

Jung leitet Alt

Der gesellschaftliche Wandel erfordert eine neue Führungskultur

Die Arbeitswelt befindet sich im Umbruch – und das gleich in mehrfacher Hinsicht. Mit der technologischen Transformation gewinnen digitale Kompetenzen an Bedeutung. Während jüngere Mitarbeiter eine hohe Affinität aufweisen, sind ältere den Entwicklungen mitunter weniger aufgeschlossen. Teams mit unterschiedlichen Motivationen und Erwartungen werden so zur Regel – häufig geführt von jungen Führungskräften. All dies zeigt: Führung ist komplexer denn je und verlangt andere Kompetenzen als früher. Ein neues, emphatischeres Führungsverständnis ist gefragt.

Führungskonflikte und generationsbedingte Unterschiede

Denn immer häufiger treffen in deutschen Unternehmen junge Führungskräfte auf ältere Mitarbeiter. Aus „Alt führt Jung“ wird „Jung führt Alt“ – was das klassische Führungskonzept auf den Kopf stellt. Generationstypische Einstellungen und Verhaltensformen führen dann zu Konflikten: Die über 50-jährigen Babyboomer sind eher hierarchisch geprägt und erwarten Vorgaben, während sich die junge Führungskraft mehr als Berater und Coach versteht und eine Kultur der gemeinsamen Entscheidungen präferiert. Häufig lösen die Konfliktpunkte bei den Älteren die Sorge aus, dass die junge Führungskraft ihnen weniger Wertschätzung entgegenbringt als anderen Kollegen. Mitunter wird das Führungsverhalten der Jüngeren gar als wenig zielgerichtet und undurchsichtig empfunden.

Im Team sehen sich die auf Verbindlichkeit und Dauer eingestellten Babyboomer mit der Flexibilität der Jüngeren konfrontiert. Bei zunehmender Heterogenität wird es unumgänglich, dass sich die Führungskraft stärker auf jeden Einzelnen und dessen Bedürfnisse einstellt. Führung muss künftig zum Ziel haben, die Stärken jedes Teammitglieds zu erkennen und optimal zu nutzen. In Bezug auf ältere Mitarbeiter kommt der Führungskraft die Aufgabe zu, Gefühlen mangelnder Wertschätzung entgegenzuwirken und für sie einen Platz im Team zu finden, der ihrer Erfahrung gerecht wird.

Verantwortung übertragen: Teamrollen für ältere Mitarbeiter

Dies lässt sich realisieren, indem Ältere in wichtigen Fach- und Arbeitsgruppen mitwirken, Projekte leiten oder neue Mitarbeiter einarbeiten. Das Übertragen von verantwortungsvollen Aufgaben signalisiert wie kaum eine andere Geste Wertschätzung und Respekt gegenüber dem Erfahrungswissen. Das Standing im Team lässt sich zusätzlich stärken, indem die Führungskraft die Gleichwertigkeit langjährig erworbener Expertise mit den Kompetenzen der Jüngeren verdeutlicht. Denn häufig fehlt bei jüngeren Mitarbeitern das Gespür dafür, wie wichtig Erfahrung ist.

Die junge Führungskraft kann selbst davon profitieren, wenn sie die Älteren um Rat bittet und so in ihre Entscheidungen einbezieht.

In die andere Richtung muss der Austausch ebenso gut funktionieren, damit auch die Älteren von den Jüngeren lernen. Ein guter Wissensaustausch benötigt bei großer Heterogenität eine enge Führung, viel Zeit und Aufwand. Es hilft, wenn junge Führungskräfte die Mechanismen des Teambuildings sehr genau kennen. „Methodenkompetenzen helfen ihnen, die Orientierung zu behalten und verbindliche Regeln und Verabredungen in der am besten geeigneten Phase anzugehen“, erläutert Andreas Sedlag, Führungskräftetrainer beim Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft (BNW). „Die Kenntnis von Abläufen wie auch von Tests zur Ermittlung von Persönlichkeitstypen stärkt ohne Frage die Führungskompetenzen – was die Arbeit erheblich erleichtert.“

