reibungspunkte zwischen den Gruppen existieren. Ein erfolgreicher Umgang zwischen den Altersgruppen setzt voraus, dass die Interaktionspartner nicht nur den Willen zur Zusammenarbeit mitbringen, sondern auch die Stärken und Schwächen der anderen Generation möglichst gut kennen.

MYTHOS ALTER

Lange war die Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmern durch das traditionel-

URSACHEN FÜR KONFLIKTE ZWISCHEN DEN GENERATIONEN	
Ursache	Konflikt
Interessensunterschiede	Erfolg / Aufstieg versus Sicherheit / Work-Life-Balance
Wissensunterschiede	Aktuelles Fachwissen versus Erfahrungswissen
Generationenprägung	Einstellungen, Verhalten, Umgangsformen
Berufliche Sozialisation	Professionelles Rollenverständnis, Berufsethos („Bankkaufmann“ versus „Banker“)
Kommunikationsverhalten	Persönlich / unpersönlich, Ansprechbarkeit, Reaktionszeit, Technikeinsatz
Führungsstil	Autoritäres Verhalten wird von Älteren nicht akzeptiert
Unsicherheit, Vorurteile	Angst, Verkrampfung, Passivität, Überreaktion

Quelle: Regnet 2004, 116; Hano 2010, 6 Tabelle 1

KONFLIKTPOTENZIALE NACH DEM VIER-GENERATIONEN-MODELL			
Typ	Geburtsjahr	Alter im Jahr 2000	Kennzeichen
Veteran	vor 1945	über 55	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Werte: Pflichtbewusstsein, Disziplin, Loyalität ▸ Geprägt durch Krieg und Entbehrungen ▸ Detailorientierte Arbeitsweise ▸ Hierarchische Einstellung ▸ Harmoniebedürftig, konfliktscheu
Babyboomer	1945 - 1964	36 - 55	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Geburtenstarke Jahrgänge ▸ Berufs- und karriereorientiert ▸ Aktiv, aggressiv, gestaltend, optimistisch ▸ Werte: Partizipation und Gleichberechtigung ▸ Diskussionsfreudig, konsensorientiert
Generation X	1965 - 1980	20 - 35	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Wenig soziale Intelligenz, Mitgefühl, Diplomatie ▸ Direkte Interessenwahrnehmung und Kritik ▸ Technisch versiert (Medien, IT) ▸ Hang zu Ironie und Zynismus ▸ Individualistisch und selbstsicher, starker Freiheitsdrang
Generation Y	nach 1980	bis 20	<ul style="list-style-type: none"> ▸ Konsumverwöhnt ▸ Selbstbewusst, optimistisch, mobil, multitaskingfähig ▸ Digital Natives ▸ Schnell unzufrieden, lieben keine Routinejobs ▸ Leistungsbereit, aber geringe Eigeninitiative ▸ Pragmatische Generation, unpolitisch

Quelle: Zemke et al., in: Hano 2010, 4f.; Regnet 2004, 107 ff. Tabelle 2

le Defizitmodell geprägt, wonach mit zunehmendem Lebensalter nicht nur die körperlichen, sondern auch die geistigen Fähigkeiten kontinuierlich abnehmen. Diese unter Praktikern nach wie vor verbreitete Auffassung wurde allerdings durch die Ergebnisse

der Alterswissenschaft in den letzten Jahrzehnten korrigiert. Das eindimensionale Defizitmodell wurde durch eine differenzierte Sichtweise ersetzt (vgl. Korff et al. 2009, 44). Einige bedeutende Erkenntnisse für die Arbeitswelt und für Führungsprozesse sind:

- ▶ Der Alterungsprozess ist stark vom Individuum und vom Kontext abhängig.
- ▶ Interindividuelle Unterschiede nehmen mit höherem Alter noch zu.
- ▶ Mit zunehmendem Alter nehmen insbesondere die Leistung der Sinnesorgane, Körperkraft, Flexibilität, Bewältigung kurzfristiger Spitzenleistungen und Kreativität ab.
- ▶ Fluide Intelligenz (z. B. Denkgeschwindigkeit, Koordination, Situationsorientierung) nimmt ab dem dritten Lebensjahrzehnt ab, kristalline Intelligenz (z. B. Erfahrungswissen, Urteilsfähigkeit) bleibt bis ins hohe Alter erhalten (vgl. Korff et al. 2009, 44 f.).
- ▶ Die Lernfähigkeit bleibt im Alter erhalten, muss jedoch trainiert werden.
- ▶ Hinsichtlich sozialer Kompetenzen werden älteren Menschen im Allgemeinen Vorteile gegenüber jüngeren zugeschrieben. Dies betrifft zum Beispiel Einfühlungsvermögen und Menschenkenntnis, Kommunikationsfähigkeit, Arbeitsmoral, Loyalität sowie Führungsfähigkeit (vgl. Domres 2006, 2 f.).

