

Mit „Augenhöhe“-Strategie ältere Mitarbeiter führen

Der demografische Wandel bringt es mit sich: Ältere Arbeitnehmer werden immer später aus dem Berufsleben ausscheiden und länger im Betrieb verbleiben. Die „Babyboomer“, die heute über 50 Jahre alt sind, stellen schon jetzt einen wachsenden Anteil an den Beleg-

schaften. Damit entstehen Herausforderungen, die es früher in dieser Präsenz noch nicht gegeben hat. Welche Anforderungen stellen ältere Mitarbeiter an die Mitarbeiterführung - und wie schöpfen Führungskräfte das Potenzial der Älteren optimal aus?

Immer häufiger treffen in deutschen Unternehmen junge Chefs und Führungskräfte auf ältere Mitarbeiter. Aus „Alt führt Jung“ wird „Jung führt Alt“ - was das klassische Führungskonzept auf den Kopf stellt. Insbesondere bei großen Altersunterschieden stellt dies mitunter ein Problem dar. Dabei ist es nicht allein der Altersunterschied, der zu Konflikten führen kann, vielmehr spielt der ganze Komplex unterschiedlicher Einstellungen und Verhaltensformen sowie generationstypischer Sozialisation und Prägung mit hinein.

Was zutage tritt, ist nicht weniger als ein interkultureller Generationenkonflikt, der sich nur durch wechselseitigen Respekt erfolgreich bewältigen lässt. Das bedeutet, dass der junge Chef sich auf die Besonderheiten und Erwartungen seiner älteren Mitarbeiter einlassen und diese berücksichtigen sollte. Um nur ein Beispiel zu nennen: Ältere wünschen sich eher eine persönliche Ansprache - zu ihnen vorwiegend per E-Mail und WhatsApp Kontakt aufzunehmen, wie es einem modernen Führungsstil entspricht, wäre daher nicht der beste Weg, wenn es sich anders einrichten lässt.

Die größte Gefahr besteht jedoch darin, dass das Wissen der Älteren ungenutzt bleibt, weil die junge Füh-



Foto: TAB Deutschland

Der Autor dieses Beitrags, Frank Kolbe, ist geschäftsführender Gesellschafter der Peer Boards Deutschland GmbH & Co. KG. 2013 holte Frank Kolbe das Unternehmer-Coaching System von The Alternative Board (TAB) aus den USA nach Deutschland. In moderierten Unternehmerboards bietet das Unternehmen Inhabern und Geschäftsführern von KMU eine Plattform für den Erfahrungsaustausch und eine gegenseitige Beratung auf Augenhöhe.

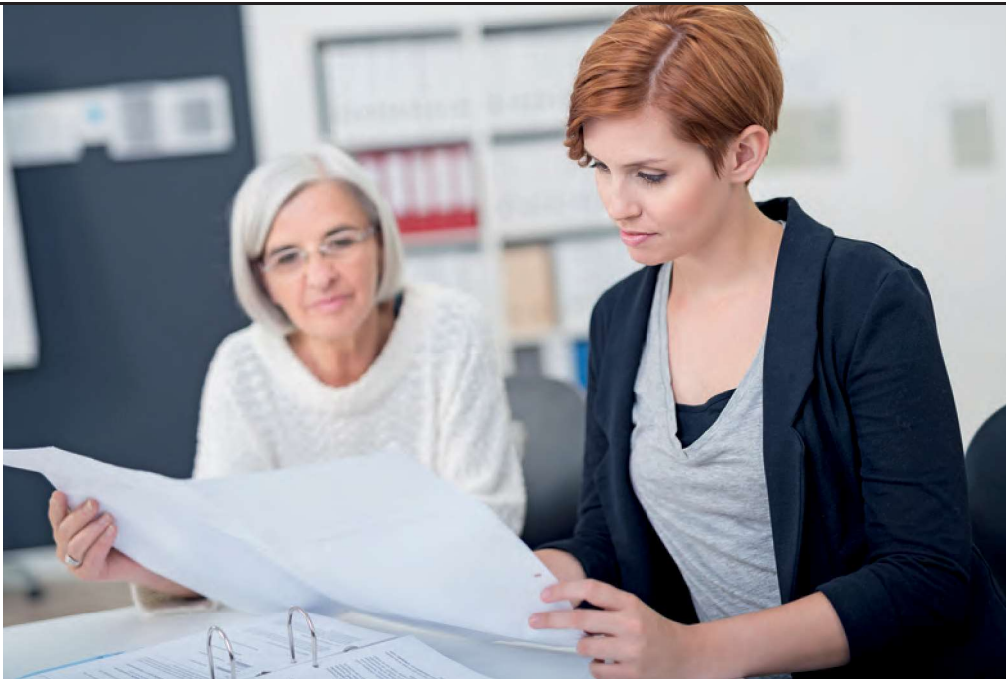
rungskraft neue Ideen mitbringt, die sie von vornherein für besser hält. Dabei punkten Ältere gleich in vielerlei Hinsicht: Sie verfügen über viel Erfahrung und Können sowie ein ausgeprägtes Urteilsvermögen und sind damit geschätzte Gesprächspartner, insbesondere im Kundenkontakt. Ihre

Selbstständigkeit, Zuverlässigkeit und hohes Verantwortungsbewusstsein machen negative Leistungsveränderungen, die altersbedingt auftreten können, mehr als wett.

