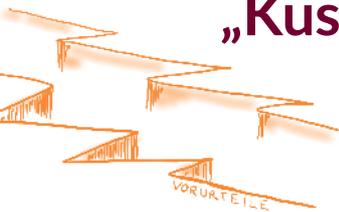




Generationen-Miteinander | 1

Ältere und Jüngere auf der Karriereleiter „Kuscheln, Krieg oder gesunde Konkurrenz?“

Katrin Helena Ernst



In Unternehmen arbeiten mittlerweile bis zu vier Generationen zusammen – Generationen mit unterschiedlichen Wünschen und Erwartungen, mit verschiedenen Führungsverständnissen und Arbeitseinstellungen. Welche Konflikte entstehen daraus? Und wie gelingt ein gutes Miteinander? Ein Workshop der Bertelsmann Stiftung hat das Thema aufgegriffen. Unsere innovative Idee: Die Teilnehmenden des Workshops brachten jeweils eine zweite Person einer anderen Generation mit. Das Ziel: endlich miteinander statt übereinander zu reden. In dieser Serie erfahren Sie, worüber wir gesprochen haben, und können selbst mitreden!

Waren Sie schon einmal dabei, wenn Mittfünfziger ganz offen und ungeschminkt über die nächstjüngere Generation aufstrebender Fachkräfte sprechen? Wir forderten die Teilnehmer im Workshop „Intergeneratives Arbeiten“ dazu auf. Was dabei rauskam, ist nicht nett:

„Wie manche jüngeren Kollegen und Kolleginnen sich in den Vordergrund drängen, empfinde ich als regelrechte Kampfansage“,

setzt eine 55-jährige Führungskraft an. Natürlich hat sie Verständnis dafür, dass die nächste Generation etwas erreichen möchte, aber:

„Die Vehemenz, mit der so mancher versucht, die Kompetenz des Nächstälteren zu untergraben, ist zum Teil durchaus unverschämt.“

Ein Beispiel liegt ihr auf der Zunge: In einem Meeting, in dem es um eine Umstellung der EDV ging, ergriff ein jüngerer Kollege einfach das Wort zu ihrem Themengebiet. Er stellte es so dar, als sei er der Experte dafür. „Dabei bin ich das. Und ganz ehrlich: Ich weiß, dass er weniger Ahnung von der IT hat als ich. Das fand ich unverschämt und eine Art Kampfansage – denn das ist nicht mit fairen Mitteln gekämpft“, empört sich die IT-Expertin 55plus.

Die Runde nickt.

Die einen, weil sie der älteren Generation angehören und das genauso sehen. Die anderen, weil sie sich als Jüngere angesprochen fühlen:

„Es ist gut, dass ihr das mal so klar benennt. Nur sehen wir Jüngeren das gar nicht so negativ wie ihr“,

erwidert eine Mittvierzigerin und erklärt ihre Sicht der Dinge:

„Ihr hockt aber auch so fest auf euren Plätzen und gebt keinen Raum für den Nachwuchs! Und immer wenn wir unsere Kompetenz zeigen, empfindet ihr das als Abwertung. Das nervt.“

Und ein anderer Teilnehmer der Generation X ergänzt:

„Wir wollen auch irgendwann auf eine Position kommen. Wir sind dafür ausgebildet, Führungskräfte zu sein – und da möchten wir auch gerne hin. Im Gegensatz zu euch sind wir bereit, diesen Konkurrenzkampf aufzunehmen. Es geht hier doch nicht um fehlenden Respekt, sondern darum, dass im Unternehmen die Leistung zählt – und nicht die Jahre der Betriebszugehörigkeit.“

Was zählt mehr? Erfahrung oder Performance?

Das sitzt. Man sieht den Älteren an, dass sie mit dieser Aussage nicht ganz zufrieden sind. Für sie sind Betriebszugehörigkeit und langjährige Erfahrung durchaus Faktoren, die das jahrelange Besetzen gewisser Positionen rechtfertigen. Und wer will schon ausrangiert oder auf einen weniger verantwortungsvollen Posten gesetzt werden? Aber natürlich sind auch die Aufstiegswünsche der Jüngeren gerechtfertigt. Eine Pattsituation?

Wie wäre es mit Erfahrung plus Performance?

Doch vielleicht liegt genau hier der Hebel zu einem besseren Miteinander: Wenn jeder dem anderen zugesteht, dass er Wissen und Kompetenz zeigen möchte, auch weil er aufsteigen möchte – und dass es einfach Fakt ist, dass er damit den Platz anstrebt, auf dem ich sitze –, dann ist das Verhalten nicht respektlos, sondern normal.

Doch wie geht man damit um? Offener Krieg zwischen den Generationen? Nicht unbedingt, wenn man den Konflikt konstruktiv angeht:



„Ich habe meine Haltung zu solchen vermeintlichen Angriffen oder Abwertungen verändert“,

erzählt eine Führungskraft 55plus.