[Tobias Lohmann](#)
[Bildungswerk der
Niedersächsischen Wirtschaft
gemeinnützige GmbH](#)



© Getty Images

Führungskultur im Umbruch: Emotionale Intelligenz wird entscheidend

Die größte Führungsherausforderung besteht heute darin, Mitarbeiter nicht zu demotivieren, einen Wissensaustausch in Gang zu setzen und so ein erfolgreiches, schlagkräftiges Team zu formen. Für Führungskräfte wird es immer wichtiger, sich selbst zu reflektieren, die eigenen Sichtweisen zu hinterfragen und sehr flexibel agieren zu können. Damit etabliert sich über kurz oder lang eine neue Führungskultur, bei der das Beziehungsfördernde und die emotionale Intelligenz ebenso wie Aspekte situativer und gesunder Führung (Nahrungsangebote, Work-Life-Balance) eine zentrale Rolle spielen. In solch einem Umfeld finden auch die älteren Mitarbeiter ihren Platz.

„Sich als Führungskraft zu hinterfragen, ist allerdings eine der größten Herausforderungen, weil dies bedeutet, vermeintlich Bewährtes in Frage zu stellen“, sagt Mira Mühlenhof, ebenfalls Führungskräftetrainerin beim BNW. „Ein Coaching muss hierfür erst sensibilisieren und die Grundlagen legen.“ Der Blick der Führungskraft auf das eigene Tun lässt sich trainieren. Eine distanzierte Betrachtung und die passenden Fragen helfen: Was hindert mich daran, die Änderungen vorzunehmen, von denen ich weiß, dass sie mir helfen, eine bessere Führungskraft zu werden? Was versuche ich, mir selbst zu beweisen?

Zur Selbstreflexion gehört auch Empathie, für die auch Kompetenzen in nonverbaler Kommunikation wichtig sind. Kompetenztrainings sowohl für die Führungskräfte als auch für die Mitarbeiter müssen den Prozess begleiten – darüber hinaus ist den Führungskräften viel mehr Zeit für die Führungsaufgaben und das persönliche Gespräch mit den Mitarbeitern einzuräumen. Externe Bildungsanbieter wie in Niedersachsen das BNW können die zukunftsorientierte Transformation der Führungskultur gezielt unterstützen.

Fünf praktische Tipps, um ältere Mitarbeiter erfolgreich zu führen

Eine junge Führungskraft ist gut beraten, älteren, berufs- und lebenserfahrenen Mitarbeitern respektvoll zu begegnen und auf bewusste Zurschaustellung von Besserwissen, Rang und „Macht“ zu verzichten. Die folgenden fünf Tipps vermitteln ein Gefühl, worauf es dabei ankommt:

- Die Generation der „Babyboomer“ ist auf höfliche Umgangsformen bedacht. Formulieren Sie Anweisungen am besten als Bitte und bedanken Sie sich für erfolgreiche Arbeit.
- Übertragen Sie älteren Mitarbeitern verantwortungsvolle Aufgaben, um zu zeigen, dass sie ihre Erfahrung und sie selbst wertschätzen. Die motivierende Wirkung und der Gewinn fürs Team sind hoch.
- Stärken Sie das Standing älterer Mitarbeiter innerhalb des Teams, indem Sie jüngere Kollegen bitten, das Erfahrungswissen der Älteren zu nutzen.
- Bauen Sie eine Beziehung zu den älteren Mitarbeitern auf: Neben dem aufgabenorientierten Austausch spielt bei Älteren das persönliche Gespräch eine wichtige Rolle.
- Fördern Sie die Kompetenzentwicklung auch der älteren Mitarbeiter: Fingerspitzengefühl, vertrauensfördernde Gesten und ein respektvoller Umgang legen die Basis für Lernbegeisterung auch nach langer Berufserfahrung.

Fazit

Ältere Mitarbeiter sind angesichts des Fachkräftemangels nicht nur unentbehrlich – sie können auch sehr viel zum Teamerfolg beitragen. Voraussetzung ist eine Führungskultur, die auf ihre individuellen Bedürfnisse und Erfahrungskompetenzen eingeht und für sie den geeigneten Platz findet.