Für Führungskräfte bedeutet das, dass eine pauschale Zuweisung von Fähigkeiten oder Defiziten nicht zielführend ist. Nachhaltiger Führungserfolg ist nur über eine individuelle Einschätzung und Behandlung einzelner Mitarbeiter zu erreichen. Diese Aussage deckt sich mit neueren Tendenzen der Führungslehre, die eine Entwicklung von generalisierenden Modellen über eine Differenzierung nach Mitarbeitergruppen hin zu einer individualisierten, personenbezogenen Führung erkennen lassen (vgl. Domres 2006, 56 f.).

MOTIVATION ÄLTERER MITARBEITER

Von einer generellen altersbedingten Abnahme der Leistungsmotivation kann aus Sicht der Alternswissenschaft also nicht ausgegangen werden. Allerdings ändert sich die der Motivation zugrunde liegende Bedürfnisstruktur unter dem Aspekt der noch verbleibenden Lebenszeit ab der Mitte des Lebens. Werden Lernen und Wissenserwerb in der ersten Lebenshälfte eher als Investition betrachtet, rücken in der zweiten Lebenshälfte die Nutzung der vorhandenen Ressourcen sowie die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen in den Vordergrund (vgl. Korff et al. 2009, 46). Fasst man die wesentlichen Erkenntnisse der altersorientierten Motivationsforschung zusammen, so sind für ältere Menschen vor allem folgende berufsbezogenen Motive bedeutsam (vgl. Grube 2009, 81):

- ▶ Autonomie, Verantwortung, sinnvolle Aufgaben,
- ▶ Wertschätzung, Status,
- ▶ Möglichkeit zur Wissensweitergabe, Hilfeleistung, Mentorfunktion,
- ▶ emotionsbezogene Sozialkontakte.



Aus der Aufstellung wird ersichtlich, dass ältere Menschen eher intrinsisch motiviert sind, während extrinsische Motive (die meist materiellen Anreizen folgen) im Hintergrund stehen.

Kreativität und luzides Denken sind keine Fragen des Alters. Man denke nur an Albert Einstein (gesehen in Legoland Florida, Winter Haven).

FOLGERUNGEN FÜR JÜNGERE FÜHRUNGSKRÄFTE

Jüngere Führungskräfte können sich im Umgang mit der inversen Führungssituation nur bedingt auf Ergebnisse der Altersforschung verlassen. Handlungsempfehlungen, wie sie die Organisationsberaterin Martina Rummel in ihrem Aufsatz „Jung führt Alt – wie geht das?“ (Rummel 2013) gibt, liefern denn auch keine verbindlichen Verhaltensregeln, sondern eher Anstöße zur Reflexion. Aus Rummels Aufstellung von zehn „Tipps für junge Führungskräfte“ seien an dieser Stelle vier Handlungsfelder mit dazugehörigen Handlungsempfehlungen näher betrachtet.

1. Selbsteinschätzung der Führungsrolle Die Führungskraft tut gut daran, ihre schwierige Rolle selbstbewusst, aber ohne Überheblichkeit anzugehen. Die Führungsrolle sollte funktional als eine besondere Aufgabe neben anderen gesehen werden. Für den jüngeren Vorgesetzten ist es wichtig, sich zu vergegenwärtigen, dass Führung eine Austauschbeziehung zwischen erwachsenen Personen darstellt. Die Führungskraft sollte wissen, dass ihre Verhaltensweise im Hinblick auf die erwartete Vorbildfunktion von ihrer Umgebung beobachtet und eventuell hinter vorgehaltener Hand kommentiert wird.

2. Respekt vor dem älteren Mitarbeiter Ältere Mitarbeiter unterscheiden sich von jüngeren nicht nur durch das Lebensalter, sondern auch durch persönliche Sozialisation und berufliche Prägung. Im Grunde handelt es sich um eine interkulturelle Situation, die nur durch wechselseitigen Respekt und die Vermeidung bewusster und unbewusster Kränkungen erfolgreich zu bewältigen ist.

Während die Einhaltung von Höflichkeitsregeln für die Führungskraft selbstverständlich sein sollte, ist ihr die große motivationale Wirkung der Weitergabe von Erfahrungswissen vielleicht nicht so bewusst. Ältere Menschen geben lieber als dass sie neh-

men, allerdings unter der Bedingung, dass sie in angemessener Form gefragt werden.