„Heute begreife ich die Beiträge von jüngeren Kollegen als Anregung. Klar, manchmal stimmt der Ton nicht oder ich fühle mich überrumpelt. Aber das sehe ich nicht gleich als Angriff auf meine Person. Ich höre mir an, was der andere zu sagen hat, oder ich bitte den Kollegen nach dem Meeting, mir nochmal genau zu erklären, wie er das meint.“

Statt sich über sie aufzuregen, bindet diese Kollegin die Jüngeren ein.

„Es ist ja mein Job, im Sinne der Firma bestmögliche Lösungen für Probleme zu finden – und das muss nicht immer nur meine eigene sein.“

Extratipp für Führungskräfte

Das können Sie tun, um das Generationen-Miteinander in Ihrem Team zu stärken:

Nehmen Sie die Ideen eines 24-Jährigen genauso ernst wie die Erfahrungen einer 57-Jährigen. Das bedeutet: Sie fordern Ideen und Einschätzungen zu einem konkreten Problem von allen Altersgruppen ein. Und dann prüfen Sie bzw. das Team diese Anregungen bewusst wertfrei im Sinne der Aufgabe oder des Projektes auf Tauglichkeit.

Und wie soll das in der Praxis gelingen?

- **Ihren älteren Mitarbeitern geben Sie dafür an die Hand:** Erfahrungen sollte man nicht einfach als Erfahrung schildern, sondern schlicht benennen, welchen Mehrwert man für das konkrete aktuelle Pro-

#Unternehmenskulturpraktisch

Quergedacht:

Offensichtlich gibt es ordentlich viel Konkurrenz zwischen Älteren und Jüngeren im Unternehmen. Nur offen sprechen darf man darüber nicht. Dieses Vertuschen vergiftet die Team-Atmosphäre. Aber was soll man dagegen tun?

Anregungen:

- Fragen Sie sich ab heute jedes Mal, wenn Sie das Verhalten einer Kollegin oder eines Kollegen in Gedanken abwerten, indem Sie ihn in die Alters- oder Jugendschublade stecken: „Geht es hier vielleicht ganz schlicht auch um Konkurrenz? Fühle ich mich bedroht?“
- Und wenn Ihre ehrliche Antwort „Ja“ ist, fragen Sie sich: Wie kann ich die Kompetenz des Kollegen oder der Kollegin im Sinne des Projektes oder meines Teamziels aufgreifen und einbinden, statt sie aus eigener Ängstlichkeit heraus abzuwerten?

Klingt wie eine große Herausforderung? Ist es auch. Denn diese Anregung fordert von uns, zu uns selbst ehrlicher zu sein, uns unsere Ängste einzugestehen – und stärker im Sinne des Unternehmens zu handeln, statt sich auf abwertende Vorurteile zurückzuziehen. Bedenken Sie: Am Ende sind alle – Alt genauso wie Jung – von ihrer Firma angestellt und bezahlt, um gute Arbeit im Sinne der Unternehmung zu machen.

jekt in der benannten Herangehensweise sieht. Also nicht: „Nach unserer Erfahrung funktioniert ein Zeithorizont von zwei Wochen nicht.“ Sondern: „Wenn wir diese und jene Ergebnisse haben möchten, müssen wir diese Schritte einplanen – lasst uns schauen, wie viel Zeit dafür realistisch ist.“ So wird aus einem Totschlag-Argument ein konstruktiver Beitrag.

- **Für Jüngere gilt das Gleiche:** Statt „An der Hochschule haben wir gelernt, dass der neue State of the Art so und so ist ...“ besser: „Wir haben in dem Projekt die und die Anforderungen. Dazu würde das Vorgehen XY passen, weil es dies und jenes abbildet und diese Vorteile hat.“

Statement Generation X

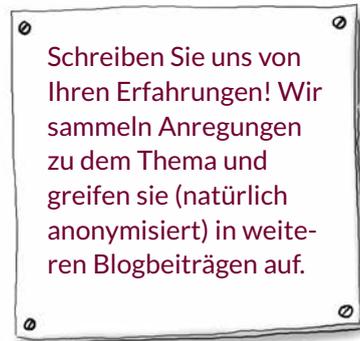
„Ich habe Respekt vor Leistung, nicht vor dem Alter.“

„Ich bin nicht respektlos. Aber ich kann manches besser als die Person, die den Posten gerade innehat – und deswegen sollte ich den Job haben.“

„Es ist irgendwie lustig: Man sagt ja, die Älteren seien nicht mehr so lernfähig. Und zugleich freuen sich die Jüngeren, wenn die Älteren ihr Wissen möglichst umfangreich weitergeben. Also irgendwie haben die doch viel gelernt, was noch zählt.“

Statement Generation Babyboomer

„Dass es hinter dem Generationenthema an der Oberfläche oftmals um Konkurrenz geht, ist für mich ein Augenöffner. Das ist eine völlig neue Perspektive. Das löst die Situation ja völlig vom Generationenthema.“



Impressum

© 2018 Bertelsmann Stiftung

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh
www.bertelsmann-stiftung.de

Autorinnen Carola Kleinschmidt und Katrin Helena Ernst | **Verantwortlich** Katrin Helena Ernst | **Gestaltung** Nicole Meyerholz, Bielefeld | **Illustrationen** Anke Sindermann | **Korrektorat** Helga Berger | **Bildnachweis** © fizkes – stock.adobe.com