Ein Erfolg versprechendes Führungskonzept ist eines, das sich an den Bedürfnissen und den Erwartungen der Mitarbeiter orientiert. Aus der Sozialforschung ist bekannt, dass Ältere gern ihr Erfahrungswissen weitergeben. Führung kann sich dies zunutze machen, indem sie Älteren dazu die Gelegenheit verschafft und sie etwa als Mentoren in die Einarbeitung neuer Mitarbeiter einbezieht. Ideale Voraussetzungen bieten darüber hinaus Fachgremien und Arbeitsgruppen. Auch bei der Leitung von Projekten lässt sich das Können eines älteren Mitarbeiters gewinnbringend einsetzen.

Hier deutet sich bereits an, worauf es bei der Führung von Älteren im Wesentlichen ankommt - nämlich ihnen mit Wertschätzung zu begegnen und verantwortungsvolle Aufgaben anzuvertrauen. Doch nicht nur die Neuen, auch der junge Chef profitiert vom Erfahrungswissen der Älteren, wenn er sie um Rat und Unterstützung fragt und so in seine Entscheidun-

Foto: racorn/Shutterstock.com



In der Arbeitswelt in Deutschland immer häufiger anzutreffen: Junge Chefs und Führungskräfte sehen sich vor die Aufgabe gestellt, ältere Mitarbeiter zu führen.

gen einbezieht. Es handelt sich um eine Form „konsultativer“ Führung, die sich in der Praxis immer wieder bewährt.

Generell ist ein junger Chef gut beraten, seinen älteren Mitarbeitern stets auf Augenhöhe zu begegnen. Er sollte sich klar machen, dass die Erfahreneren mehr zu seiner persönlichen Entwicklung beitragen können als umgekehrt. Auf Augenhöhe zu agieren, bedeutet nicht zuletzt, dem beruflichen Routinier in höchstmöglichem Maße freie Hand zu lassen: Jemand, der über ein fundiertes Fachwissen verfügt und viele Jahrzehnte einen guten Job gemacht hat, bedarf am allerwenigsten einer engen Führung oder ständiger Kontrolle.

„Führung auf Augenhöhe“ bedeutet für den jungen Chef oder die junge Führungskraft, in der Zusammenarbeit auf bewusste Zurschaustellung von Rang und „Macht“ zu verzich-

ten. Die folgenden fünf Tipps sollen zumindest ein Gefühl vermitteln, worauf es dabei ankommt:

- Die Generation der „Babyboomer“ ist antiautoritär und auf Konsens bedacht. Formulieren Sie Anweisungen daher als Bitte. Auch über ein Wort des Dankes wird sie sich freuen!
- Geben Sie dem Älteren Gelegenheit, sein Erfahrungswissen weiterzugeben. Ihr Unternehmen profitiert davon und die motivierende Wirkung ist oft beachtlich!
- Lassen Sie gute ältere Mitarbeiter wissen, dass Sie ihre Mitarbeit schätzen und froh sind, sie an Bord zu haben! Stärken Sie ihr Standing im Team, indem Sie beispielsweise jüngere Kollegen bitten, das Erfahrungswissen der Älteren zu nutzen.
- Bauen Sie eine persönliche Beziehung zu dem älteren Mitarbeiter auf: Finden Sie heraus, was ihn bewegt

und wo sie auf einer Wellenlänge liegen! Neben dem aufgabenorientierten Austausch spielt bei Älteren die Beziehungsebene eine wichtige Rolle.

- Bedenken Sie stets: Wechselseitige Akzeptanz lässt sich nicht formal erzwingen - mit Fingerspitzengefühl, kleinen Gesten und einer respektvollen Umgangsweise lässt sich jedoch die Basis für ein gutes Miteinander legen.

Ältere Mitarbeiter zu führen, stellt für jüngere Führungskräfte eine Herausforderung dar, die aktuell stärker ins Blickfeld rückt. Mit einer respektvollen „Führung auf Augenhöhe“ gelingt es am besten, der Situation gerecht zu werden und das Potenzial der Älteren optimal auszuschöpfen. Verantwortungsvolle Aufgaben sind darüber hinaus wichtig, damit der Ältere sein Erfahrungswissen einbringen kann.

www.tabdeutschland.de