3. Wechselseitige Kommunikation Führungskraft und Mitarbeiter sollten sich bei der Kommunikation auf die Ebene des „Erwachsenen-Ichs“ im Sinne der Transaktionsanalyse begeben. Das bedeutet zunächst den weitgehenden Verzicht auf Macht- und Statussymbole durch den Vorgesetzten. Soweit hier ein äußerer Rahmen durch das Unternehmen vorgegeben ist (z. B. Größe und Einrichtung des Chefzimmers), sind es vor allem die kleinen Gesten, die vonseiten des Vorgesetzten symbolhaft eingesetzt werden können, wie zum Beispiel:

- ▶ den Mitarbeiter nicht herbeizitiern, sondern auch einmal selbst zu ihm oder ihr hingehen,
- ▶ sich um gemeinsame Sprache bemühen (auch nonverbal eine gemeinsame Wellenlänge suchen),
- ▶ bedenken, dass sich Kommunikation nicht nur auf der Sachebene, sondern auch auf der Selbstoffenbarungs-, der Appell- und der Beziehungsebene abspielt,
- ▶ Bitte und Danke sagen statt Anweisungen geben, viel fragen,
- ▶ Ratschläge vermeiden (Ratschläge sind bekanntlich auch Schläge und aus dem Mund Jüngerer oft altklug),
- ▶ Anerkennung und Kritik auf die Sache bezogen äußern, persönliche Kritik vermeiden,
- ▶ den Mitarbeiter und seine Leistung registrieren und dies dem Betreffenden zurückmelden.

4. Ältere aktiv ins Geschehen einbeziehen Ältere Mitarbeiter sollten aktiv ins betriebliche Geschehen einbezogen werden. Übergeht man sie, kann es sein, dass sie sich zurückziehen.

Was den Führungsstil des Vorgesetzten angeht, so ist bekannt, dass insbesondere die Angehörigen der Babyboomer-Generation konsensorientiert sind und autoritäres Führungsverhalten ablehnen. Erika Regnet

(2004, 118) hält zumindest eine konsultative Führung für unverzichtbar. Aber auch partizipative oder delegative Führungsformen können je nach Situation angemessen sein. Wichtig ist, dass ältere Mitarbeiter (ähnlich wie auch ganz junge Mitarbeiter) neben der Aufgabenorientierung ein Mindestmaß an Beziehungsorientierung seitens des Vorgesetzten erwarten. Das gilt auch für die Sozialkontakte, die nicht nur virtuell herzustellen sind. Moderne ‚Fern-Führungsbeziehungen‘ mit minimalem persönlichem Kontakt dürften der Motivation älterer Mitarbeiter wenig zuträglich sein.

Die aktive Einbindung der älteren Mitarbeiter bedeutet nicht zuletzt neue Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen den Generationen, die auch über die eigentliche Arbeitsaufgabe hinausgehen. Die Beteiligung an altersgemischten Teams bietet sowohl für jüngere als auch für ältere Mitarbeiter die Chance, Erfahrungen, Sichtweisen und Verhaltensformen anderer Generationen kennenzulernen und für beide Seiten gewinnbringend zu reflektieren. Kreativität und Spontaneität auf der einen Seite, Erfahrung und ausgewogenes Urteil auf der anderen können unter der Voraussetzung wechselseitiger Wertschätzung sowohl den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens als auch die Arbeitszufriedenheit der Beteiligten erhöhen. ●

Literatur

- Domres, A. (2006): Führung älterer Mitarbeiter, Saarbrücken
- Grube, A. (2009): Alterseffekte auf die Bedeutung berufsbezogener Motive und die Zielorientierung, Dissertation, Universität Münster
- Korff, J. / Blemann, T. / Völpel, S. (2009): Der ältere Mitarbeiter, das unbekannte Wesen, in: Personalwirtschaft, 1, 44–46
- Regnet, E. (2004): Karriereentwicklung 40+, Weinheim / Basel
- Rettig, D. (2008): Wie junge Führungskräfte Generationenkonflikte vermeiden, www.wiwo.de/erfolg/mitarbeiterfuehrung-wie-junge-fuehrungskraefte-generationenkonflikte-vermeiden/5470056.html
- Rummel, M. (2013): Jung führt Alt – wie geht das?, www.dialog-btc.de/pdf/Junge_Fuehrungskraefte_Aeltere_Mitarbeiter.pdf