



## Generationen-Miteinander | 6

# Erwartungsmanagement umschifft die Generationen-Klippe „Chefs, sagt deutlich, was ihr erwartet!“

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!**

Jüngere Führungskräfte bezeichnen ältere Mitarbeiter gerne mal als wenig lernmotiviert und technikfeindlich. Vorgesetzte der mittleren und älteren Generation sind dagegen häufig der Ansicht, dass die Jüngeren sich selbst überschätzen und überzogene Forderungen stellen. Bei näherem Hinsehen entpuppen sich beide Zuweisungen jedoch häufig als Folge eines Führungsfehlers: mangelndes Erwartungsmanagement!

*„Manch Jüngere und vor allem die Absolventen überschätzen sich maßlos“,*

resümiert eine Führungskraft Ende 40 und fährt fort:

*„Erst sagen sie für ein Projekt zu – und am Ende schaffen sie es dann doch nicht. Dann kommt die ganze Arbeit wie ein Bumerang wieder zu mir zurück. Das habe ich schon häufiger erlebt. Da wäre mir lieber, sie wären ehrlich mit sich selbst und würden nicht immer ‚Kann ich!‘ schreien.“*

Die Runde nickt. Und denkt vermutlich an eigene Erfahrungen mit sehr jungen Mitarbeitern. Doch dann meldet sich eine Kollegin mit viel Berufserfahrung zu Wort:

*„Wenn ich ehrlich bin, war ich mit Ende 20 auch nicht so realistisch mit der Einschätzung meiner Fähigkeiten.“*



Gelächter in der Runde.

*„Wenn ich mich an meine ersten Projekte erinnere – da war so manche Situation dabei, wo ich laut ‚Hier‘ geschrien habe, aber eigentlich keine Ahnung hatte“;*

erinnert sich eine andere Frau der Generation Babyboomer aus der Runde.

Ganz offensichtlich ist manches, was man heute der jungen Generation als „Generationen-Besonderheit“ nachsagt, vielleicht eher ganz allgemein ein typisches Verhalten von jungen Menschen, Berufsanfängern, Einsteigern. Und wer ehrlich zu sich selbst ist, stellt fest: Ich war selbst mal genauso. Dieser Gedanke könnte einiges vom Groll auf die junge Kollegin abfedern, die sich überschätzt hat.

Oftmals haben Führungskräfte letztlich selbst großen Anteil daran, wenn Beschäftigte eine Aufgabe unzulänglich bearbeiten. Eine Führungskraft erzählt:

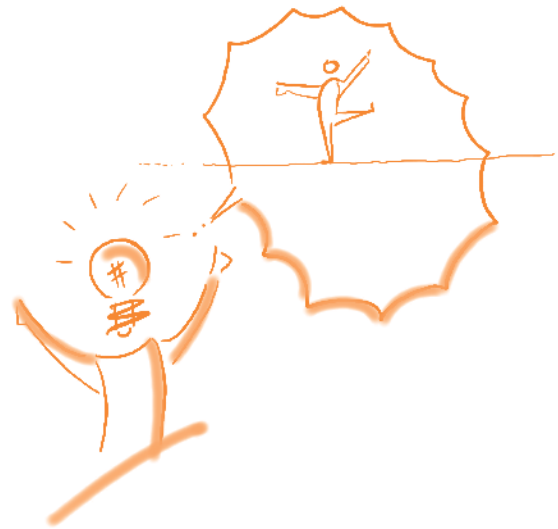
*„Bei einer jungen Kollegin sah es so aus, als würde sie an einem Projekt scheitern, das sie sich selbst vollmundig ausgesucht hatte. Sie war so von sich überzeugt gewesen, dass zwei Chefs ihr eine große Chance geben wollten, sich zu beweisen – obwohl sie so jung war. Sie haben ihr die Verantwortung für ein 40-Millionen-Projekt übertragen. Doch nach einer Weile überlegten beide, die Reißleine zu ziehen, weil das Projekt, gegen die Wand zu fahren drohte. Sie erzählten mir davon und mein erster Gedanke war auch ‚Typisch Generation Ich-kann-alles!‘“*

Doch dann fragte die Führungskraft nach:

*„Doch dann habe ich die zwei Kollegen gefragt ‚Habt ihr der Kollegin denn gesagt, was Ihr genau von ihr erwartet?‘ Da kam von den Kollegen: ‚Nö. Wieso? Die hat doch gesagt, sie kann das alles.‘ Da habe ich sofort gewusst, so geht das doch nicht! Vorgesetzte müssen ihren Leuten schon sagen, was sie konkret wollen, die Leitplanken setzen. Ganz gleich, wie selbstbewusst jemand auftritt! Diese beiden hatten keine genaue Ziel-*

*beschreibung herausgegeben – und damit selbst verursacht, dass die junge Fachkraft völlig verloren war.“*

Häufig läuft da in der Kommunikation etwas schief: Die erfahreneren Vorgesetzten kommunizieren ihre konkreten Erwartungshaltungen Jüngeren zu wenig.



## #Unternehmenskulturpraktisch

### Quergedacht:

1. Wie sieht es aus mit Ihrem Erwartungsmanagement, wenn Sie eine Aufgabe an einen Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin geben? Wissen Ihre Mitarbeiter, was Sie von ihnen genau erwarten? Was sie vorlegen müssten, damit Sie denken: Gut gemacht!
2. Wie ist das in Ihrem Unternehmen? Werden die Jüngeren sehr hofiert – und so ihre Selbstüberschätzung getriggert? Oder werden sie vielleicht im Gegenteil klein gehalten? Ist gutes Anleiten der Mitarbeiter bei Ihnen ein Teil der Unternehmenskultur?
3. Falls nicht: Etablieren Sie in Ihrem Team eine Kultur des klaren und transparenten Erwartungsmanagements!

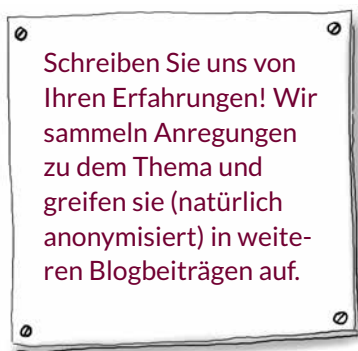
## Zitate

„Vielleicht habe ich heute auch vergessen, wie ich mit 22 war? In der Retrospektive ist man wahrscheinlich klüger, als man wirklich war. Aber wenn ich jetzt mal zurücküberlege: Da hatte ich viele Studentenjobs, die nicht wirklich gut funktioniert haben. Vielleicht liegt es also auch an meinem Anspruch, dass viele 22-Jährige vor meinen Augen nicht bestehen.“

„Mir geht das Herz auf, wenn ich euch reden höre. Denn ich denke immer: Was machen die da mit den Jüngeren? Jeden Anspruch durchwinken, weil man Fachkräfte sucht. Aber was für ein Selbstbild wird da kreiert? Es ist nicht normal, was da versprochen wird.“

„Wir Jüngeren würden uns von den Älteren manchmal wünschen, dass sie uns offen sagen, wenn sie etwas für unrealistisch halten.“

„Die Jugend liebt heutzutage den Luxus. Sie hat schlechte Manieren, verachtet die Autorität, hat keinen Respekt vor den älteren Leuten und schwatzt, wo sie arbeiten sollte.“ Sokrates, 469 – 399 v. Ch.



## Impressum

© 2018 Bertelsmann Stiftung

Bertelsmann Stiftung

Carl-Bertelsmann-Straße 256

33311 Gütersloh

[www.bertelsmann-stiftung.de](http://www.bertelsmann-stiftung.de)

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